



Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de
Recrutamento *Online* para a Administração Pública Local
Autárquica

Catarina Alexandra do Carmo Correia

Trabalho de projecto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração pública

Orientador:
Doutor Juan Mozzicafreddo, Professor Catedrático,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2010

RESUMO

Um dos principais desafios da Gestão de Recursos Humanos na administração pública tem sido a implementação de estratégias eficazes de capital humano. A ênfase no desempenho organizacional e na produtividade individual tem feito com que a definição da estratégia de recrutamento se tenha tornado uma das principais preocupações para os gestores de recursos humanos na administração pública na medida em que as organizações públicas competem com os empregadores do sector privado para atrair e reter os funcionários com mais competências e conhecimentos.

Neste sentido, a utilização de uma estratégia de recrutamento *online* surge como uma alternativa ao recrutamento tradicional que tem sido amplamente utilizado. É mais barata, rápida e fácil. Também permite atingir um grande público. O recrutamento *online* assenta na tecnologia da Internet. A Internet tem-se vindo a afirmar como um dos principais canais de recrutamento na Europa para novas ofertas de emprego e candidatos, tendo vindo gradualmente a substituir os tradicionais meios de divulgação sobre oportunidades de emprego, como jornais ou revistas. Os organismos públicos também têm vindo a reconhecer os benefícios do recrutamento *online* ou *e-recruitment*, e muitos têm implementado os seus próprios sistemas.

Com o objectivo de tornar possível a muitas entidades da administração pública local implementarem uma estratégia de recrutamento *online* sem terem que desenvolver o seu próprio sistema, proponho neste trabalho de projecto a definição de um modelo de requisitos para um sistema de recrutamento *online*, orientado para o recrutamento para as entidades da administração pública local. O modelo de requisitos a desenvolver neste trabalho de projecto procura representar um sistema que vá ao encontro das necessidades dos recrutadores e que cumpra com as especificidades do processo de recrutamento da administração pública ao mesmo tempo que representa uma ferramenta amplamente utilizada para processos de recrutamento no sector privado. As entidades da administração pública ao adoptarem as práticas das melhores empresas ao nível do recrutamento, conseqüentemente, terão acesso a jovens mais qualificados.

Palavras-chave – Tecnologias de Informação e Informação; Internet; *E-Government*; Recrutamento na Administração Pública; *E-recruitment*.

ABSTRACT

One of the main challenges in Human Resource Management in public administration has been the implementation of effective strategies for human capital. The emphasis on organizational performance and individual productivity has determined that recruitment strategies had become a major concern for Human Resource Managers in public administration to the extent that public organizations compete with private sector employers to attract and retain employees with more skills and knowledge.

In this sense, an online recruitment strategy is an alternative to traditional recruiting that has been widely used. It is cheaper, faster and easier. It also allows reaching a large audience. E-recruitment is based on Internet technology. The Internet has been claiming as a key recruitment channels in Europe for new jobs and new employees, gradually replacing traditional means of divulgation on employment opportunities, such as newspapers or magazines. Public organizations are also increasingly recognizing the benefits of online recruitment, and many have implemented their own systems.

In order to make possible to many local government authorities implement an online recruitment strategy without having to develop its own system, I propose in this project defining a model of requirements for an online recruitment system, guided for the recruitment to local public administration. The standard requirements to develop this project seek to represent a system that meets the needs of recruiters and which complies with the specifics of the recruitment process of public administration. At the same time it represents a widely used tool for recruitment in private companies. The public entities when adopt the practices of the best companies in terms of recruitment have access to more qualified young people.

Keywords - Information and Communication Technologies; Internet; E-Government; Recruitment in Public Administration; E-recruitment.

Índice

INTRODUÇÃO.....	7
CAPÍTULO I : A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	9
1.1. A Administração Pública como uma instituição do Estado moderno.....	9
1.1.1. Do Estado Liberal à Administração Legal-Burocrática	9
1.1.2. O desenvolvimento do Estado-providência.....	11
1.2. Perspectivas teóricas	16
1.2.1. Definição do conceito de <i>New Public Management</i> (NPM)	16
1.2.2. A teoria da escolha pública ou " <i>Public Choice</i> "	19
1.2.3. O Managerialismo	20
1.3. Perspectivas de Reforma da Administração Pública	21
1.3.1. As reformas da <i>New Public Management</i> (NPM).....	21
1.3.2. Novas teorias de gestão pública e o "Novo Serviço Público" (<i>New Public Service</i>)	24
1.3.3. Uma nova abordagem – A governança ou <i>governance</i>	26
1.4. A gestão pública e a sociedade da informação	27
1.4.1. O papel das tecnologias de informação e comunicação (TIC) na reforma administrativa	27
1.4.2. <i>E-government</i> vs. <i>New Public Management</i>	31
CAPÍTULO II : RECRUTAMENTO E SELEÇÃO TRADICIONAIS VS <i>E-RECRUTIMENT</i>	37
2.1. Recrutamento e selecção tradicionais.....	38
2.1.1. Definições de recrutamento e selecção	38
2.1.2. Tipos e Técnicas de Recrutamento tradicionais	39
2.2. Recrutamento na Administração Pública	41
2.2.1. Noções	41
2.2.2. Mapas de Pessoal.....	42
2.2.3. Âmbito do recrutamento	43
2.2.4. Modalidades do Procedimento	44
2.2.5. Procedimento Concursal Comum	45
2.2.6. Tramitação do Procedimento.....	46
2.3. O <i>e-recruitment</i> ou recrutamento <i>online</i>	47
2.3.1. Definição de <i>e-recruitment</i> ou recrutamento <i>online</i>	47
2.3.2. Vantagens e desvantagens do <i>e-recruitment</i>	50
2.3.3. <i>E-recruitment</i> na Administração Pública	54

Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online*
para a Administração Pública Local Autárquica

2.3.4. A utilização da Internet na Administração Pública	56
CAPÍTULO III : O PROJECTO	60
3.1. Nota introdutória – O Portal Autárquico.....	60
3.2. Objectivos do Projecto	60
3.3. Especificações do Modelo de Requisitos	62
3.3.1. Requisitos Funcionais	62
3.3.2. Requisitos Não-Funcionais.....	65
3.4. Linguagem UML - Unified Modeling Language	65
3.4.1. Casos de Uso (<i>Use Cases</i>)	65
3.4.2. Modelo de Casos de Uso	65
3.5. Formulários.....	70
CONCLUSÃO.....	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
ANEXOS	I
Anexo 1 - Especificação dos Casos de Uso	I
Anexo 2 – Diagramas de Casos de Uso.....	XVII

INTRODUÇÃO

À medida que o mercado de trabalho se torna cada vez mais competitivo e as competências mais diversificadas, os organismos precisam ser mais selectivos nas suas opções de recrutamento, já que más decisões de recrutamento podem produzir a longo prazo efeitos negativos, entre eles custos de formação elevados e mau desempenho com reflexos nos resultados das organizações. Tradicionalmente, os organismos públicos têm tido pouca necessidade de se preocupar com a quota de mercado e o aumento da concorrência, uma vez que operam num ambiente de monopólio. Mas nos últimos tempos, a ênfase na Nova Gestão Pública tem forçado as organizações públicas a prestar mais atenção à sua prestação de serviços já que os consumidores começaram a esperar e exigir mais dos seus impostos. Como as sociedades se tornam mais críticas, as administrações públicas devem procurar por todas as vias possíveis melhorar a sua prestação de serviços e proporcionar a satisfação que os seus clientes exigem e merecem. A prestação de serviços começa com o processo de recrutamento. O recrutamento é a etapa inicial do processo de provisão de recursos humanos a que se segue a selecção e posterior contratação e integração dos candidatos na organização.

O surgimento da Internet teve um considerável impacto nos negócios e na gestão das organizações, e também na gestão dos recursos humanos. A Internet oferece uma nova forma de contacto entre quem oferece e quem procura emprego num mercado de trabalho cada vez mais exigente, e deu lugar a uma nova técnica de recrutamento: o recrutamento *online* ou *e-recruitment*. O *e-recruitment* é um fenómeno recente que se apresenta como uma ferramenta alternativa e/ou complementar ao recrutamento tradicional. O *e-recruitment* utiliza a internet como meio para ajudar os empregadores a recrutar candidatos ou os candidatos a encontrar emprego. Estabelece uma interface entre eles, fornecendo o motor de pesquisa e uma base de dados contendo resumos de todos os candidatos. Tem uma série de vantagens sobre os métodos tradicionais.

É uma ferramenta muito eficiente, mas pouco utilizada na Administração Pública. A Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro, que regulamenta a tramitação do procedimento concursal adoptou soluções, na forma de apresentação das candidaturas, que passam pela possibilidade da apresentação da candidatura poder ser feita por via electrónica. Normalmente, o recrutamento para a administração pública exige que as organizações disponibilizem informação sobre as ofertas de

emprego a um grande número de pessoas. Dada esta necessidade, a Internet parece ideal para facilitar o processo de recrutamento.

A maior parte dos processos de recrutamento na administração pública que utilizam o *e-recruitment*, são normalmente processos de recrutamento que se destinam a candidatos que não têm relação jurídica de emprego público, sendo que o número de candidatos é bastante elevado. Também se verifica que nestes processos de recrutamento o número de vagas publicitadas é normalmente superior do que noutros processo de recrutamento em que não se utiliza o recrutamento *online*.

As diversas entidades da administração pública podem desenvolver o seu próprio sistema de recrutamento *online* para responder às suas necessidades individuais de recrutamento. No entanto, os organismos devem ser realistas e conservadores quando estimam os recursos necessários para implementar um *Web site* de *e-recruitment*. Os organismos públicos devem reduzir os custos e aumentar a eficiência.

A questão que se coloca é se as diferentes entidades da administração pública local têm dimensão e recursos suficientes para implementar uma estratégia de *e-recruitment*. Como tal, e com vista à simplificação das estratégias de recrutamento para a administração local, proponho neste trabalho de projecto, a definição de um modelo de requisitos para uma aplicação de recrutamento *online* centralizada para as diferentes entidades da administração pública local. O presente trabalho enquadra-se no âmbito das iniciativas de modernização e reforma da administração pública, sendo que se inscreve na estratégia de aumento da transparência da administração pública, da procura de maior proximidade com os cidadãos e da melhoria da qualidade dos serviços.

Ao longo deste projecto procuro destacar a importância das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na estratégia de reforma da administração pública, começando no primeiro capítulo por fazer referência à evolução dos modelos de administração pública, perspectivas de reformas da *New Public Management* (NPM) e novas teorias de gestão pública, como o *New Public Service*. No primeiro capítulo procuro também relacionar as TIC com a NPM. No segundo capítulo descrevo sucintamente as características do recrutamento na administração pública e procuro distinguir os métodos tradicionais de recrutamento do *e-recruitment* ou recrutamento *online*. Finalmente, no terceiro capítulo desenvolvo a ideia do tema do meu trabalho de projecto.

CAPÍTULO I : A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

1.1. A Administração Pública como uma instituição do Estado moderno

1.1.1. Do Estado Liberal à Administração Legal-Burocrática

A administração pública é, por um lado, poder na medida em que actua segundo procedimentos específicos que delimitam comportamentos, obrigações e direitos e, por outro, é serviço colectivo, porque os seus poderes e direitos de intervenção não se legitimam mais do que pela função que realiza e pelos serviços que presta à colectividade” (Mozzicafreddo, 2001: 2). O poder na administração pública sempre esteve ligado à autoridade. No modelo absolutista de Estado o poder era exercido em nome do soberano. Com a instituição, no séc. XIX do modelo liberal, o Estado passou a subordinar-se ao princípio da legalidade (Estado de Direito), deixando de ser o rosto do titular do cargo para reconhecer e absorver as necessidades dos cidadãos. O Estado por um lado reconhece e assegura os poderes de supremacia das autoridades administrativas, e, por outro lado, visa proteger os cidadãos (liberdade, segurança, propriedade) contra essas autoridades.

Para Max Weber o Estado liberal surge como consequência da racionalidade da sociedade. O Estado deveria ser mínimo e ter por função a garantia dos direitos fundamentais do homem: liberdade, igualdade e propriedade (Schier, 2005: 22-23). Weber confronta a racionalidade formal, a racionalidade substantiva e o sistema judiciário. Weber caracterizava a forma moderna de poder como sendo do tipo “racional-legal”, o que significava que todas as funções públicas estavam codificadas num sistema de normas racionalmente elaboradas (“racional”), que definiam com precisão o âmbito de actuação e o poder dos agentes públicos (“legal”). Subentendido a este conceito estava a noção de que as leis eram definidas pelos parlamentos, que representavam a sociedade organizada em partidos políticos, e demarcavam com clareza o alcance da delegação de poder que outorgavam ao executivo para governar (Schwartzman, 2006: 3).

Segundo Rocha (2001), o modelo de Estado liberal deu origem, à teoria da Administração Legal-Burocrática – ou Administração Científica - caracterizada como sendo uma administração sob controlo do poder político, com base num modelo hierárquico de burocracia. A esta administração compete apenas implementar as políticas, cabendo aos políticos a decisão e formulação dessas mesmas políticas. A actividade do Estado reduz-se à prática de actos administrativos (Rocha, 2001: 14-15).

Wilson (1987), citado por Rocha (2000), defende uma rigorosa separação entre política e administração, de forma a evitar a corrupção e discricionariedade. Os funcionários devem obedecer a regras próprias de funcionamento. Preconiza-se a profissionalização e neutralidade do funcionalismo público (Rocha, 2000: 7-8)

Ao separar a administração da política, o governo garante não só que as suas políticas são justas, mas também que a sua aplicação é justa. Porque a administração pode ser separada da política e porque o aparato burocrático do governo deverá encontrar a forma mais eficiente para implementar qualquer política, o público não precisa de se preocupar com a administração. Os cidadãos precisam se preocupar apenas com a política. E se eles não gostam das políticas do governo (ou do modo como a administração está a ser supervisionada), eles têm um meio directo e eficaz para corrigir a situação: podem eleger os seus representantes através do voto. Isto é *accountability* política (Behn, 1998: 5-7).

A grande dimensão de uma organização e a grande complexidade das suas responsabilidades produzem a burocracia, segundo Weber. As burocracias caracterizam-se por um alto grau de especialização e os seus técnicos são técnicos especializados nas tarefas a eles atribuídas. Os cargos são organizados numa hierarquia, com limites definidos de autoridade cuja extensão está limitada de maneira precisa por normas impessoais. A pronunciada divisão do trabalho, particularmente em grandes organizações, cria problemas especiais de cooperação. Deste modo, tende a desenvolver-se um aparato administrativo para a manutenção de canais de comunicação e coordenação, tornando-se concretamente necessária uma hierarquia de autoridade e responsabilidade para efectivar a coordenação de diversas tarefas na consecução dos objectivos organizacionais. As operações são geralmente orientadas por um sistema consistente de normas e regulamentos que se destina a padronizar o desempenho e limitar a necessidade de uma intervenção directa da supervisão apenas a casos especiais. Apesar da instrução profissional e das normas oficiais, fortes sentimentos ou tendências pessoais podem interferir na tomada racional de decisões. Daí que a impessoalidade tenha a função de impedir a intrusão de tais factores nas decisões oficiais. Para que a rigorosa disciplina impessoal, sob a qual os membros da burocracia devem operar, não diminua a sua motivação, as carreiras estáveis promovem a lealdade para com a organização e neutralizam os efeitos inconvenientes (Blau, 1971: 145-146).

A administração burocrática significa o exercício da dominação baseada no saber, isto é, por um lado, o conhecimento técnico, e por outro, o dos factos concretos na sua esfera de interesses (ou o “segredo profissional”) que é privilégio da empresa privada capitalista. As organizações burocráticas apenas rivalizam em termos do saber racional com o empresário capitalista (Weber, 1971: 26-27). O carácter burocrático descrito por Weber, permite uma separação significativa entre a esfera pública e privada, onde a esfera pública não pode admitir os mesmos valores e os mesmos objectivos que a esfera privada. Por definição, a esfera pública pertence à comunidade e a esfera privada abrange todos os aspectos da vida que escapam à vontade do colectivo (Giauque, 2003: 570).

A burocracia, como utilizada frequentemente, pode não ser a forma racional descrita por Weber mas, configurações particulares do modelo burocrático podem ser a forma mais racional para actividades particulares. Considerando que nem todas as organizações são igualmente burocráticas, há indubitavelmente uma variedade de factores organizacionais que contribuem para a existência de uma variedade de tipos diferentes de “homens da organização” (Hall, 1971: 47).

O modelo burocrático tem ao longo do tempo revelado as suas vantagens e desvantagens, sendo uma ferramenta indispensável do Estado moderno. A sua eficácia depende das tarefas específicas e das funções que prossegue. Especialmente, desde a emergência do *welfare-state* a administração aumentou a sua intervenção nos assuntos sociais e financeiros, o que provocou alguma alienação dos cidadão devido ao crescente poder da burocracia. A alteração do papel do Estado no séc. XX caracteriza-se sobretudo pela expansão das suas actividades. O Estado não deve apenas garantir a liberdade dos indivíduos mas também garantir protecção social (Pitschas, 1993: 646-647).

1.1.2. O desenvolvimento do Estado-providência

Com a queda da Bolsa de Nova Iorque, em 1929, a Grande Depressão veio revelar a incapacidade do Estado para atender às crescentes exigências sociais. O mercado não tinha meios suficientes para garantir o desenvolvimento económico, nem para regular as imperfeições do mercado. Segundo Mozzicafreddo (2000) um factor estruturante da configuração do Estado-providência, em matéria de regulação das relações económicas, diz respeito à “equação Keynesiana” que teve origem na necessidade de criar empregos na época da grande depressão. Neste caso, o papel

do Estado deve ser o de estimular essas duas funções, com vista a aumentar a “procura global efectiva”, através da política de despesa pública e da política orçamental, nomeadamente fiscal, monetária, creditaria e da política de obras públicas (Mozzicafreddo, 2000: 7-8). Franklin Roosevelt defendia uma política económica intervencionista – *New Deal* que era baseada na teoria de Keynes. O principal objectivo do *New Deal* era diminuir o desemprego, fazendo assim aumentar o poder de compra e, consequentemente, o consumo.¹

Em termos de Administração Pública pode-se identificar uma estrutura comprometida em fornecer aos cidadãos uma grande gama de serviços (educação, saúde, segurança social) – os serviços públicos, o que criou a necessidade de um aumento do número de funcionários. Assiste-se à construção do “Estado-providência”, ou Estado administrativo (Redford, 1969, citado por Rocha, 2000: 8-9). Surge a Administração Profissional como interface entre a sociedade e o sistema político. A administração participa na discussão das políticas públicas, podendo ter um papel determinante (Rocha, 2000: 9). O Estado-providência gerou a sua própria burocracia com os programas do “*New Deal*”, as políticas sociais e a intervenção na vida económica. Os burocratas deveriam ser recrutados com base no mérito e serem neutrais, mas o que se verifica é que estão sujeitos às orientações políticas (Rocha, 2001: 26-29).

Uma das consequências da desagregação das antigas estruturas sociais de inserção dos indivíduos (nomeadamente associações, grupos comunitários, redes familiares) e da mercantilização das relações individuais, por efeitos do desenvolvimento industrial, foi a de aumentar o grau de incerteza em relação à protecção social dos indivíduos. Neste processo de estruturação do Estado-providência ressalta a produção de legislação social com o objectivo de libertar as sociedades da necessidade e do risco (Mozzicafreddo, 2000: 6). A alteração na legislação respeitante à segurança social pode ser considerada a alteração institucional que caracteriza o nascimento do Estado-providência moderno, nas últimas duas décadas do século XIX. Desenvolveram-se quatro sistemas de segurança social

¹ Para concretizar este objectivo foram tomadas inúmeras medidas tais como o incentivo à diminuição da produção agrícola; a fixação dos níveis de produção e do preço de venda ao público; a regulamentação das actividades da Bolsa e da Banca, através da criação de legislação; a diminuição do horário de trabalho semanal; o estabelecimento do salário mínimo nacional; a construção de grandes obras públicas para combater o desemprego e a implementação de algumas políticas sociais como subsídios de desemprego, velhice, doença e invalidez.

em relação a diferentes riscos: acidentes industriais; doença (ou invalidez); velhice e desemprego (Flora e Alber, 2003: 50-60). O primeiro plano abrangente para as políticas sociais foi desenvolvido por Beveridge: cada cidadão deve receber assistência médica gratuita as famílias devem receber apoio para as crianças, a geração mais velha deve ser capaz de obter pensões proporcionando-lhes uma existência segura. Após a Segunda Guerra Mundial, a questão da segurança social foi analisada num contexto macroeconómico keynesiano: o Plano Beveridge foi concebido como um complemento do programa de pleno emprego (Berend, 2003: 18-19).

São ainda de assinalar os esquemas de protecção social implementados por Bismarck, entre 1883 e 1889. Estes esquemas, além da legislação sobre acidentes de trabalho, constituíram-se com base nos seguros de doença obrigatórios para os operários da indústria mais desfavorecidos em termos de rendimentos, bem como no seguro de velhice-invalidez que institui um primeiro sistema obrigatório de reformas (Mozzicafreddo, 2000: 7).

O principal objectivo das políticas para a família no pós-guerra era garantir o “male breadwinner” e fornecer protecção para as famílias com um grande número de filhos. O regime de pensões era baseado nas condições demográficas favoráveis e num crescimento económico robusto. Pensões generosas eram financeiramente viáveis porque os salários reais e o número de contribuintes, ambos aumentavam. Actualmente, o grande desafio é garantir ao mesmo tempo a *equidade intergeracional* (uma distribuição justa e sustentável dos custos com as futuras pensões, entre trabalhadores e reformados) e *justiça intrageracional* (garantindo apoio social para os mais necessitados, durante a sua vida profissional e na reforma) (Esping-Andersen, 2002: 19).

Um dos problemas actuais parece ser a tendência para o crescimento de segmentos sociais que, apesar de usufruírem das dimensões da integração sistémica na sociedade (direitos, voto, associações, etc.) aumentam o conjunto dos marginalizados da integração social. Pode considerar-se que entre estes encontram-se, nomeadamente, os desfavorecidos, de forma diferenciada, pelo sistema de segurança social, os desempregados, quer os jovens à procura de primeiro emprego, quer os desempregados de longa duração e de baixa qualificação, bem como grupos específicos de mão-de-obra assalariada e, ainda, os segmentos da mão-de-obra

afastados da vida activa pelos processos de reestruturação industrial e agrícola (Mozzicafreddo, 2000: 2).

O trabalho remunerado permanece, como sempre, a base económica dos agregados familiares e mais trabalho é condição sine qua non na persecução de uma sociedade inclusiva. As políticas sociais não podem ser prosseguidas independentemente das políticas de emprego. Uma estratégia anti-pobreza efectiva deve promover o emprego feminino, melhoria das condições de trabalho, segurança social, e manutenção de rendimentos (Esping-Andersen, 2002: 25).

As funções e as capacidades institucionais do Estado, enquanto configuração do conjunto da sociedade, mudaram, de maneira significativa, a partir de finais do século dezanove. Seguindo Fukuyama (2006) esta mudança sintetizam-se nos seguintes elementos:

- a) Funções mínimas – soberania (fornecer bens públicos básicos: defesa, segurança, saúde pública, direitos de propriedade, mobilidade, gestão macroeconómica, promover a igualdade; protecção social aos mais excluídos socialmente)
- b) Funções Intermédias - externalidade, regulação social e de mercado (externalidades: qualificação, educação, ambiente, inovação; regulação social, dedução das incertezas na segurança social, na saúde e na educação; regulação do mercado, regulação da concorrência e das políticas laborais)
- c) Funções máximas – intervenção activa (política industrial activa, política de redistribuição da riqueza e dos recursos colectivos)

Em geral, a arquitectura institucional e as funções dos Estados Europeus (e não apenas, naturalmente) passou pelas três fases e parece que a maioria dos mesmos está, actualmente, na fase intermédia, mesmo tendo passado antes pela fase mais activa, ou seja, de intervenção directa, com base no modelo de Estado-providência mais interventor e administrativamente normalizador (Mozzicafreddo, 2009: 10,11).

Durante o período de elevado crescimento económico denominado “*Golden Age*” o aumento da produtividade foi compartilhado entre salários, lucros, e pelo aumento da cobertura das prestações sociais por parte do Estado. Com a forte crise económica resultante dos choques petrolíferos dos anos 70, interrompeu-se o desenvolvimento vivido nas décadas anteriores. O lucro das empresas diminui e o

Estado reduz a capacidade de aumentar as receitas fiscais. A elite empresarial decide rever o modelo económico liberal, dando origem a um “novo” modelo liberal ou neoliberalismo à escala global.

Uma das primeiras vítimas da crise económica da década de 1970 foi a política económica keynesiana. A crise da década foi marcada por se assistir a uma situação historicamente sem precedentes, coexistindo em simultâneo, altas taxas de inflação e altas taxas de desemprego, ou “estagflação”, que a teoria económica dominante da época, keynesiana, era incapaz de explicar. A teoria keynesiana considera que elevados níveis de desemprego e de inflação são fenómenos mutuamente exclusivos. No meio do vácuo teórico ganharam terrenos três teorias alternativas: a teoria económica monetarista, liderada por Milton Friedman, a teoria económica “*supply-side*” e a teoria “*Public Choice*”. A combinação destas ideias é conhecida como neoliberalismo (OCDE, 2009: 2).

A política económica começa a basear-se no controle de preços (através de políticas de controle das taxas de juro) e no mercado da livre concorrência. Larbi (1999) citando Bereton (1994), afirma que de acordo com a visão neoliberal, só através de mercados que funcionem em concorrência (liberdade de trocas) pode ser atingida a eficiência económica. Segundo a alternativa monetarista, a economia de mercado deveria corrigir-se a si mesma sem intervenção governamental (Larbi, 1999: 3). Noutra perspectiva, Brown (2006), citado por Brawley (2008) aborda o neoliberalismo não primariamente como um conjunto de políticas de mercado económico livre que desmantelam as instituições do Estado-providência, nem como uma realidade político-económica, mas, seguindo Foucault (2007), citado por Brawley (2008), como uma forma específica de “racionalidade política”, um tipo específico de “razão política normativa [que organiza] na esfera política, as práticas de governo e cidadania.”.

O neoliberalismo é um projecto construtivo, que não tem só que governar a sociedade em nome da economia, mas também criar activamente as instituições que trabalham para naturalizar a extensão da racionalidade do mercado a todos os níveis da vida política e social. A racionalidade do mercado – concorrência, empreendedorismo, e controlo (financeiro) – não é, portanto, presumida pelo neoliberalismo como uma qualidade inata do Homem, mas sim como normativa, e como algo que deve ser activamente cultivado (Brawley, 2008: 3-4).

1.2. Perspectivas teóricas

1.2.1. Definição do conceito de *New Public Management* (NPM)

Diante de crise fiscal, e apoiados por uma contra-revolução em termos de pensamento económico, a maioria dos governos ocidentais iniciaram medidas para controlar os gastos públicos. A crise fiscal e a procura por mais eficiência e eficácia criaram uma cruzada geral para reorganizar e modernizar a burocracia pública trazendo as reformas da gestão do sector público para o topo da agenda política (Larbi, 1999: 2-3).

A crise da teoria administrativa e a necessidade de aumentar a eficiência dos serviços públicos levam a uma crescente orientação para a gestão pública ou “*public management*”, preocupada com a implementação das políticas públicas de forma eficiente. Adoptam-se instrumentos de gestão privada/empresarial (Rocha, 2001: 35-37). Mozzicafreddo (2009) identifica como principais razões para a reforma administrativa:

- O peso do constrangimento orçamental, fiscalidade elevada em parte resultante do aumento dos gastos sociais, custos fixos impostos pelo modelo burocrático (duplicação de serviços redundância de competências e de serviços, insuficiente flexibilidade laboral, etc.);
- Desfasamento entre o esforço financeiro dos contribuintes e os resultados efectivos;
- A administração não foi suficientemente sensível às mudanças de expectativas (nomeadamente, a racionalização dos procedimentos e das despesas, a gestão por objectivos, a avaliação das políticas e dos indicadores de performance e a atenção dada ao utente/cidadão);
- Perda de legitimidade por parte da administração por algumas situações de benefícios ou de privilégios (“clientelismo” tanto no recrutamento dos quadros superiores e intermédios, como na acessibilidade aos procedimentos);
- A relativa falta de equidade nas políticas públicas repercute-se na administração;
- A cativação do Estado (e dos recursos) pelos particularismos institucionais;
- A crescente contestação do monopólio da administração e dos produtos;

- O desfasamento entre as atitudes fechada no corpo estatutário da administração e a mudança de expectativa do utente face aos serviços;
- A descoincidência entre a desideologização na sociedade e a cristalização nas associações político-sindicais;
- Os problemas recorrentes de Ética pública e negligência da *accountability*;
- A crescente conflitualidade entre a equidade, a igualdade e os custos (fiscais) (Mozzicafreddo, 2009).

Os princípios e ferramentas da NPM são sustentados por uma filosofia especial, que se inspira na lógica de mercado. Esta sustenta-se em grande medida, na superioridade dos mecanismos de mercado, concorrência e interesse individual, como a motivação para o trabalho (Giauque, 2003: 574). Os princípios da NPM assentam em análises económicas inspiradas pela teoria da nova economia política (Frant, 1998, citado por Giauque, 2003: 574). Na NPM subsiste a ideia de que “a administração deve ser gerida como uma empresa”. Esta recomendação significa que as agências governamentais devem adoptar práticas de gestão com origem no sector privado. As ideias da NPM vão ainda mais além no sentido de que não se devem apenas adoptar técnicas mas também valores de gestão privada (Denhardt e Denhardt, 2003: 5-6). Na NPM os gestores públicos são desafiados a encontrar novas e inovadoras maneiras de atingir resultados ou de privatizar funções anteriormente prestadas pelo governo. A ideia chave da NPM reside nos mecanismos de mercado na prossecução de programas e medidas públicas (Denhardt e Denhardt, 2003: 13).

As ideias da NPM têm-se divulgado em reformas administrativas nos países da OCDE. Estas ideias consideram que as organizações públicas funcionam melhor se forem geridas como empresas privadas orientadas para o mercado, em detrimento da hierarquia. Programas como o mercado interno, pagamento pelo desempenho e estruturas alternativas para a prestação de serviços, tornaram-se soluções comuns para os problemas reais do governo (Peters, 1997: 71-72). A NPM formula uma distinção entre burocracia estatal e o modelo de organização baseado do mercado. A implementação do conceito de negócio e concorrência no managerialismo intensifica a ideia de orientação para o cliente (Maguire, 1998, citado por Bilhim e Neves, 2005: 5).

A adopção da NPM como paradigma da reforma administrativa, transformando o Estado administrativo ou Estado de *welfare* em Estado managerial, não significa que o Estado tenha abandonado as suas políticas sociais. Só que estas deixam de ser

implementadas pelos organismos públicos, ou se o são, estabelece-se uma separação entre o Estado que paga e os serviços que fornece através de agências dotadas de gestão autónoma (Clarke e Newman, 1997, citados por Rocha, 2000: 13).

Historicamente, principalmente no período que decorreu entre a grande depressão de 1873-96 e a Segunda Grande Guerra, a resposta europeia aos fracassos de mercado foi moldada por uma longa tradição de controlo objectivo do Estado, com o recurso a nacionalizações. O principal objectivo das nacionalizações era o de aumentar a capacidade do governo de regular a economia e proteger o interesse público. As empresas públicas poderiam moldar directamente a estrutura económica através das suas decisões de produção e indirectamente através das suas decisões de preços. A experiência recente, no entanto, demonstra que as nacionalizações falharam no que diz respeito aos seus objectivos de regulação e controlo e também no que diz respeito aos seus objectivos políticos e sociais de protecção dos consumidores e *accountability* pública. Neste sentido, o Estado passa a utilizar um modo alternativo de regulação, as empresas permanecem privadas mas são sujeitas a regras desenvolvidas e estabelecidas por agências especializadas independentes. Estas agências são estabelecidas por estatuto como autoridades independentes, no sentido que podem actuar fora do controlo hierárquico e supervisão do governo central (Majone, 1996: 9-15).

A NPM propõe que a privatização é o mecanismo adequado para estabelecer a eficiência, eficácia e qualidade na prestação dos serviços públicos, principalmente porque as práticas privadas são mais qualificadas e precisas (Bilhim e Neves, 2005: 3-4). O aumento das atribuições da administração em termos sociais, económicos e ambientais, exige novas soluções para o modelo burocrático de administração. Funções mais complexas levam a um excesso de burocratização da administração pública. Exigem-se mudanças e a teoria da NPM define determinadas orientações: corte nas funções públicas e privatização (para minimizar despesa pública desnecessária), desenvolvimento de uma política institucional de descentralização, reformas de gestão administrativa (a actuação administrativa deve ser orientada para o cliente, as competência e a autoridade devem permanecer com aqueles que estão mais próximos dos clientes, a competição entre os serviços deve ser permitida e institucionalizada, as medidas de readaptação organizacionais devem ser seguidas segundo uma lógica managerial através da utilização eficiente dos recursos financeiros e pessoais) (Pitschas, 1993: 648-649).

Não existe consenso sobre uma definição precisa do que representa exactamente a nova gestão pública (Lynn, 2001, Pollitt, 2001, citados por Giaque, 2003: 573). No entanto, é possível destacar uma série de princípios comuns a várias implementações em diversos países (Hood, 1991, Ferlie et al., 1996, Lane, 1997, citados por Giaque, 2003: 573). Estes princípios dão prioridade a vários objectivos, como sejam: melhorar os serviços prestados ao público (e, portanto, aos cidadãos-clientes); modernizar o processo de produção; definir mais claramente os objectivos a serem alcançados com base num contrato de serviço (ou mandato) associado a uma dotação orçamental global (Varone e Giaque, 2001, citados por Giaque, 2003: 573); avaliar de forma mais sistemática o desempenho individual e colectivo definindo os critérios de avaliação e as formas de recompensa, e alcançar economias por via do aumento da produtividade organizacional (Giaque, 2003: 573).

A teoria da NPM tem sido uma alternativa à forma burocrática de conduzir a administração pública. A NPM defende que o governo deve apenas promover as actividades que não podem ser privatizadas e tanto quanto possível os cidadãos devem estar presentes nas escolhas dos serviços que devem ser fornecidos por parte da administração. Adicionalmente a NPM sugere um papel especial para os gestores a quem deve ser dada margem para gerirem “para obterem resultados”. Finalmente, a NPM sugere que os gestores devem estar mais habitados para a aquisição e implementação de serviços do que para estarem directamente envolvidos na sua prestação (produção) (Denhardt e Denhardt, 2003: 26). A NPM inspira-se em duas tendências distintas: a abordagem managerial e a teoria da escola da “*Public Choice*” (Rocha, 2001: 84).

1.2.2. A teoria da escolha pública ou “*Public Choice*”

A teoria da escolha pública retrata um burocrata movido pelos seus próprios interesses e não preocupado com o bem comum, os direitos dos cidadãos, a justiça e a equidade. A estratégia para a administração pública implica o controlo da burocracia pelo poder político, a redução do tamanho do sector público e o reforço das decisões centrais e dos instrumentos de decisão política. A teoria de escolha pública assume que o mercado serve melhor o interesse público. A consequência em termos de reformas é um Estado forte, uma Administração Pública minimalista e o desaparecimento da dicotomia tradicional política/administração em favor dos políticos, os burocratas respondem perante os políticos e não perante os cidadãos. A

legitimidade democrática assenta na legitimidade política (Rocha, 2000: 11). Orientados pela teoria da escolha pública, e atraídos pela ideia de introduzir critérios de economia e eficácia nos serviços públicos, os governos desenvolveram um intensivo programa de reformas. O pressuposto de que a gestão no sector privado é superior à gestão na administração pública conduziu à adopção de práticas do sector privado (Araújo, 2000a: 41-42). A teoria da escolha pública foi desenvolvida durante o período da antiga Administração Pública, ou administração pública tradicional e estabelece uma ponte para a teoria da NPM, sendo a sua base teórica (Denhardt e Denhardt, 2003: 10-11).

1.2.3. O Managerialismo

A escola managerial substituiu a gestão pública tradicional por processos e técnicas de gestão privada. Esta nova concepção de gestão apostou na descentralização, flexibilização, na autonomia e no achatamento das hierarquias (Wright, 1997, citado por Madureira e Rodrigues, 2006: 155).

Para Rocha (2000), a escola managerial representa o segundo conjunto de ideias que serve de suporte à moderna reforma administrativa. Esta escola de pensamento apela aos princípios da descentralização, o que implica a redução dos níveis intermédios, e à possibilidade dos gestores públicos poderem tomar iniciativas e prosseguir os seus objectivos sem controlo sistemático e contínuo do poder político. O segundo princípio da escola managerial é a regulação, o que supõe a capacidade dos gestores poderem decidir da forma como implementar os programas, sem as restrições das leis e regulamentos. O terceiro e último princípio é a delegação de competência que implica que os responsáveis políticos devem abster-se de intervir na gestão e implementação das políticas. A definição geral das políticas passa a pertencer apenas ao poder político, sendo apenas função do *management* a sua compreensão e implementação, prestando contas apenas dos resultados. Segundo Hood (1991), citado por Rocha (2000), o managerialismo ou administração gestionária caracteriza-se pela gestão profissional, não no sentido da gestão dos profissionais, mas na profissionalização da gestão; na explicitação das medidas de performance; na ênfase nos resultados; fragmentação das grandes unidades administrativas; competição entre agências; adopção de estilos de vida empresarial; e a insistência em fazer mais com menos dinheiro (Rocha, 2000: 12-13).

O managerialismo reiterou a ideia segundo a qual as organizações do sector público e do sector privado devem ser geridas por princípios similares na sua essência, apesar de, ao contrário das privadas, as organizações públicas poderem procurar satisfazer interesses socialmente globais e serem (em maior ou menor grau, mas incontornavelmente) controladas pelo poder político (Madureira e Rodrigues, 2006: 155).

1.3. Perspectivas de Reforma da Administração Pública

1.3.1. As reformas da *New Public Management* (NPM)

Pollitt e Bouckaert (2004) definem 4 linhas orientadoras de reformas no sector público nos diferentes países da OCDE: a especialização através da criação de agências independentes; a coordenação através do estabelecimento de metas e *outputs* contratualizados entre chefes de gabinete; a descentralização que implica transferências de autoridade e que pode ser realizada entre três tipos de opções estratégicas (descentralização “política”, i.e., para o representante político eleito ou descentralização “administrativa”, i.e., para um organismo ou agência; descentralização “competitiva”, através de concurso público, ou “não competitiva”, sem concurso; descentralização “interna”, transferência de autoridade dentro da organização ou descentralização “externa”, feita para um órgão independente externo); e a escala, na medida em que as tendências de *downsizing* e de descentralização implicam uma redução na dimensão das organizações. A agência pública ideal no contexto da NPM promove o “achatamento” das hierarquias, é flexível, especializada (“focada”), descentralizada e muito pequena (Pollitt e Bouckaert, 2004: 81 - 89).

Mozzicafreddo (2001) identifica dois tipos principais de reformas: uma linha de iniciativas de reforma macro ou de introdução da lógica gestionária, caracterizadas pela liberalização e privatização de actividades do sector público, redução do peso do sector público e flexibilização do regime de trabalho, desregulamentação, delegação e devolução de competências ao sector público. Deste conjunto de medidas destaca-se a criação de agências autónomas de gestão. A administração central limita-se à preparação e avaliação e as administrações periféricas têm a responsabilidade sobre a escolha e o modo de intervenção e execução. A segunda linha de reformas, a nível micro, diz respeito ao modo de funcionamento do sistema e à sua relação com o exterior, nomeadamente na ideia de uma maior proximidade com os cidadãos.

Caracterizam-se pela introdução de técnicas de gestão profissional, próximas da gestão privada, pela diminuição das normas e regulamentação próprias da burocracia de modo a diminuir o peso do Estado, pela qualificação e reclassificação profissional dos funcionários públicos, e utilização de técnicas de gestão orçamental com mais autonomia. Caracterizam-se também por iniciativas de desburocratização que apostam na racionalização e simplificação das normas e procedimentos administrativos, na limitação do poder de monopólio do Estado na prestação de serviços e na diminuição do peso do poder administrativo central na tomada de decisões (Mozzicafreddo, 2001: 3:5).

Segundo Peters (1997) as reformas da NPM podem ser classificadas como: orientadas para o mercado, participatórias e desregulatórias. As reformas orientadas para o mercado baseiam-se no ideia de que o mecanismo da concorrência pode ser utilizado para os serviços públicos reduzirem os seus custos e aumentarem a sua performance. A concorrência pode ser entre organismos (fornecedor/prestador) ou entre funcionários (pagamento pelo desempenho). As reformas participatórias visam envolver mais os trabalhadores e os cidadãos/clientes nas decisões da organização. A ideia é a de que os trabalhadores possuem conhecimentos sobre a organização e que os clientes sabem como as políticas devem ser implementadas. As reformas desregulatórias actuam no sentido da eliminação das regras que limitam as decisões sobre gestão de pessoal (contratação, despedimentos, promoções), orçamento e *procurement* (Peters, 1997: 73-75). Os diferentes tipos de reformas deram origem a três modelos de NPM:

a) O primeiro pode ser chamado de modelo de eficiência ou *modelo de mercado*. Este modelo surgiu no início dos anos 1980, especialmente em certos países anglo-saxónicos, e visa tornar as organizações do sector público mais eficientes, medindo o seu desempenho em relação ao do sector privado. No centro deste modelo, são dominantes os conceitos económicos da concorrência e do desempenho produtivo com recurso a ferramentas de gestão do sector privado.

b) O segundo tipo é o *downsizing*, a descentralização e a flexibilidade do modelo. A ideia central é a descentralização das responsabilidades administrativas, a fim de diminuir a máquina burocrática. Este "modelo descentralizado" visa separar a estratégia operacional e redistribuir o poder de decisão a níveis mais próximos dos 'clientes'. O principal objectivo é permitir que os serviços administrativos desenvolvam

simultaneamente uma gestão mais flexível, garantindo a descentralização do processo decisório.

c) Um terceiro modelo é a busca da excelência do modelo ou o *modelo de qualidade*, baseado nos mecanismos que visem a mudança da cultura organizacional de modo que esta seja geradora de atitudes favoráveis à aprendizagem contínua e de melhoria. São realizados esforços para satisfazer os clientes, nomeadamente através da certificação ISO ou inquéritos de satisfação (Giauque, 2003: 573).

Pollitt e Bouckaert (2004) afirmam que as reformas a que se tem assistido nos países continentais europeus traduzem-se num conjunto distinto de reformas a que ele chamou “Novo Estado Weberiano” e que comportam elementos Weberianos e novos elementos. Como elementos Weberianos destacam:

a) reafirmação do papel do Estado como facilitador de soluções para os novos problemas da globalização, alterações tecnológicas, demográficas e ameaças ambientais;

b) reafirmação do papel da democracia representativa (central, regional e local) como elementos legítimos do Estado;

c) reafirmação do papel do direito administrativo na manutenção dos princípios básicos da relação Estado-cidadão, incluindo igualdade perante a lei, segurança legal, e a disponibilidade de avaliação jurídica das acções do Estado;

d) preservação da ideia de um serviço público com um status distinto, cultura, termos e condições.

Os novos elementos são:

a) mudança de uma orientação interna regida por regras burocráticas para uma orientação externa que pretende reconhecer as necessidades e desejos dos cidadãos. O principal caminho para a atingir não é empregando mecanismos de mercado, mas através da criação de uma cultura profissional de qualidade e serviço;

b) complementaridade (não substituição) da democracia representativa com um conjunto de mecanismos de consulta que representam directamente as opiniões dos cidadãos (este aspecto é mais visível nos países do Norte da Europa e na Alemanha, do que na Bélgica, França ou Itália);

c) modernização da legislação mais relevante na gestão governamental para encorajar uma melhor orientação para os resultados em vez de meramente corrigir os procedimentos;

d) a profissionalização do serviço público, para que o burocrata não seja apenas um especialista na legislação relevante para a sua esfera de actividade, mas orientado para as necessidades do cidadão (Pollitt e Bouckaert, 2004: 99 - 100).

1.3.2. Novas teorias de gestão pública e o “Novo Serviço Público” (*New Public Service*)

As novas exigências sociais e a necessidade de uma participação mais activa dos cidadãos tornam necessária a implementação de modelos alternativos de gestão pública (Denhardt e Denhardt, 2003: 25-35).

A evolução da NPM pode ser influenciada por diferentes teorias: teoria da cidadania democrática; modelos da comunidade e da sociedade civil; humanismo organizacional e a nova administração pública; e o pós-modernismo.

A cidadania diz respeito à capacidade dos indivíduos influenciarem o sistema político o que envolve a sua participação activa na vida política. Recentemente, tem havido uma renovação do interesse numa cidadania baseada nos interesses civis em vez de uma cidadania baseada nos interesses individuais. King e Stivers (1998), citados por Denhardt e Denhardt (2003) defendem que a administração deve olhar os cidadãos como cidadãos (e não meros eleitores ou clientes), deverá partilhar autoridade e dividir controlo e deverá confiar na eficiência da colaboração. Em contraste com a visão de eficiência da NPM, os gestores públicos deverão estar mais receptivos a aumentar a confiança nos cidadãos.

No que diz respeito à comunidade e à sociedade civil, o governo pode desempenhar um papel importante na simplificação da ligação dos cidadãos com a sua comunidade (famílias, grupos de trabalho, associações civis, organizações de voluntários ou de vizinhança) através do desenvolvimento de redes, estando aberto ao debate público e da educação dos cidadãos para a cidadania. Por outro lado, o Estado deve contribuir para a construção da comunidade. A teoria do humanismo organizacional é uma crítica da administração pública burocrática. Esta teoria defende que os organismos devem caminhar no sentido do desenvolvimento dos funcionários, para promoverem a sua criatividade, realizarem um diagnóstico das competências necessárias que vão ao encontro do interesse do trabalhador, para caminharem para o

desenvolvimento organizacional. Os preconizadores da nova administração pública pretendem contribuir também para um humanismo organizacional e defendem a criação de alternativas ao modelo tradicional de gestão hierárquica, “*top-down*”. Equacionam a criação de ambientes em que a criatividade e o diálogo ocorrem e em que o respeito mútuo contribui para o crescimento e desenvolvimento individual e, também para as organizações lidarem de forma mais eficiente e responsável com o ambiente e a complexidade organizacional.

A teoria do pós-modernismo baseia-se no “positivismo”, isto é, os factos da vida social e organizacional podem ser separados dos valores; o papel da ciência é focar-se nos factos em alternativa aos valores. Os factos podem ser observados e medidos, tal como o comportamento. Os conceitos e as teorias podem ser construídos com base na observação desses “comportamentos manifestos”.

As 4 diferentes teorias descritas abriram caminho para o “Novo Serviço Público” que apresenta algumas características distintas da NPM, como seja, servir “cidadãos” em vez de “clientes” (os funcionários públicos não devem responder apenas às solicitações dos cidadãos, mas devem também estabelecer relações de confiança e colaboração com os clientes); procura pelo interesse público (as decisões não devem ser baseadas em meras escolhas individuais, mas segundo a criação de interesses e responsabilidades partilhadas); valorizar a cidadania em vez do empreendedorismo (o interesse público é melhor atingido por funcionários e cidadãos comprometidos em contribuir para a sociedade do que por gestores movidos pelas retribuições); pensar estrategicamente, agir democraticamente (as políticas e os programas dirigidos para os cidadãos podem ser melhor atingidos através de esforços colectivos e processos colaborativos); reconhecer que a *accountability* não é simples (os funcionários públicos não devem estar apenas atentos ao mercado, mas também à lei, aos valores da comunidade, às normas políticas, standards profissionais e interesses dos cidadãos); servir ao invés de dirigir (é importante que os funcionários públicos utilizem a liderança para ajudarem os cidadãos a articularem os seus interesses em detrimento de controlar e dirigir a sociedade); valorizar as pessoas e não apenas a produtividade (no longo prazo as organizações públicas serão mais eficientes se partilharem liderança, e respeitarem as pessoas) (Denhardt e Denhardt, 2003: 25-43).

1.3.3. Uma nova abordagem – A governança ou *governance*

Mais recentemente tem-se verificado que a capacidade de controlo dos governos tem sido diminuída devido à transferência de poder das instituições governamentais para órgãos transnacionais, regionais ou locais.

O desenvolvimento de mecanismos de mercado e contratação durante as décadas de 1980 e 1990, romperam com a antiga administração burocrática e houve uma proliferação de órgãos/agências que passaram a promover as funções que anteriormente eram remetidas para o Estado. Todas estas alterações têm levado a uma incapacidade de coordenação e controlo por parte do Estado. O antigo mecanismo de controlo pela hierarquia tem sido desarticulado, primeiro, pela mercantilização do Estado, e mais recentemente pela construção de redes como um modo de coordenação das entidades públicas. O Governo está dependente de um vasto conjunto de actores do sector público, privado e do voluntariado, que ao mesmo tempo estão a desenvolver parcerias, modos de coordenação e a promoverem vastos sistemas de integração e regulação.

Rhodes (1996) afirma que a *governance* se tornou a narrativa dominante do governo britânico do novo século. Novas formas de *governance* têm adquirido mais importância, não só devido à fragmentação do sector público mas também devido ao aumento da complexidade dos problemas sociais e natureza da sociedade civil (Rhodes, 1996: 653-658). Podemos encarar o conceito de *governance* como o reconhecimento de que numa sociedade global não existem imposições unilaterais de quaisquer tipos de liderança, pelo que Estado e Administração Pública passam a ter que funcionar como “sistema de órgãos orientadores dos distintos actores sociais e económicos de uma sociedade determinada” (Pagaza, 2000, citado por Madureira e Rodrigues, 2006: 157). A governança é uma perspectiva analítica, enquanto a NPM é uma perspectiva organizacional (Peters e Pierre, 1998, citados por Ewalt, 2001: 1-2). A governança refere-se ao desenvolvimento de estilos de governação em que as fronteiras entre os sectores público e privado se esbatem (Ewalt, 2001: 1-2). Segundo Stoker (1998):

a) A governança refere-se a um conjunto de instituições e actores que estão para além do governo (agências ou grupos de voluntariado, entidades não-lucrativas, organizações não-governamentais, empresas comunitárias).

b) A governança identifica a indefinição de limites e responsabilidades para enfrentar questões sociais e económicas.

c) A governança identifica a dependência de poder nas relações entre as instituições envolvidas na acção colectiva.

d) A governança é sobre redes autónomas que se auto-regulam.

e) A governança reconhece que a capacidade de fazer as coisas não assenta sobre o poder do governo de comandar ou usar a sua autoridade. O governo deve ser capaz de utilizar novas ferramentas e técnicas para orientar e guiar.

A característica principal da governança é o seu enfoque nos mecanismos que não assentam no recurso à autoridade e ao poder sancionatório do governo. Governança é sobre formas de contratação, franchising e novas formas de regulação. Em suma, é sobre o que alguns referem como a nova gestão pública. No entanto, a governança é mais do que um novo conjunto de ferramentas gerenciais. É também mais do que alcançar maior eficiência na produção de serviços públicos (Stoker, 1998: 18-19).

Peters e Pierre (1998) argumentam que a governança é sobre processos e a NPM sobre resultados (Peters e Pierre, 1998, citados por Ewalt, 2001: 1-2). A governança pública constitui-se numa nova geração de reformas administrativas e do Estado, que têm como objecto a acção conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas, e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais e criando possibilidades para um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes (Kissler e Heidemann, 2006: 482).

1.4. A gestão pública e a sociedade da informação

1.4.1. O papel das tecnologias de informação e comunicação (TIC) na reforma administrativa

A modernização da administração tem representado um processo contínuo ao longo de décadas. No sector público, está a ser produzida uma mudança fundamental, orientada para resultados, sob a forma de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços, em que as estruturas hierarquizadas e centralizadas são substituídas por ambientes de gestão descentralizada. A eficiência e a economia continuam a ser os objectivos da boa governação. A utilização e a aplicação das TIC têm como finalidade a melhoria da eficácia e da qualidade dos serviços. As TIC têm um importante impacto sobre a estrutura organizacional e cultura organizacional. As TIC oferecem opções para o

design da estrutura organizacional, a interacção por meio de novas modalidades, funções e objectivos comuns, facilitando a criação de grupos de trabalho com um determinado prazo, bem como a comunicação em grandes áreas. O uso eficaz das TIC pode proporcionar um ambiente de trabalho agradável, e pode motivar os funcionários por meio de enriquecimento do trabalho. Ao mesmo tempo, as TIC podem apoiar os valores básicos da cultura organizacional, tais como a capacidade de resposta e a qualidade do serviço (Matei, 2003: 1-8).

A inovação nas TIC, nomeadamente a introdução da Internet, tem estimulado muitas transformações actuais. As TIC têm facilitado a comunicação, logística e reduzido os custos de processamento de informação. Estão também a transformar a maneira como as pessoas vivem e fazem negócios. Estas mudanças tecnológicas têm um enorme impacto sobre o Governo (Osborne, 1993, citado por Mirandilla, 2008: 4). Ao longo dos últimos anos tem havido uma crescente atenção dirigida ao uso potencial das TIC como um atalho para impor a racionalização da administração pública, não só para melhorar a rapidez, transparência, responsabilização e actuação dos organismos públicos, mas também para modificar a natureza dos serviços prestados pela administração pública (Mirandilla, 2008: 4).

Um Estado moderno e eficaz deverá poder adaptar-se às exigências de uma sociedade assente no conhecimento, desempenhando um papel fundamental em três áreas:

- Assegurar o acesso a serviços de qualidade a todos os cidadãos, nomeadamente em áreas como a saúde, a educação, serviços sociais, segurança, justiça ou infra-estruturas, independentemente da provisão ser pública ou privada;
- Regulação económica, nomeadamente ao nível das políticas de concorrência, política fiscal, mercado laboral, etc. O Estado deve ter uma acção reguladora que estimule o crescimento, o desenvolvimento económico, que crie as condições necessárias para uma economia mais competitiva e que promova o bem-estar social;
- Dinamização da economia, ao promover a criação, a utilização e a disseminação do conhecimento, ao estimular a produção e a procura de produtos e serviços inovadores, no sentido de uma sociedade competitiva e assente no conhecimento, onde o Estado assuma um papel catalizador e dinamizador (UCPT, *sine anno*: 6).

O Estado a par dos restantes actores sociais encontra-se hoje perante uma realidade social em transformação, numa sociedade em rede a qual implica a redefinição dos

papéis desempenhados até agora. O Estado na "era da informação" vive profundas contradições, pois por um lado foi durante as últimas décadas o indutor da difusão das tecnologias, financiador da sua investigação, criador dos seus mercados, hoje é ele próprio vítima desse processo, ao ver o seu poder diminuído fruto de uma deslocação do exercício do poder do espaço dos lugares para o espaço dos fluxos (Cardoso, 1998: 11).

Segundo Castells, o Estado possui a capacidade para sufocar o desenvolvimento de uma tecnologia ou para através da sua intervenção embarcar num processo de acelerada modernização tecnológica, com implicações na economia, no poder militar e no bem-estar social num curto espaço de tempo. O Estado é na realidade a única entidade com capacidade para expandir a utilização tecnológica num curto espaço de tempo às mais diversas áreas da sociedade (Castells, 1997, citado por Cardoso, 1998: 11).

Num sentido lato, a Sociedade da Informação, que pressupõe a utilização das novas tecnologias de informação, é um domínio de actuação da União Europeia, cuja acção, indutora de mudança, se faz sentir de forma horizontal em determinados domínios, sendo os mais relevantes, a montante, as áreas da educação e a formação e a jusante, as áreas das políticas sociais e emprego e de transformação dos modos e organização do trabalho (Pereira, 2003: 354-355).

No sector público, as TIC ajudaram a superar alguns problemas conhecidos. A prestação de serviços públicos costumava ser organizada de acordo com as necessidades e desejos da administração. Através da utilização das TIC, agora é possível organizar a prestação de serviços públicos de acordo com as necessidades e desejos do cidadão. Soluções de *front-office* como portais, serviços pró-activos e *one-stop-shops* andam de mãos dadas com a integração de *back-offices* das diferentes administrações. A introdução das TIC conduz a novas formas de governação, em que os diferentes intervenientes do sector público, bem como do sector privado colaboram para a produção de serviços públicos. Noções como hierarquia, estruturas, direcção e controle, que correspondem ao modelo burocrático de administração, abrem caminho para novos conceitos como processos, resultados, colaboração e redes. No entanto, a tecnologia não tem uma influência determinante sobre a maneira pela qual a administração pública se transforma. A administração pública vai-se transformando através da interacção entre as novas tecnologias que

são utilizadas em função das estruturas institucionais existentes, e as actuais ou novas ideias e valores sobre a maneira pela qual a administração pública tem que ser moldada. (Snijkers, 2005: 1-2)

O surgimento da NPM está associado ao desenvolvimento das tecnologias de informação, de produção e distribuição de serviços públicos (Araújo, 2000b, Hood, 1991, citados por Scott e Golden, *sine anno*: 3). A NPM e as recentes preocupações com a governança salientam a necessidade de orientação para o cliente, avaliação do desempenho individual e de organismos/*accountability*, gestão flexível, metas de desempenho e utilização de mercados e / ou parcerias. Na concepção dos administradores públicos e dos profissionais das TI, a Internet tornou-se o meio pelo qual estas reformas se podem tornar viáveis (Henman, 2004: 20-24). As novas medidas institucionais traçadas pela NPM criaram a necessidade de infra-estruturas (electrónicas) de informação. Estas infra-estruturas, disponibilizaram os meios técnicos pelos quais grandes fluxos de informação entre agências podem ser conduzidos de forma eficiente, precisa e regular. O que torna possível tanto a coordenação de actividades e funções entre agências como a fiscalização de agências privadas de modo a cumprir as normas do governo e as metas de desempenho (Henman, 2004: 20-24). Em simultâneo com os objectivos da NPM, deve ser criado de um ambiente favorável à inovação (Scott e Golden, *sine anno*: 1-5).

A NPM e as agendas de reforma da administração em geral exigem que sejam feitas melhorias operacionais nos negócios do governo e que o sector público adopte uma abordagem mais centrada no cidadão e na prestação de serviços. Estes objectivos exigem a melhoria do desempenho financeiro interno e da cooperação e coordenação das agências na utilização de sistemas de informação na prestação de serviços. No entanto, a pressão para alcançar estes objectivos pode gerar resultados contraditórios como seja a competição entre agências para apresentar melhores resultados financeiros, de modo a adquirir uma fatia maior dos recursos. Esta situação pode criar um ambiente desfavorável para a construção da confiança e da cooperação necessárias para a realização da prestação de serviços inter-agências (Scott e Golden, *sine anno*: 4-5). O advento da Internet e a sua utilização noutros domínios tem também precipitado novas formas de governo, especialmente através do reforço da utilização de parcerias. As tecnologias de rede têm também criado novas visões de qualidade. Em muitos casos, têm sido empregadas medidas de protecção contra a

fraude e medidas de protecção sobre a transferência de verbas (Henman, 2004: 20-24).

A utilização de tecnologias de informação nos serviços públicos pode ter os seguintes benefícios: Menores custos administrativos, através da utilização dos serviços de *front-line*. As TIC permitem uma redução significativa dos custos de recolha e tratamento da informação. Em particular, as TIC permitem que mais dados (por exemplo, datas de nascimento ou endereços) possam ser partilhados entre diferentes sistemas de informação, reduzindo assim o número de vezes que os dados têm que ser recolhidos; respostas mais rápidas e adequadas às consultas/pesquisas, inclusive a prestação de serviços fora do horário normal; acesso a todos os departamentos e níveis de governo a partir de qualquer localização (Snijkers, 2005: 5-7). Através da utilização das TIC a hierarquia de topo pode arrecadar uma grande quantidade de dados sobre os inputs, processos, outputs e resultados da implementação de uma determinada política. Desta forma, a hierarquia de topo pode controlar melhor a execução das políticas e também as actividades dos burocratas (Pizarro, *sine anno*: 3-5).

As TIC têm por objectivo a melhoria do acesso à informação e aos serviços, 365 dias por ano, 24 horas por dia, por meio de quiosques de informação, sediados em locais públicos, centros de comunidades, outros lugares públicos, em casa etc. As TIC desempenham um papel importante na prossecução dos objectivos das políticas nas áreas da educação, trabalho, saúde, justiça etc. As TIC permitem a divulgação de uma vasta gama de informação das instituições da administração pública, tais como: documentos pré-editados, informações de assistência social, procura de emprego, actualização da carta de condução, pagamento de encargos fiscais. A utilização das TIC serve de suporte à prestação de serviços integrados, baseados mais no conceito de utilizador / cidadão, e menos no serviço administrativo. Por conseguinte, a prestação de serviços é melhorada, as despesas correntes da administração pública são reduzidas, a eficiência, controle e eficácia são melhoradas. Para os cidadãos, os custos são reduzidos (Matei, 2003: 13).

1.4.2. E-government vs. New Public Management

A OCDE define *e-government* como "a utilização de tecnologias de informação e comunicação, em particular a Internet, como ferramenta para alcançar um melhor governo", onde "melhor governo" significa possibilitar uma forma mais ágil, eficiente,

eficaz e participativa de governo (Bonina e Cordella, 2008: 4-6). Para além de uma maior eficiência na prestação de serviços, as TIC têm potencial para melhorar a transparência nos processos, promover a responsabilização por resultados, e permitir uma maior participação das partes interessadas (Mirandilla, 2008: 4).

A tendência para a adopção do *e-government* representa uma continuação das reformas do sector público e implica um papel cada vez mais importante das tecnologias de informação e comunicação (TIC). O *e-government* é uma ferramenta, e não um objectivo em si mesmo. O Governo electrónico (*e-government*) é composto por três actividades principais:

a. Em primeiro lugar, o *e-government* deve permitir aos cidadãos acompanharem o que os governos, central, regional e local fazem, para poderem participar na tomada de decisões, e verificarem se o dinheiro público está a ser bem gasto. O *e-government* é um meio para realizar um “governo aberto”. Isto pode começar na fase inicial de preparação de uma nova legislação, através de uma consulta on-line. Um “governo aberto” também significa aumento da transparência e da responsabilidade (“*accountability*”). Que é também uma necessidade económica, para combater a corrupção e a fraude e, assim, tornar o investimento mais atraente. As TIC são um meio particularmente adequado para aumentar a transparência, por exemplo, em concursos públicos (“*public procurement*”), em que todas as informações do concurso estão disponíveis on-line, o que permite a igualdade de condições em termos de pesquisa de informação para as entidades interessadas.

b. Em segundo lugar, o *e-government* deve ajudar a fornecer aos cidadãos os serviços públicos personalizados que atendem às suas necessidades específicas. O *e-government* deve permitir um governo inclusivo, que preste serviços úteis para todos.

c. Em terceiro lugar, o *e-government* deve ajudar as administrações públicas a criarem mais valor para o dinheiro dos contribuintes, aumentando a eficiência e produtividade. O sector público, como um sector de informação intensiva, pode ser mais eficiente através da digitalização da informação e processos. O *e-government* deve permitir um governo mais produtivo. Exemplos disso são a partilha de dados entre diferentes entidades evitando a reentrada de dados. (Liikanen, 2003: 7)

A governação na Sociedade da Informação deve basear-se nas redes e no acesso fácil de todos, a tudo, em qualquer lugar e a qualquer hora, criando condições de universalidade e democraticidade, através da prestação de serviços de forma

integrada em múltiplos canais de forma autónoma ou intermediada por funcionários públicos capazes de servir como mediadores entre os serviços electrónicos e os cidadãos mais excluídos das oportunidades do mundo digital.

O *e-government* é assim um esforço colectivo caracterizado por:

- Uma forte ênfase no fornecimento de informação de cidadania e na prestação de serviços úteis a toda a Sociedade;
- Uma profunda transformação da organização e funcionamento da administração pública;
- Diferentes soluções e formas de implementação;
- Uso intensivo das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), mas não só;
- Convergência, integração, sofisticação e maturidade dos processos centrados no Cidadão;
- Passou a ser um fenómeno à escala global de implicações políticas, cívicas e económicas (Vidigal, 2005).

O *e-government* apela a uma mudança de paradigma de reformas dentro das organizações, novas formas de liderança e transformação de parcerias público-privadas para tornar o seu impacto efectivo. Tendo em conta o seu impacto abrangente, é de esperar que o governo electrónico vá afectar os valores económicos, legais e democráticos na esfera da administração pública (Snijkers, 2005: 2). O principal objectivo do *e-government* é melhorar o desempenho global do sector público. Como tal, pode ser visto como um produto das reformas avançadas pela NPM – uma orientação para os resultados, e uma abordagem dirigida para a procura que privilegia a prestação de serviços de alta qualidade para os cidadãos. O *e-government* também sustenta a boa governação, que defende a transparência, responsabilização e participação dos vários intervenientes na sociedade.

O governo electrónico pode ser interpretado como um elemento de reforma, que apoia as ideias por trás da NPM e que facilita a modernização como um todo recorrendo à sua tecnologia. Similarmente à NPM, o *e-government* promove: (1) uma orientação para o cliente, ao utilizar as necessidades das pessoas como uma directriz, (2) uma cultura de confiança, que vê os processos dos departamentos interligados e a colaboração dos indivíduos, exigindo uma abertura não só entre as partes interessadas (*stakeholders*), mas também entre colegas de trabalho, e (3) uma disposição para a tecnologia de modo a criar um ambiente onde os computadores são

aceites. Os projectos de *e-government* estão intrinsecamente incorporados em combinações de reformas políticas e mudanças organizacionais destinadas a aprovar, apoiar e impulsionar uma profunda transformação na organização do sector público. No entanto, a mudança pode ameaçar o trabalho de instituições burocráticas que reforçam os valores democráticos de igualdade e imparcialidade das acções do Estado. As políticas e estratégias de *e-government* devem ser pensadas com mais cuidado e podem precisar de apoiar aspectos dos existentes sistemas burocráticos em vez de utilizar somente as TIC, com o fim de reorganizar e transformar radicalmente a administração pública (Mirandilla, 2008: 4-6).

Em termos de reforma da administração pública, os objectivos estratégicos da agenda transnacional do *e-government* são derivados da "nova gestão pública". A NPM implica a utilização de técnicas, práticas e filosofias do sector privado, nas actividades de governo, de modo a se fazer mais com menos. A relação directa entre o governo electrónico e a agenda da NPM tem sido claramente estabelecida pela Comissão Europeia: A mudança para uma organização que actua de acordo com o conceito de que o cidadão/utilizador está no centro (orientação para o cliente), conceito que já estava no cerne da abordagem da NPM, é reforçada pela administração em linha e tornada visível no *front-office* em serviços de atendimento personalizados *on-line*, numa abordagem de orientação (empresarial/de negócio) para os resultados (Baptista, 2005: 171:172).

As iniciativas de governo electrónico são classificadas com base no grupo que interage com o governo. *Governo-para-governo* (G2G), refere-se a iniciativas do governo interagindo com outros governos. Um exemplo pode ser um município local interagindo com o governo central para o pagamento ou recebimento de impostos. As iniciativas *governo-para-empresas* (G2B) referem-se às comunicações e transacções facilitadas por via electrónica entre o governo e um representante comercial. Uma grande parte da interacção entre o governo e as empresas é através da cobrança de impostos, e propostas de contratos públicos. Os funcionários são o núcleo de uma governação eficaz. As iniciativas *governo-para-empregados* (G2E) cobrem a componente de gestão de recursos humanos da relação entre o governo e os seus funcionários. As funções abrangidas no domínio G2E são por exemplo o recrutamento *online*. O último grupo e, potencialmente, o mais crítico, é o do *governo-para-cidadão* (G2C). Refere-se à interacção do governo com os cidadãos. Um enfoque centrado no cliente é fundamental para o sucesso do governo electrónico. G2C representa todas

as transacções e comunicações electrónicas que ocorrem entre o governo e um ou mais dos seus cidadãos. O indivíduo conhecido como "cidadão" pode ser um estrangeiro, um estudante ou um residente, e é geralmente envolvido em interacções únicas com o governo. Os governos tendem a concentrar-se fortemente nesta categoria em grande parte porque um dos princípios fundadores dos governos e da governança é a de servir os seus cidadãos. Para além de fornecer serviços públicos tradicionais, tais como os relacionados com a saúde, segurança social, pagamento de impostos, a administração pública envolve uma variedade de actividades administrativas. Estas incluem, por exemplo, a tomada de decisões estratégicas, coordenação, controle e regulação das actividades, a emissão de autorizações e licenças, fornecimento de documentos e outras informações (Rhoda e Kitlan, 2008: 2).

Cidadãos	Empresas
Impostos	Contribuições sociais dos trabalhadores
Procura de emprego	Impostos das empresas
Benefícios da segurança social	Imposto sobre o Valor Acrescentado
Documentos pessoais	Registo de novas empresas
Registo de carros	Submissão de dados para o organismo responsável pela estatística
Formulários para autorização de construção	Declarações alfandegárias
Documentos para a polícia	Autorizações relacionadas com o ambiente
Bibliotecas públicas	Contratos públicos
Certidões de nascimento e casamento	
Inscrições nas escolas superiores	
Informações sobre mudança de residência	

Tabela 1- Serviços públicos básicos (Comissão Europeia, 2009)

As administrações públicas não são empresas do sector privado e, portanto, não são impulsionadas principalmente pelo lucro – ou seja, têm que ter em conta factores de interesse público e a criação de valor público - a primazia económica e empresarial proclamada pelos managerialistas acarreta o risco de prejudicar o interesse público e os direitos inerentes à cidadania democrática e à participação cívica. A União Europeia e os Estados-Membros devem, assim, alavancar iniciativas de *e-government*, *outsourcing* e reorganização de *back-office* de modo a, e com alguma prudência, implementar as reformas do sector público que tornem os governos mais ágeis e eficientes, protegendo suas principais funções de interesse público (Baptista, 2005: 171:172).

Assistimos hoje ao surgimento de sinais de transformação em diferentes áreas da sociedade. Sinais esses que não se limitam a mudanças pontuais, mas cujo impacto é significativo ao ponto de representarem transformações substanciais em sectores estratégicos, exercendo influência sob o todo do tecido social.

Encontramo-nos perante uma situação onde por um lado o estado é impelido a tomar posições na arena internacional, pois enfrenta problemas globais cuja solução só pode ser encarada na mesma escala, e por outro lado vê a sua credibilidade ao nível interno diminuída devido aos constrangimentos que resultam precisamente das redes de acordos políticos globais e das entidades económicas que actuam no espaço global. A actuação dos estados deverá incidir sobre a aprendizagem do enorme potencial que possuem as redes públicas, como a internet, para revitalizar a democracia, promover a participação dos cidadãos e estimular o debate social (Cardoso, 1998: 4-10).

Em síntese, as TIC estão a impulsionar mudanças na sociedade e na forma como o Estado interage com todos os actores sociais. O potencial das TIC de armazenar, processar e divulgar uma vasta quantidade de informação promete mais transparência nas funções do governo. As TIC também permitem que determinados serviços que anteriormente eram prestados pelo Estado passem a ser realizados pelo sector privado. Estes também são os objectivos da NPM.

Os objectivos da eficiência e da eficácia na prestação dos serviços públicos fazem parte de qualquer estratégia de *e-government*. Uma das estratégias de modernização da administração pública passa pela simplificação dos procedimentos que envolvem o recrutamento e selecção de pessoal e que permita também captar e reter os melhores talentos. O governo pode recorrer ao recrutamento baseado na Internet ou *e-recruitment*, sendo esta forma de recrutamento uma estratégia de *e-government*.

No segundo capítulo irei descrever a estratégia de *e-recruitment* e apresentar vantagens e desvantagens em relação às técnicas de recrutamentos tradicionais.

CAPÍTULO II : RECRUTAMENTO E SELEÇÃO TRADICIONAIS VS *E-RECRUTIMENT*

Castells sublinha que em qualquer processo de transição histórica, uma das expressões de mudança é a transformação da estrutura ocupacional, ou seja, a transformação das categorias ocupacionais e do emprego.

Na década de 90, vários factores aceleraram a transformação do processo de trabalho: a tecnologia da computação e as suas aplicações, progredindo a passos gigantescos, tornaram-se cada vez mais dispendiosas e melhores, com isso possibilitando a sua aquisição e utilização em larga escala; a concorrência global promoveu uma corrida tecnológica e administrativa entre as empresas em todo o mundo; as organizações evoluíram e adoptaram novas formas quase sempre baseadas em flexibilidade e actuação em redes; os administradores e consultores finalmente entenderam o potencial da nova tecnologia, e como usá-la. As novas tecnologias da informação possibilitaram, ao mesmo tempo, a descentralização das tarefas e a sua coordenação numa rede interactiva de comunicação em tempo real, seja entre continentes, seja entre os andares do mesmo edifício (Castells, 1999, citado por Benício e Paiva, 2004: 31-37).

À semelhança do mundo empresarial, também as organizações governamentais têm reconhecido o potencial das tecnologias de informação e comunicação na adopção de novas formas de trabalho e na melhoria da prestação de serviços. Os novos contextos de trabalho exigem profissionais com competências para uma nova forma organizacional, a organização em rede.

A aquisição e retenção de talentos de alta qualidade são fundamentais para o sucesso de uma organização. As Nações Unidas identificam como prioridade para a administração pública dos seus Estados-membros: o sector público deve desenvolver uma estratégia de recrutamento de modo a garantir uma parte dos melhores talentos. Revitalizar a administração pública para que o Estado cumpra o seu papel de melhor servir os cidadãos, é uma prioridade fundamental para todos os países. Os recursos humanos são fundamentais para a qualidade da administração pública (Nações Unidas, 2004).

2.1. Recrutamento e selecção tradicionais

2.1.1. Definições de recrutamento e selecção

Algumas definições de recrutamento são as seguintes:

Segundo Chiavenato, entende-se por *recrutamento* todos os esforços da organização em trazer para si novos colaboradores. O recrutamento é uma acção externa da organização para influenciar o mercado de recursos humanos e dele obter os candidatos que necessita para suprir as suas lacunas. Assim, trata-se de uma acção convidativa e aliciadora no sentido de atrair as pessoas e estimulá-las a ingressar na organização (Chiavenato, 1994: 79). *Recrutamento* é o processo que objectiva pesquisar, dentro e fora da organização candidatos potencialmente capacitados para preencher os cargos disponíveis numa determinada organização (Carvalho e Nascimento, 1993: 78). Por *recrutamento* entende-se um conjunto de técnicas e métodos destinados a atrair candidatos capazes de ocupar determinados cargos na organização. O *recrutamento* pode fazer-se no interior da organização (*recrutamento interno*) e fora da organização (*recrutamento externo*) (Rocha, 2005:135).

Recrutamento é o conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, capazes de satisfazer as necessidades de pessoal de uma entidade empregadora pública ou de constituir reservas para satisfação de necessidades futuras (artigo 2.º da Portaria n.º 83-A/2009).

A *selecção* implica uma comparação e uma escolha. Comparação entre as características de cada candidato e os requisitos do cargo. Feita a comparação, pode ocorrer que existam vários candidatos adequados ao cargo. Segue-se a escolha. Isto é, qual dos candidatos adequados ao cargo deverá ser escolhido para ocupá-lo (Chiavenato, 1994: 84-85). De forma geral, a *selecção* constitui a escolha, entre os candidatos, daqueles mais aptos para a execução de determinado trabalho, classificando-os, conforme o grau de aptidão de cada um (Carvalho e Nascimento, 1993: 114). A *selecção* consiste em primeiro lugar na comparação entre os perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função. O ideal é que o perfil e a função se ajustem. O conteúdo da função é dado pela análise de funções, enquanto que as características dos candidatos são determinadas por técnicas ou métodos de selecção (Rocha, 2005:139).

Selecção de pessoal é o conjunto de operações, enquadrado no processo de *recrutamento*, que, mediante a utilização de métodos e técnicas adequadas, permite

avaliar e classificar os candidatos de acordo com as competências indispensáveis à execução das actividades inerentes ao posto de trabalho a ocupar (artigo 2.º da Portaria n.º 83-A/2009).

Métodos de selecção são as técnicas específicas de avaliação da adequação dos candidatos às exigências de um determinado posto de trabalho, tendo como referência um perfil de competências previamente definido (artigo 2.º da Portaria n.º 83-A/2009).

2.1.2. Tipos e Técnicas de Recrutamento tradicionais

Os *tipos de recrutamento* – também denominados de fontes, são as áreas do mercado de recursos humanos a serem exploradas pelos mecanismos de recrutamento. É o caso do *recrutamento externo* que aborda os candidatos no mercado, estejam a trabalhar ou não. O *recrutamento interno*, por outro lado, aborda como possíveis candidatos ao cargo pessoas já contratadas pela entidade mas que trabalham noutros cargos (Chiavenato, 1994: 79-80).

Embora tanto o *recrutamento interno* como o *recrutamento externo* possam trazer certas vantagens, cada qual também apresenta inúmeras restrições e desvantagens.

São vantagens do *recrutamento interno*:

- Mais rápido e económico;
- Maior probabilidade de acerto na escolha do candidato;
- Maior motivação para o pessoal;
- Aproveita investimentos em formação;
- Proporciona carreira;
- Promove lealdade à organização;
- Desenvolve o espírito sadio de competição entre as pessoas.

Relativamente às desvantagens:

- Exige potencial de desenvolvimento para promoções;
- Pode gerar conflito de interesses entre os funcionários;
- Pode gerar atitudes negativas nos funcionários não promovidos;

Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online* para a Administração Pública Local Autárquica

- Pode conduzir ao “Princípio da Incompetência” de Peter, isto é, as posições na hierarquia tendem a ser ocupadas por incompetentes.

São vantagens do recrutamento externo:

- Traz “sangue novo” à organização;
- Renova e enriquece o capital humano da organização;
- Aproveita investimentos em formação de outras organizações;
- Promove criatividade e inovação com ideias vindas de fora.

São desvantagens do *recrutamento externo*:

- É um processo demorado e lento;
- É um processo oneroso;
- É menos seguro e confiável que o recrutamento interno;
- Quando monopoliza as vagas, pode frustrar o pessoal;
- Pode limitar a progressão nas carreiras dos funcionários;
- Pode reduzir a lealdade á organização;
- Pode afectar a política salarial da organização quando o novo funcionário é admitido com um salário mais elevado (Chiavenato, 1994: 79-81).

As principais *técnicas de recrutamento* visam a procura de candidatos, quase sempre no mercado. Portanto, são essencialmente utilizadas no *recrutamento externo*.

Segundo Chiavenato (1994), as principais técnicas de recrutamento são:

- Consulta aos arquivos dos candidatos: para os candidatos que apresentam espontaneamente o seu CV (Curriculum Vitae) ou que preencheram uma proposta de emprego. As bases de dados onde estão arquivados os currículos dos candidatos, podem-se utilizar futuramente, em novas oportunidade de trabalho;
- Anúncios em jornais e revistas especializadas;
- Agências de recrutamento ou empresas de consultoria;
- Contactos em escolas ou universidades;
- Cartazes ou anúncios em locais visíveis;
- Apresentação de candidatos por recomendação de funcionários (Chiavenato, 1994: 81-82).

Todas estas técnicas *de recrutamento* são *técnicas de recrutamento tradicionais*.

2.2. Recrutamento na Administração Pública

2.2.1. Noções

O processo de recrutamento e selecção no âmbito da administração pública reveste-se de características próprias e de algumas formas e técnicas não utilizadas no âmbito do sector privado. Esta diferenciação decorre da estreita relação e obediência aos princípios constitucionais que regem a Administração Pública. Os procedimentos de recrutamento e selecção sustentam-se em matéria legal extensa.

Em 1982 introduziu-se o concurso como processo normal de recrutamento e selecção de pessoal para os quadros dos órgãos e serviços da Administração Pública, obedecendo aos princípios de liberdade de candidatura, de igualdade de condições e oportunidades para todos os candidatos. Nos anos 80 começou a sentir-se a necessidade de controlar o crescimento de efectivos, tendo sido implementado a partir de 1982, e mais efectivamente com a legislação de 1984, um sistema de planeamento de efectivos, congelando as novas admissões na função pública, subordinando-as a um controlo selectivo, com vista a uma maior tecnicidade dos seus efectivos e procurando a desaceleração da taxa média de crescimento anual (DGAEP, 2008: 13-14).

Com a entrada em vigor da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, iniciou-se um novo ciclo de gestão centrado, basicamente, no equilíbrio entre a necessidade de ocupação dos postos de trabalho essenciais à execução das actividades dos serviços e a remuneração dos trabalhadores que neles já exercem as suas funções. Neste contexto, o procedimento concursal para ocupação de postos de trabalho, constitucionalmente exigido, desempenha um papel fulcral na gestão do pessoal que exerce ou pretenda exercer funções na Administração Pública. A Portaria n.º 83-A/2009, veio regulamentar a tramitação do procedimento concursal nos termos do n.º 2 do artigo 54.º da Lei n.º 12-A/2008, tendo os Decretos-Lei n.ºs 204/98 de 11 de Julho, e 238/99 de 25 de Julho, que regulavam anteriormente esta matéria sido expressamente revogados.

“Procedimento concursal é o conjunto de operações que visa a ocupação de postos de trabalho necessários ao desenvolvimento das actividades e à prossecução dos objectivos de órgãos ou serviços” (artigo 2.º da Portaria n.º 83-A/2009).

O procedimento concursal é aplicável no imediato às carreiras de regime geral (assistente operacional, assistente técnico e técnico superior). As modalidades de

procedimento concursal ora consagradas são: o procedimento concursal comum em órgão ou serviço, o procedimento concursal para reservas de recrutamento em órgão ou serviço e o procedimento concursal para reservas de recrutamento em entidade centralizada.

Como principais aspectos inovadores destacam-se os seguintes:

- A consagração de novas técnicas e metodologias de selecção que passam pela necessidade de analisar e construir perfis de exigências técnicas e comportamentais;
- A adopção de novos métodos de selecção como sejam a entrevista de avaliação de competência, a avaliação de competências por *portfolio* e o curso de formação específica;
- Todos os métodos de selecção são eliminatórios e concorrem para a valoração final por recurso a ponderações previamente estabelecidas;
- A utilização de métodos de selecção obrigatórios em função da caracterização, nos mapas de pessoal aprovados e orçamentados, dos postos de trabalho existentes e da existência ou não de identidade de funções entre o posto de trabalho a ocupar e as funções que o candidato está a exercer;

O júri dirige todo o procedimento desde a data da sua nomeação até à ordenação final dos candidatos ainda que o órgão ou serviço recorra à reserva centralizada (DGAEP, *Web site*).

O procedimento concursal de recrutamento e selecção para ocupação de postos de trabalho na Administração Pública segue várias fases. Não irei apresentar todas as fases do procedimento, mas apenas aquelas que são relevantes para o tema desenvolvido neste trabalho.

2.2.2. Mapas de Pessoal

Na Administração Pública portuguesa, os mapas de pessoal traduzem a necessidade de garantir, no plano da organização do trabalho, uma adequada resposta às necessidades impostas pela lei e pelas orientações estratégicas e operacionais superiormente tomadas e consubstanciadas no QUAR e no Plano de Actividades.

Por tal motivo, os mapas de pessoal contêm a indicação do número de postos de trabalho de que o órgão ou serviço carece para o desenvolvimento das respectivas actividades, caracterizados em função:

- Da competência dos serviços e das actividades que o seu ocupante se destina a cumprir ou a executar;
- Do cargo ou da carreira e/ ou categoria, que lhe correspondam;
- Dentro de cada carreira e/ou categoria, quando imprescindível, da área de formação académica ou profissional de que o seu ocupante deva ser titular.

Em função do mapa de pessoal, o serviço verifica se se encontram em funções trabalhadores em número suficiente, insuficiente ou excessivo para o desenvolvimento das respectivas actividades. Se esse número for insuficiente e o orçamento do serviço prever a existência de verbas específicas para o efeito, o dirigente máximo pode promover o recrutamento dos trabalhadores necessários à ocupação dos postos de trabalho previstos e não ocupados no mapa de pessoal, desde que observados previamente todos os procedimentos legais, de acordo com o que mais à frente se descreve. Para efeitos de recrutamento, designadamente para elaboração do Despacho de Autorização, do Aviso de abertura do Procedimento (adiante designado, abreviadamente, por Aviso) e da Acta de definição de critérios, deverá na proposta de abertura do procedimento ser traçado o perfil funcional do (s) trabalhador (es) a recrutar (artigo 5.º da LVCR).

2.2.3. Âmbito do recrutamento

a) Recrutamento para actividades de natureza permanente: opera com recurso à constituição de relações jurídicas de emprego público por tempo indeterminado (nomeação ou contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado)

Destina-se:

Em regra – a trabalhadores com relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado previamente estabelecida, quer estejam em exercício efectivo de funções ou na situação de mobilidade especial.

Excepção – em caso de impossibilidade de ocupação de todos ou de alguns postos de trabalho por recurso a trabalhadores com relação jurídica de emprego

público por tempo indeterminado previamente estabelecida poderá proceder-se ao recrutamento de trabalhadores com relação jurídica de emprego público por tempo determinado ou determinável e trabalhadores sem relação jurídica de emprego público previamente estabelecida, mediante parecer favorável dos membros do Governo responsáveis pelas Finanças e pela Administração Pública. O sentido e a data do parecer devem constar expressamente do Aviso de Abertura do Procedimento em causa.

b) Recrutamento para actividades de natureza temporária: opera-se com recurso à constituição de relações jurídicas de emprego público por tempo determinado ou determinável (contrato de trabalho a termo resolutivo, certo ou incerto).

Destina-se:

Em regra – a trabalhadores que não pretendam conservar a qualidade de sujeitos de relações jurídicas de emprego público constituídas por tempo indeterminado ou trabalhadores que se encontrem colocados em situação de mobilidade especial.

Excepção – em caso de impossibilidade de ocupação de todos ou de alguns postos de trabalho por recurso a trabalhadores com relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado previamente estabelecida poderá proceder-se ao recrutamento de trabalhadores com relação jurídica de emprego público por tempo determinado ou determinável e trabalhadores sem relação jurídica de emprego público previamente estabelecida, mediante parecer favorável dos membros do Governo responsáveis pelas Finanças e pela Administração Pública. O sentido e a data do parecer devem constar expressamente do Aviso de Abertura do Procedimento em causa (artigo 5º da Portaria 83-A/2009 e artigo 6º nºs 3 a 7 da LVCR).

2.2.4. Modalidades do Procedimento

O procedimento concursal pode revestir as seguintes modalidades:

- Comum
- Reservas de Recrutamento

Comum: Sempre que se destine ao imediato recrutamento para ocupação de postos de trabalho previstos e não ocupados nos mapas de pessoal dos órgãos ou serviços.

Para constituição de Reservas de Recrutamento: Sempre que se destine à constituição de reservas de pessoal para satisfação de necessidades futuras da entidade empregadora pública ou de um conjunto de entidades empregadoras públicas (artigo 3.º da LVCR).

2.2.5. Procedimento Concursal Comum ²

Actos preparatórios da competência dos serviços (artigo 4º da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro, artigo 18º do Decreto-Lei nº 69-A/2009, de 24 de Março, e artigo 50º nº 1 da LVCR):

- Identificar a necessidade de recrutamento em função do mapa de pessoal;
- Cabimentar a despesa no orçamento do serviço e obter a declaração de confirmação de cabimento orçamental por parte da Direcção-Geral do Orçamento (artigo 18º do Decreto-Lei nº 69-A/2009, de 24 de Março – Execução do Orçamento do Estado para 2009).
- Consultar a reserva constituída no próprio órgão ou serviço (a partir dos candidatos aprovados em procedimento anterior e utilizável no prazo de 18 meses contados da homologação da lista de ordenação final) no sentido de confirmar a existência ou não de candidatos que permitam satisfazer as características dos postos de trabalho a ocupar.

Existindo candidatos em reserva no próprio serviço:

Os mesmos são convocados para a negociação. O procedimento concursal cessa com a ocupação dos postos de trabalho ou quando os mesmos não possam ser totalmente ocupados por inexistência ou insuficiência de candidatos, ou por falta de acordo na negociação (artigo 40.º da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro).

Não existindo candidatos em reserva, no próprio serviço, com o perfil adequado ao posto de trabalho:

² Artigo 54.º da LVCR e Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro.

O dirigente máximo consulta a entidade centralizada para constituição de reservas de recrutamento (ECCRC).

Existindo candidatos em reserva na ECCRC:

É comunicada por esta entidade a lista unitária de ordenação final que se encontre actualizada no termo do mês em que se realiza a consulta.

A comunicação é publicitada pela ECCRC através de aviso afixado em local visível e publico das suas instalações e disponibilizada na sua pagina electrónica;

A entidade empregadora pública finaliza o procedimento através da realização de uma entrevista profissional de selecção e comunica à ECCRC o recrutamento efectuado (artigo 47.º da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro).

Não existindo candidatos em reserva na ECCRC:

O dirigente máximo do órgão ou serviço pode determinar a abertura de procedimento concursal comum (n.º 1 do artigo 50.º da LVCR).

2.2.6. Tramitação do Procedimento

Publicitação (artigo 19º n.ºs 1 e 2 da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro):

O procedimento concursal é publicitado pelos seguintes meios:

- Na 2ª série do DR, por publicação integral;
- Na bolsa de emprego público, (www.bep.gov.pt), através do preenchimento de formulário próprio, devendo estar disponível para consulta no dia seguinte à publicação em DR;
- Na página electrónica do serviço, por extracto, disponível para consulta no dia seguinte à publicação em DR;
- Em jornal de expansão nacional, por extracto, no prazo máximo de três dias úteis contado da data da publicação em DR;
- Outros meios de divulgação (facultativo).

Forma de apresentação das candidaturas (artigo 27º da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro):

As candidaturas devem ser efectuadas em suporte de papel ou electrónico, através do preenchimento obrigatório de formulário tipo aprovado pelo Despacho nº 11321/2009, do Ministro de Estado e das Finanças publicado no DR, 2ª série, nº 89, de 8 de Maio de 2009.

- A apresentação da candidatura em suporte de papel é efectuada pessoalmente (caso em que é obrigatória a passagem de recibo) ou através de correio registado, com aviso de recepção, para o endereço postal do órgão ou serviço, até à data limite fixada na publicitação.
- Na apresentação da candidatura ou de documentos através de correio registado com aviso de recepção atende-se à data do respectivo registo.
- Quando estiver expressamente prevista na publicitação a possibilidade de apresentação da candidatura por via electrónica, a validação electrónica deve ser feita por submissão do formulário disponibilizado para esse efeito, acompanhado do respectivo currículo e de outros documentos, sempre que exigidos, devendo o candidato guardar o comprovativo.

(Secretaria-Geral do Ministério da Educação, 2009)

2.3. O *e-recruitment* ou recrutamento *online*

2.3.1. Definição de *e-recruitment* ou recrutamento *online*

Embora seja uma das últimas etapas no processo de recrutamento de qualquer organização, a escolha da técnica de recrutamento a utilizar, continua a ser fundamental para qualquer organização. A escolha da técnica de recrutamento exige que a organização considere vários aspectos, como o custo de alcançar o público-alvo, o tempo dispendido no processo de recrutamento, e a cultura organizacional. Uma das técnicas mais recentes de recrutamento à disposição dos empregadores é o recrutamento *online* (Galanaki, 2002: 243).

Os esforços de recrutamento organizacionais têm cada vez mais invocado a informática, e uma área que tem evoluído é o recrutamento através da Internet, também conhecido como *e-recruitment* (Mottl, 1998, citado por Mohamed Othman e Musa, 2006: 36). Borck (2000) e Caggiano (1999), citados por Mohamed Othman e Musa (2006) argumentam que o recrutamento baseado na Internet não vai substituir as práticas tradicionais de recrutamento, no entanto uma estratégia bem implementada de *e-recruitment* pode ajudar o processo de recrutamento a ter mais

sucesso. O recrutamento através da Internet deve ser uma das muitas ferramentas usadas para localizar e recrutar candidatos. Cullen (2001), citado por Mohamed Othman e Musa (2006) também defende que o *e-recruitment* não deve ser tratado como uma ferramenta de recurso autónoma, mas que está integrado num conjunto de estratégias de recrutamento e selecção, que incluem, entre outras coisas, uma sofisticada avaliação comportamental e de competências, entrevista e meios complementares de identificação das necessidades de recrutamento. Basicamente, o *e-recruitment* refere-se à utilização da Internet de modo a facilitar o processo de recrutamento, ao publicitar empregos e receber currículos por via electrónica. De acordo com Schreyer e McCarter (1998) citados por Mohamed Othman e Musa (2006), o *e-recruitment* refere-se ao "processo de recrutamento, incluindo a divulgação de anúncios de emprego, a recepção de currículos e a construção de uma base de dados de recursos humanos". As designações *e-recruitment*, recrutamento *online*, ou recrutamento pela Internet significam o mesmo (Mohamed Othman e Musa, 2006: 36-37).

As formas mais comuns de utilização da Internet como meio de recrutamento são as seguintes:

- Adicionar páginas de recrutamento ao *Web site* existente da organização. É uma prática muito comum actualmente e a sua grande vantagem é o custo mínimo associado ao desenvolvimento de uma página no site da organização, o que coloca esta opção de recrutamento através da Internet como a mais económica (Schreyer e McCarter, 1998, citados por Galanaki, 2002: 244).

- Utilização de sites especializados em recrutamento, como, "*job boards*" ou "agências de recrutamento". Estes *websites* funcionam como intermediários estabelecendo a ligação entre as organizações e os potenciais candidatos (Rudish, 2000, e Taylor, 2001, citados por Galanaki, 2002: 244). Em Portugal existem vários portais e bolsas de emprego *on-line* como o SuperEmprego (<http://www.superemprego.pt>), o Stepstone (<http://www.stepstone.pt>), o Net-Empregos (<http://www.netempregos.com>) ou o Carreiras (<http://www.carreiras.net>), entre outros. Nestes *websites* disponibilizam-se oportunidades de emprego, dá-se oportunidade para publicação de CV e procede-se à sua divulgação junto das entidades empregadoras.

- A utilização de um *website* em que os anúncios electrónicos aparecem da mesma forma e, simultaneamente, com os tradicionais anúncios impressos em papel

original (jornal ou revista). Os anúncios nos *sites Web* são por vezes oferecidos gratuitamente a quem pagou o anúncio impresso.

- O recrutamento *online* envolve também a possibilidade de realizar entrevistas e, também a realização de testes de aptidão ou testes psicotécnicos *online*. Também permite a utilização de ferramentas interactivas, que ligam as bases de dados das organizações aos *websites* de procura de emprego, como os motores de busca, formulários interactivos, e-mails de resposta, entre outros (Dysart, 1999, Taylor, 2001, citados por Galanaki, 2002: 244).

Tem havido nos últimos anos um franco crescimento do recrutamento *online*. Uma pesquisa (Taleo, 2005, citado por Barber, 2006: 3) constatou que em 2003, 94% das 500 empresas analisadas recorriam ao *e-recruitment*. Outro elemento a constatar é o grande aumento na proporção de empresas que só permitem que os candidatos submetam as suas candidaturas no *website* da sua própria empresa (de 27 por cento em 2000 para 77 por cento em 2005).

Na Europa, a adopção de métodos de recrutamento on-line aumentou substancialmente entre 2001 e 2004, de pouco mais de 40% para 70% (Capgemini, 2004, citado por Barber, 2006: 3). No Reino Unido, em particular, a adopção pelas empresas tem mantido a mesma tendência geral ascendente (Berry, 2005, citado por Barber, 2006: 3). Em 2002, a percentagem de empresas que utilizavam os seus *websites* para publicitar empregos era de 72%, aumentando para 93% em 2005.

Pesquisas realizadas no E.U.A. e no Canadá (Hausdorf, 2004, citado por Barber, 2006: 3) mostram que as grandes empresas são mais propensas a terem os seus próprios *websites* que as mais pequenas. Por exemplo, em 2002, 90% das grandes empresas nos E.U.A. estavam a utilizar o recrutamento pela Internet (Dineen, Ash e Noé, 2002, citados por Barber, 2006: 3). Entretanto, a pesquisa canadense indicou que as pequenas empresas que tinham o seu próprio *Web site* também anunciavam ofertas de trabalho na mesma medida que as grandes empresas. Globalmente, verificou-se que as grandes empresas tinham vantagem sobre as pequenas empresas porque eram mais propensas a terem os seus próprios *websites* (Barber, 2006: 3-4).

De entre os grupos profissionais, os diplomados são os que recebem mais atenção no *e-recruitment*. Os empregadores utilizam os seus sites para se promoverem como um empregador de eleição na guerra por talentos.

As ferramentas *online* possibilitam realizar uma triagem inicial que permite aos recrutadores filtrar as candidaturas adequadas das inadequadas, com base em testes ou questionários. Isto permite aos recrutadores concentrarem tempo e atenção nos candidatos que correspondam aos critérios da vaga.

Em termos gerais tem aumentado a literacia informática em quem procura emprego. Os candidatos a emprego podem ter interações mais complexas com os empregadores e os empregadores podem comunicar mais eficazmente com os candidatos. Os empregadores estão cientes de que as experiências dos candidatos no seu processo de recrutamento têm implicações reais de negócios, não só em termos de recrutamento, mas também em relação à promoção da sua marca e reputação. Muitas organizações já começaram a ver os candidatos como clientes e tentam dar uma imagem positiva da sua organização através do processo de recrutamento.

O recrutamento *online* tem sido bem acolhido por quem procura emprego e pelas agências de recrutamento. Segundo uma pesquisa realizada no Reino Unido a nível nacional (Enhance Media, 2005, citado por Barber, 2006), 45 por cento dos candidatos a emprego utilizam a Internet como o seu método preferido de procura de emprego, e 75 já apresentaram uma candidatura *online*. Além disso, contrariando a opinião de que são os jovens licenciados que estão a utilizar mais a Internet como forma de pesquisa de emprego, os resultados também mostram que são os candidatos mais experientes que estão a utilizar esta técnica de pesquisa de emprego. Em 2005, quem procurava emprego *online* tinha em média 13,2 anos de experiência profissional, e em 2002 a média era de 10,2 anos.

Os recentes avanços na tecnologia permitem aos candidatos criarem e manterem um perfil pessoal no *website* de uma entidade. O que traz como benefício para os candidatos o seu perfil poder ser pesquisado por uma série de critérios que se adequem às necessidades do empregador e também poder estar facilmente disponível para os empregadores (Barber, 2006: 5-8).

2.3.2. Vantagens e desvantagens do *e-recruitment*

Vantagens

- Alcançar um mais amplo e diversificado conjunto de candidatos.

Existem vantagens e desvantagens para as organizações que estão a utilizar o *e-recruitment*. Uma das vantagens do *e-recruitment* é que este permite à organização alargar o âmbito da sua procura – a nível local, nacional e internacional, e alcançar um número elevado de candidatos o que aumenta a possibilidade de conseguir candidatos mais qualificados (Mohamed Othman e Musa, 2006: 37). O número de utilizadores da Internet continua a crescer, enquanto que o número de leitores de jornais diminui. Existem muitos mais utilizadores da Internet do que o número de leitores de jornais. A Internet também não tem restrição de localização. Uma página *Web* pode ser visitada por qualquer utilizador em qualquer lugar do mundo. O jornal é frequentemente adquirido localmente. Pessoas fora da região não podem lê-los. (Universidade de Melbourne, 2009: 4).

- Reduz os encargos administrativos.

Outra das principais vantagens do *e-recruitment* são as economias de custos alcançadas através da sua utilização. As empresas podem obter economias de custos de recrutamento em três áreas: redução de custos directos com a publicitação de anúncios em jornais, feiras de emprego ou empresas de *head hunter*. Isto porque fazer a publicitação das vagas disponíveis no *website* da empresa tem custos inferiores à publicitação por outros meios; também há redução de custos com o *mailing*; e, redução do trabalho para o departamento de recursos humanos, que, num processo de recrutamento tradicional apresenta uma diminuição de produtividade com o tempo que tem que ser dispendido durante todo o processo (Mohamed Othman e Musa, 2006: 37).

- Diminuição do tempo do processo de recrutamento.

Em termos de poupança de tempo, os resultados mostram que o *e-recruitment* pode ajudar as empresas a atingir um ciclo mais rápido de recrutamento, de três formas possíveis: mais rápida publicitação das ofertas de emprego na Internet; a partir do momento em que a oferta de emprego é publicada, o departamento de recursos humanos começa a receber currículos no mesmo dia, devido à facilidade com que se preenche e submete um formulário de candidatura ou se anexa um CV; a Internet pode acelerar o processamento dos dados automatizando algumas tarefas que passam a demorar alguns minutos em vez de semanas (Mohamed Othman e Musa, 2006, e Barber, 2006). Isto é de particular importância quando algumas vagas atraem um número muito elevado de candidaturas. O processo de pré-selecção pode ser acelerado (e adaptado para atender às necessidades de uma organização) por

filtragem de acordo com critérios pré-determinados. Os candidatos podem receber uma resposta rápida, pessoal e directa. As bases de dados também podem ser actualizadas de forma rápida e eficiente. Os dados sobre os candidatos podem ficar guardados numa base de dados para futuras ofertas. Uma ferramenta de recrutamento comum às várias unidades de negócio permite também mais informação sobre os candidatos e um maior envolvimento da gestão de topo neste procedimento (Barber, 2006: 9).

- Melhora a imagem da organização.

O *e-recruitment* pode melhorar a imagem da organização, especialmente na construção do seu próprio *website* de recrutamento, o que se considera atribuir à empresa uma imagem de inovação e flexibilidade (Fister, 1999, citado por Galanaki, 2002: 244).

Os anúncios *online* permitem também divulgar mais informação sobre as ofertas de trabalho pois o limite de dados da *Web* não é um problema. Os recrutadores podem colocar todos os pormenores que pretenderem. Os candidatos podem saber mais sobre as organizações antes de se candidatarem. Os meios de publicitação tradicionais são geralmente limitados na quantidade de informação apresentada, portanto, os candidatos muitas vezes precisam de fazer mais pesquisas sobre as organizações antes de se decidirem candidatar (Universidade de Melbourne, 2009: 4).

- Cobertura a nível global.

Finalmente, o *e-recruitment* é considerado como uma muito boa ferramenta para atingir metas a nível global (Galanaki, 2002: 244). Parece que para além das barreiras linguísticas, que podem ser superadas, a Internet não tem fronteiras.

Desvantagens

- Discriminação de indivíduos não-utilizadores da Internet.

A primeira questão relaciona-se com o problema da discriminação dos indivíduos que não são utilizadores da internet (Flynn, 2000, Hogler, Henle e Bemus, 1998, citados por Mohamed Othman e Musa, 2006: 38). O *e-recruitment* pode ter um impacto diferente sobre certos grupos de minorias étnicas em particular. As pessoas podem não ter acesso a computadores ou não ter as competências necessárias para utilizar o recrutamento *online* (Mohamed Othman e Musa, 2006: 38).

- Dificuldade em recrutar funcionários para a gestão de topo.

As organizações encontram dificuldades em recrutar talentos de nível executivo na Internet. Arkin e Crabb (1999), citados por Mohamed Othman e Musa (2006) concluem que os candidatos a empregos de gestão de topo ainda preferem o contacto pessoal. Do mesmo modo, muitas empresas vão querer continuar a utilizar os métodos de recrutamento mais tradicionais para a contratação de alguns funcionários, como o pessoal de nível executivo. Arboledas, Ferrero e Vidal (2001) argumentam que a utilização do *e-recruitment* tende para as posições júnior e de jovens licenciados. Não é adequado para o recrutamento da gestão de topo (Mohamed Othman e Musa, 2006: 38).

- O *e-recruitment* é mais eficaz para as organizações já conhecidas.

Outra desvantagem que pode ser considerada é o facto de que o *e-recruitment* mostra ser mais eficaz para as empresas já conhecidas. No entanto, Galanaki (2002) argumenta que a reputação da organização pode revelar-se um factor crítico para o sucesso dos esforços de recrutamento, não só no realizado *online*, mas como em qualquer outra forma de recrutamento mais tradicional. (Galanaki, 2002: 245).

- Quantidade vs qualidade.

Outra questão que diz respeito ao *e-recruitment* é o risco de sobrecarga de currículos uma vez que a Internet torna mais fácil para os candidatos enviarem os seus currículos uma vez que remove todas as barreiras do tempo e de geografia na comunicação entre empregadores e candidatos. Como resultado, pode criar um grande volume de candidaturas de candidatos não qualificados (Mohamed Othman e Musa, 2006: 38). Os candidatos podem também não enviar dados fidedignos ou só quererem saber quanto vale o seu CV no mercado. Pode ser submetido um CV falso. O que leva a que o trabalho de triagem de CV possa ser difícil e demorado (Universidade de Melbourne, 2009: 5).

- Segurança informática.

A privacidade é outra preocupação em matéria de recrutamento *online*. Grandes quantidades de dados com informações pessoais podem ser expostas ou mal utilizadas. Os candidatos não querem que os seus empregadores actuais tomem conhecimento que estão à procura de outro emprego. A divulgação de informações

persoais inclui números de telefone e endereços o que pode levar a problemas de segurança (Universidade de Melbourne, 2009: 5).

2.3.3. E-recruitment na Administração Pública

Como forma de melhorar a mobilidade, a Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) decidiu criar uma bolsa de emprego electrónico para todas as oportunidades de emprego da Administração Pública. O Instituto de Informática (departamento de TI do Ministério das Finanças e da Administração Pública), desenvolveu em conjunto com a Microsoft um sistema para a DGAEP, denominado BEP – abreviatura para “Bolsa de Emprego Público”. Desenvolvido utilizando o Microsoft.NET Framework, o sistema foi lançado em Outubro de 2003 para disponibilizar tanto aos funcionários públicos como ao público em geral, acesso ao maior empregador do mercado de trabalho.

A BEP pode ser considerada, um sistema que apresenta características de recrutamento *online* para os trabalhadores com relação jurídica de emprego público ou funcionários públicos, na medida em que lhes permite solicitarem alterações de função ou de local de trabalho através da divulgação dos seus perfis *online*, no âmbito das procuras de trabalho na Administração Pública. A bolsa de emprego está também acessível ao cidadão em geral para as ofertas de emprego abertas ao público mas não permite submissão de CV ou dados do candidato *online*. Para essas vagas as pessoas não têm a necessidade de se registarem.

Os serviços, institutos públicos e outros organismos governamentais são obrigados por lei a anunciar toda e qualquer oportunidade de emprego, na BEP. Primeiro, os departamentos que necessitem de recrutar pessoal podem verificar na base de dados da BEP se existem candidatos pré-qualificados. Caso não existam, devem anunciar a vaga internamente e, só depois se esta não for preenchida, poderá ser aberta a oferta de emprego para o cidadão em geral. Os funcionários públicos podem registar-se com o seu perfil baseado em critérios como, o percurso de carreira, experiência e qualificações, e outras especificidades relevantes.

Podem apresentar um pedido de mobilidade para uma nova função, com a localização geográfica pretendida. O sistema compara o respectivo pedido com todas as potenciais oportunidades disponíveis. Se surgir uma oferta que satisfaça o perfil, é

Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online* para a Administração Pública Local Autárquica

enviada uma mensagem automática que informa que o utilizador pode iniciar o processo normal de concorrer para a vaga.

A bolsa de emprego *online* ajuda a melhorar a capacidade dos departamentos de recursos humanos, elimina barreiras e promove as boas práticas de recrutamento. Oferece aos organismos maior flexibilidade para gerir a entrada e saída de pessoal e reduz o tempo e a burocracia envolvida no processo de recrutamento. Os organismos governamentais têm agora a oportunidade de recrutar funcionários com características e qualificações conhecidas, que podem ser contactados rápida e facilmente, em vez de terem de procurar no público em geral através da publicação da oferta em jornais e a selecção de entre as respostas.

Pretende-se obter uma redução nos custos no recrutamento visto as organizações poderem recrutar primeiro internamente e assim reduzir o número de novas admissões.

A BEP integra, com a BDAP (base de dados central de todos os 700.000 trabalhadores da Administração Pública) e com o SIADAP (sistema de avaliação do desempenho) o sistema de informação comum da AP. Com a integração destas aplicações governamentais, cria-se uma fonte de informação comum que permite que gestores e directores possam efectuar macro análises, anteriormente impossíveis (Microsoft, *sine anno*).

O IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional é o gestor do mercado laboral em Portugal por excelência. Trata-se de um organismo público, sob tutela do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, a quem compete a execução das políticas de emprego e formação profissional definidas pelo governo.

Enquanto gestor do mercado de trabalho, uma das atribuições do IEFP é constituir-se como mediador entre a oferta e procura de emprego. Assim, o IEFP divulga permanentemente oportunidades de trabalho nas diversas áreas, podendo os interessados aceder a toda a informação junto dos Centros de Emprego. Em alternativa, podem os interessados visitar periodicamente a bolsa de emprego disponível na Internet, no *website* do IEFP. Aí é possível pesquisar as ofertas registadas (podendo filtrar a pesquisa utilizando critérios como habilitações, região ou profissão), divididas em três categorias:

- Ofertas de Emprego Nacionais;
- Ofertas para o Espaço Económico Europeu (Rede EURES);
- Concursos para a Administração Pública.

Caso não seja encontrada uma oferta de emprego que corresponda ao seu interesse, o utilizador pode sempre colocar o seu currículo *online*, no mesmo sítio da Internet, o qual poderá ser visto por potenciais empregadores. Para tal, o utilizador do serviço deverá fazer o registo na página, sendo posteriormente conduzido para um espaço onde construirá o seu currículo (Universidade do Minho, 2005).

2.3.4. A utilização da Internet na Administração Pública

Em termos da utilização da Internet na Administração Pública pode-se constatar o seguinte:

Em 2008, a utilização das TIC encontrava-se generalizada em todos os sectores da Administração Pública (AP), dispondo de sistemas informáticos e acesso à Internet.

Administração central:

- Todos os Organismos da Administração Pública Central dispõem de ligações à Internet, 93% com velocidades superiores ou iguais a 512 Kbps (aumento de 27% desde 2005) e 75% superiores ou iguais a 2 Mbps (o dobro de 2005).

- 92% dos Organismos da Administração Pública Central têm presença na Internet (94% dos organismos com 50 a 249 trabalhadores e 100% dos organismos com mais de 250 trabalhadores).

- Nas actividades desenvolvidas na Internet pelos Organismos da Administração Pública Central, tiveram aumentos particularmente elevados desde 2005 as seguintes:

- Interacção com Outros Organismos da AP para Maior Eficiência no Atendimento aos Utentes – Guichet Único (octuplicou, agora 24% dos organismos);
- Actividades em Cooperação ou Partilha de Recursos (sextuplicou, agora 30% dos organismos);

Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online* para a Administração Pública Local Autárquica

- Consulta de Catálogos de Aprovisionamento (quintuplicou, agora 80% dos organismos);
- Comunicação Externa com Empresas (triplicou, agora 79% dos organismos);
- Comunicação Externa com Cidadãos (quase triplicou, agora 77% dos organismos);
- Comunicação Externa com Outros Organismos (2,5 vezes maior, agora 89% dos organismos).

• Os serviços mais disponibilizados nos sítios de Organismos da Administração Pública Central na Internet são: informação (sobre o próprio organismo 98%, acerca dos serviços prestados 95%, legislação 91%), correio electrónico (98%), disponibilização de formulários para *download* (74%), acesso a bases de dados (60%), disponibilização gratuita de bens ou serviços em formato digital (52%), disponibilização de formulários para preenchimento e submissão *online* (50%), oportunidades de recrutamento/bolsa de emprego (31%).

• Os serviços disponibilizados nos sítios de Organismos da Administração Pública Central na Internet com maiores aumentos de disponibilização de 2005 para 2008 foram:

- Aferição do Grau de Satisfação dos Utilizadores (duplicou, agora em 24% dos organismos);
- Apoio a Utilizadores (duplicou, agora em 54% dos organismos);
- Oportunidades de Recrutamento – Bolsa de Emprego (aumentou 72%);
- Disponibilização de Formulários para Preenchimento e Submissão *Online* (aumentou 39%).

• 48% e 27% dos Organismos da Administração Pública Central efectuaram através da Internet, respectivamente, encomendas e pagamento de encomendas (respectivamente o dobro e duas vezes e meia mais do que em 2005).

• 29%, 33% e 39% dos Organismos da Administração Pública Central usam *software* de código aberto para, respectivamente, sistemas operativos, servidores de Internet e outros tipos de aplicações.

Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online* para a Administração Pública Local Autárquica

- Na área da segurança informática, verificou-se de 2005 para 2008 um aumento de 48% na utilização de servidores seguros e de 44% na utilização de filtros *antispam*, o que levou a percentagem de Organismos da Administração Pública Central com estes serviços a atingir, respectivamente, 59%% e 88%.

Câmaras Municipais:

Como principais resultados, destacam-se:

- Todas as Câmaras Municipais dispõem de ligação à Internet, 96% com velocidades superiores ou iguais a 512 Kbps, e 84% com ligações superiores ou iguais a 2 Mbps, mais do dobro que em 2005.

- Nas Câmaras Municipais, a Internet é fundamentalmente utilizada para actividades de pesquisa e de comunicação: correio electrónico (99%), procura e recolha de informação/documentação (98%), troca electrónica de ficheiros (96%), comunicação externa com outros municípios, juntas de freguesia e organismos da AP Central (83%), interface com o cidadão (71%).

- As actividades que mais cresceram desde 2005 foram:

- Compras Electrónicas (duas vezes e meia mais do que em 2005, agora em 35% das Câmaras);

- Venda de Bens e Serviços (aumento de 58%, agora em 19% das Câmaras).

- 99% das Câmaras Municipais tem presença na Internet.

- Os principais serviços disponibilizados em sítios de Câmaras Municipais na Internet são: correio electrónico (84%); *download* e impressão de formulários (83%); subscrição de *newsletters* na Internet (58%, mais 81% que em 2005); consulta pública pela Internet (54%, mais 50% que em 2005); inquéritos aos cidadãos pela Internet (34%, mais 31% que em 2005); preenchimento e submissão de formulários *online* (31%, com um aumento de 48% desde 2005); pedidos de recolha de lixo e limpeza de ruas (26%); acompanhamento de processos de obras particulares (24%); fóruns de discussão entre o executivo camarário e os cidadãos (15%, mais 50% que em 2005).

- Respectivamente 50%, 39% e 53% das Câmaras Municipais usa *software* de código aberto para os sistemas operativos, para os servidores de Internet e para outro tipo de aplicações.

Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online* para a Administração Pública Local Autárquica

- 28% das Câmaras Municipais efectuam encomendas através da Internet, mais do dobro que em 2005 (UMIC, 2008).

Conclui-se que a ênfase no desempenho e na produtividade organizacional faz com que o processo de recrutamento das administrações públicas tenha que competir com os empregadores do sector privado para atrair e reter os funcionários mais qualificados.

O processo de recrutamento no sector público é um trabalho extremamente sensível e confidencial, que envolve milhares de candidatos que esperam preencher alguns lugares disponíveis. A Internet e os sistemas de comunicação electrónicos parecem ideais para facilitar o recrutamento de um elevado número de candidatos que podem agora com recurso às aplicações informáticas preencher os seus dados pessoais *online* e enviá-los de forma automática. As técnicas de *e-recruitment* também permitem armazenar numa base de dados os CV remetidos *online*, para futuras ofertas de emprego.

O recrutamento para a Administração Pública tem que ser realizado segundo as regras e os critérios determinados pelo Governo. Estes critérios devem ser rigorosamente respeitados, ao mesmo tempo garantindo um sistema totalmente transparente. Apesar destes critérios rigorosos, as vagas devem ser preenchidas no mais curto prazo, identificando e alcançando os melhores talentos do país.

No terceiro capítulo deste trabalho de projecto pretendo propor um modelo de requisitos para uma aplicação de recrutamento *online*, com vista à simplificação do processo de recrutamento para a administração pública local.

CAPÍTULO III : O PROJECTO

3.1. Nota introdutória – O Portal Autárquico

O Portal Autárquico desenvolvido pela empresa OutSystems para a Direcção-Geral das Autarquias Locais procura contribuir para um melhor relacionamento com a Administração Pública Local Autárquica possibilitando uma fácil partilha da informação a todos os interessados, públicos e privados. O Portal Autárquico oferece aos utilizadores o acesso centralizado a todos os serviços disponibilizados pelas entidades municipais. Para o efeito, o Portal disponibiliza uma série de serviços que facilitam a partilha de informação entre os municípios e a DGAL, nomeadamente o Sistema Integrado de Informação de Regime Jurídico da Urbanização e Edificação (SIRJUE), o Sistema de Contabilidade Autárquica, entre outros.

Através do Portal Autárquico é ainda possível aceder ao directório de Municípios Portugueses, de Freguesias, de Áreas Metropolitanas, de Comunidades Intermunicipais e de Associações de Freguesias.

3.2. Objectivos do Projecto

Este projecto representa a definição de um modelo de requisitos para um sistema de recrutamento *online*, orientado para o recrutamento para as entidades da administração pública local.

O modelo de requisitos a desenvolver neste trabalho pretende representar um modelo de aplicação *Web* para recrutamento *online* integrada no Portal Autárquico da administração pública local.

O recrutamento e selecção de candidatos altamente qualificados para cargos na administração pública são cruciais para a prestação de serviços públicos de qualidade e para melhoria do desempenho das organizações governamentais. Embora as técnicas de recrutamento definidas para a administração pública tenham sido concebidas para assegurar que os candidatos são recrutados e contratados de forma justa e imparcial, o processo de recrutamento para a administração pública tem sido criticado por ser demasiado complicado e demasiado inflexível.

O desenvolvimento de um portal de recrutamento *online* para a administração local pode ter as seguintes vantagens:

Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online* para a Administração Pública Local Autárquica

- Poupar tempo e dinheiro: às entidades que publicitam as ofertas de emprego e aos candidatos que apresentam candidatura.

Ao centralizar o recrutamento para as entidades da administração pública local é possível a um candidato através do preenchimento do seu CV *online* enviar facilmente, e sem qualquer custo, a sua candidatura para qualquer entidade que tenha publicitado uma oferta de emprego. Também permite a uma entidade que não tem possibilidade de utilizar o seu próprio *Web site* para realizar o recrutamento *online*, poder fazê-lo através deste projecto de aplicação *Web*.

O sistema está disponível 24 horas por dia, sete dias por semana, e permite que as vagas sejam publicitadas a qualquer momento e que estejam disponíveis no sistema enquanto estiver a decorrer o prazo de candidatura.

- Ganhos de eficiência: A aplicação permite publicitar as ofertas apenas carregando num botão. O sistema permite enviar mensagens de aviso aos candidatos quando surgem ofertas de emprego para os concelhos onde está disposto a trabalhar.

A entidade pode utilizar filtros de pesquisa o que facilita o processo de análise de CV.

Ao contrário do que acontece em grande parte dos *websites* de recrutamento *online*, este projecto não permite que o CV dos candidatos fique disponível para consulta por parte das entidades, excepto quando o candidato submete uma candidatura a uma oferta de emprego publicitada. Isto deve-se ao facto de existirem regras próprias para o recrutamento na administração pública (já anteriormente referidas no segundo Capítulo deste trabalho), que determinam que as candidaturas e os CV tenham que ser enviados durante o prazo de apresentação de candidaturas definido para o efeito, sendo que a recepção ou análise de CV antes do referido prazo iria contrariar os princípios da Igualdade e de Imparcialidade da Administração Pública.

A gestão do módulo de recrutamento *online* é composta principalmente por dois momentos:

- Submissão de CV: o candidato tem que introduzir o seu CV na aplicação tendo que primeiro criar uma conta de utilizador, sendo-lhe atribuído um nome utilizador e uma senha de acesso. Depois de introduzir o seu CV o candidato pode enviar o seu CV para as entidades da administração local que nesse momento têm concursos a decorrer e se a oferta corresponder ao seu perfil. O CV fica armazenado em base de dados para futuras ofertas, sendo que e não for actualizado por um período superior a

um ano, será eliminado do sistema. O candidato pode solicitar receber um e-mail quando existirem ofertas para a sua área de licenciatura.

- Publicitação das ofertas de emprego: Nesta aplicação existirá um espaço próprio onde as diferentes entidades da administração local podem publicitar as ofertas de emprego. A entidade pode consultar os CV dos candidatos que apresentaram candidatura, utilizando filtros de pesquisa. Apenas os utilizadores autorizados das entidades da administração local, têm acesso aos dados dos CV dos candidatos a emprego.

3.3. Especificações do Modelo de Requisitos

Antes de iniciar um projecto de desenvolvimento de software, em primeiro lugar, há que especificar o comportamento externo do sistema do ponto de vista do utilizador. A definição de um modelo de requisitos é o ponto de partida para o desenvolvimento de um sistema. O modelo de requisitos dá uma visão completa do sistema e representa a ideia sem ter que desenvolver na realidade um sistema.

Há dois tipos de requisitos: funcionais (especificam acções, o que o sistema deve fazer, normalmente descritos num modelo de Casos de Uso) e não-funcionais (outros requisitos, descrevem apenas atributos do sistema).

Existem três perfis de utilizador:

- Utilizador principal – candidato;
- Utilizador principal – entidade;
- Utilizador administrador.

3.3.1. Requisitos Funcionais

As necessidades dos utilizadores determinam os seguintes requisitos funcionais:

Utilizador principal - candidato

- Pode pesquisar ofertas de emprego, podendo utilizar vários critérios de pesquisa, como: Número da oferta (os candidatos que na aplicação submeteram um pedido para receberem avisos de oferta de emprego, recebem no seu e-mail um resumo da oferta

Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online* para a Administração Pública Local Autárquica

com indicação do número da oferta), Carreira, Categoria, Entidade da Administração Local, Habilitação Académica, Concelho, ou podem realizar a pesquisa por palavra-chave;

- Pode visualizar a informação sobre ofertas de emprego que preencham os requisitos definidos na pesquisa;
- Pode criar uma conta de utilizador, sendo-lhe atribuído um nome de utilizador e uma *password*;
- Pode fazer a autenticação de utilizador no sistema, utilizando o seu nome de utilizador e *password*, para fazer o registo dos seus dados;
- Regista os seus dados pessoais, os seus dados académicos, os dados sobre a sua vida profissional, conhecimentos de línguas e de informática, assim como as suas áreas de interesse e expectativas profissionais. Os funcionários que têm relação jurídica de emprego público têm que o indicar;
- Pode modificar os dados que tem registados;
- Pode eliminar os dados que tem registados;
- Pode consultar todos os dados registados e exportá-los para o formato PDF;
- Pode consultar ofertas de emprego, utilizando filtros de pesquisa;
- Pode enviar os seus dados, para as entidades que publicitaram ofertas de emprego às quais se pretende candidatar;
- Pode requerer receber uma mensagem de aviso, por e-mail, sempre que surgirem ofertas para determinados concelhos, e que respeitem o seu grau académico e área funcional ou licenciatura.

Utilizador principal - entidade

- Pode fazer a autenticação de utilizador no sistema (utilizando o nome de utilizador e *password* que lhe foram atribuídos pelo sistema central);
- Pode introduzir dados sobre o utilizador responsável na entidade: nome do utilizador responsável, e-mail, telefone;

Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online* para a Administração Pública Local Autárquica

- Pode alterar a *password* que lhe foi atribuída pelo sistema;
- Pode criar uma oferta de emprego;
- Pode alterar as ofertas de emprego que criou;
- Pode eliminar as ofertas de emprego que criou;
- Pode consultar os dados dos candidatos e exportá-los para o formato PDF;
- Pode imprimir os dados dos candidatos;
- Pode realizar pesquisas filtrando os dados dos candidatos que apresentaram a sua candidatura obtendo como resultado uma lista daqueles que cumprem os critérios do filtro. O filtro pode ser o mais detalhado possível, podendo ser realizado por cada um dos dados do candidato.

Utilizador administrador

- Gestão do processo de atribuição de conta de utilizador (nome de utilizador e *password*) às diversas entidades da administração pública local;
- Pode visualizar o resumo dos dados dos candidatos e gerar relatórios que podem ser imprimidos;
- Pode eliminar os dados registados pelos candidatos, em determinadas situação específicas, por exemplo no caso da informação ser inadequada ou pouco ética;
- Pode visualizar o resumo das ofertas de emprego e gerar relatórios que podem ser imprimidos;
- Pode “anular” a oferta de emprego (não eliminar) no caso dos dados inseridos pela entidade serem incoerentes com os do DR ou da BEP. Também no caso da informação estar incompleta. A entidade recebe uma mensagem com a indicação que deve actualizar os dados da oferta de emprego que criou;
- Pode manter estatísticas sobre os utilizadores e os seus dados;
- Pode manter estatísticas sobre as ofertas de emprego publicadas.

3.3.2. Requisitos Não-Funcionais

- O sistema deve correr em plataforma Windows;
- O sistema deve ser acedido através do Portal autárquico;
- O sistema deve permitir visualizar CV em formato PDF;
- Devem ser implementados diferentes níveis de segurança para os diferentes utilizadores.
- O sistema deve estar disponível para os utilizadores 24 horas por dia e sete dias por semana.

3.4. Linguagem UML - Unified Modeling Language

A UML (*Unified Modeling Language*) é uma linguagem de modelagem e foi utilizada neste projecto como uma técnica para modelar os requisitos dos utilizadores. A UML é uma linguagem usada para especificar, visualizar e documentar os objectos de um sistema. A UML permite fazer representações gráficas de um conjunto de elementos que permitem visualizar o sistema sob diferentes perspectivas. A UML foi escolhida porque é uma das técnicas que é fácil de usar e entender. Existem vários tipos de diagramas. Os diagramas UML utilizados neste projecto são os diagramas de Casos de Uso (*Use Cases*).

3.4.1. Casos de Uso (*Use Cases*)

Os Casos de Uso são normalmente utilizados para definir os requisitos de um sistema, ou seja, o que o sistema deve fazer. Os Casos de Uso são baseados na UML (*Unified Modeling Language*) e podem ser visualizados através de diagramas de Casos de Uso. Um Caso de Uso é uma sequência de acções relacionadas que um sistema realiza para produzir um resultado observável (OMG, 2005: 569-582).

3.4.2. Modelo de Casos de Uso

Um modelo de Casos de Uso é um modelo que descreve como diferentes tipos de utilizadores interagem com o sistema para resolver um problema. Como tal, ele

descreve as metas dos utilizadores, as interacções entre os utilizadores e o sistema, bem como o comportamento necessário do sistema para satisfazer essas metas.

O modelo de Casos de Uso engloba: O diagrama de Casos de Uso e as especificações dos Casos de Uso.

O diagrama de Casos de Uso da *Unified Modeling Language* (UML) é usado para descrever graficamente um subconjunto do modelo para simplificar a comunicação. A sua finalidade é apresentar uma representação das funcionalidades do sistema em termos de actores, os seus objectivos (representados por Casos de Uso), e outras relações de dependência entre os Casos de Uso. O principal objectivo do diagrama é mostrar que funções do sistema são desempenhadas por que actores.

A especificação dos Casos de Uso contém os seguintes elementos básicos:

Caso de Uso: O Caso de Uso deve ter um nome único que deve expressar o que acontece quando este ocorre.

Descrição: Cada Caso de Uso deve ter uma descrição do seu principal objectivo.

Actores: Lista de actores envolvidos no Caso de Uso. Opcionalmente, um actor pode ser indicado como principal ou secundário. O actor principal necessita de assistência do sistema para atingir os seus objectivos. O actor secundário é aquele de quem o sistema necessita para satisfazer o objectivo.

Condições: Lista de condições necessárias para que o Uso de Caso possa ser realizado com sucesso.

Fluxo de eventos: Interacções entre o actor e o sistema necessárias para atingir o objectivo.

Fluxo alternativo (opcional): Qualquer variação nas etapas de um Caso de Uso.

Requisitos Não-Funcionais (opcional): lista de requisitos não-funcionais que não são considerados no modelo de casos de usos, mas que precisam ser considerados durante o desenho ou a implementação.

Questões: Lista de problemas à espera de resolução.

(Malan e Bredemeyer, 2001)

Todos os requisitos e actores identificados conduziram a um total de 23 Casos de Uso. Na tabela seguinte apresento os Casos de Uso de cada requisito identificado e o actor que interage com ele.

Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online*
para a Administração Pública Local Autárquica

Requisitos	Caso de Uso	Actor(s)
Para poder inserir o seu CV no sistema, o candidato tem primeiro que criar uma conta de utilizador, sendo-lhe atribuído um nome de utilizador e password.	Criar conta de utilizador	Utilizador candidato
O administrador tem como atribuições gerar as contas dos utilizadores entidade a partir do nome das diversas entidades da administração local. Em princípio este procedimento só será realizado uma vez. O sistema cria um perfil de utilizador para cada entidade que vai ser utilizado sempre que as entidades fizerem a sua autenticação no sistema.	Criar conta de utilizador entidade	Administrador
Para inserir, alterar ou eliminar o CV e também submeter candidatura a uma oferta de emprego, o candidato tem que fazer primeiro a sua autenticação no sistema utilizando o seu nome de utilizador e password. A autenticação do utilizador no sistema previne o acesso não autorizado de terceiros à informação.	Autenticação de utilizador	Utilizador candidato
A entidade necessita fazer a autenticação no sistema utilizando o nome de utilizador e password atribuídos pelo administrador para, actualizar informação sobre o utilizador responsável na entidade, criar, alterar ou eliminar uma oferta de emprego ou consultar as candidaturas submetidas pelos candidatos a determinada oferta de emprego.	Autenticação de utilizador	Utilizador entidade
Para inserir o seu CV, é necessário que o candidato preencha os seus dados pessoais, dados académicos, dados sobre a sua vida profissional, conhecimentos de línguas e de informática, e também as suas áreas de interesse e expectativas profissionais. Também tem que indicar se tem ou não relação jurídica de emprego público.	Inserir CV	Utilizador candidato
O candidato pode alterar os dados do seu CV.	Alterar CV	Utilizador candidato
O candidato pode consultar os dados do seu CV.	Consultar CV	Utilizador candidato
O candidato depois de inserir o seu CV no sistema, depois de o alterar, ou quando realiza uma consulta, pode decidir visualizar o CV em formato PDF, e depois pode imprimi-lo.	Exportar dados do CV para PDF	Utilizador candidato
O candidato pode eliminar os dados do seu CV do sistema.	Eliminar CV	Utilizador candidato

Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online*
para a Administração Pública Local Autárquica

Na primeira vez que o utilizador entidade faz a sua autenticação no sistema, é-lhe solicitado que actualize os dados respeitantes ao utilizador responsável na entidade, o seu e-mail e telefone de contacto. Também tem que alterar a password.	Actualizar dados da entidade	Utilizador entidade
A entidade cria uma oferta de emprego e preenche os dados relativos à oferta tais como: carreira, categoria, grau académico exigido, área funcional e/ou licenciatura exigida, remuneração (opcional), conteúdo funcional, outros requisitos de admissibilidade (opcional) e data de início e de fim da oferta para publicação.	Criar oferta de emprego	Utilizador entidade
A entidade pode alterar a oferta de emprego que inseriu no sistema.	Alterar oferta de emprego	Utilizador entidade
A entidade depois de inserir uma oferta de emprego no sistema ou depois de a alterar, pode decidir visualizá-la em formato PDF, e depois pode imprimir.	Exportar dados da oferta de emprego para PDF	Utilizador entidade
A entidade pode eliminar a oferta de emprego que inseriu no sistema.	Eliminar oferta de emprego	Utilizador entidade
O candidato pode pesquisar ofertas de emprego utilizando filtros de pesquisa como, número da oferta, carreira, categoria, entidade da administração local, grau académico, concelho, ou por palavra-chave.	Pesquisar ofertas de emprego	Utilizador candidato
O candidato pode visualizar no formato PDF uma oferta de emprego e pode também imprimir.	Exportar dados da oferta de emprego para PDF	Utilizador candidato
Depois de realizar a pesquisa das ofertas, o candidato pode decidir submeter candidatura a uma oferta de emprego publicada.	Submeter candidatura a uma oferta de emprego	Utilizador candidato
A entidade pode consultar o resumo do CV dos candidatos que submeteram candidatura a uma oferta de emprego que publicou.	Consultar candidaturas submetidas	Utilizador entidade
A entidade pode decidir visualizar o detalhe dos CV em formato PDF e pode imprimir.	Exportar dados do CV para PDF	Utilizador entidade
O administrador pode consultar o resumo dos CV	Consultar	Administrador

Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online*
para a Administração Pública Local Autárquica

inseridos no sistema utilizando filtros de pesquisa.	resumo do CV	
Depois de realizar a pesquisa dos CV, o administrador pode decidir eliminar um CV que por ex. tenha informação inadequada ou pouco ética.	Eliminar CV (administrador)	Administrador
O administrador pode exportar para o formato PDF os dados do CV que pretende eliminar e pode imprimir.	Exportar dados do CV para PDF	Administrador
O administrador pode consultar as ofertas de emprego inseridas no sistema utilizando filtros de pesquisa.	Consultar ofertas de emprego	Administrador
O administrador pode decidir “anular” uma oferta de emprego, caso considere que os dados não são correctos. Por ex., informação incoerente com a publicada na BEP ou no DR. A oferta anulada não é eliminada do sistema, e pode ser alterada pela entidade que a inseriu no sistema.	Anular oferta de emprego	Administrador
O administrador pode exportar os dados da oferta de emprego que pretende anular para o formato PDF e pode imprimir.	Exportar dados da oferta de emprego para PDF	Administrador
O administrador pode consultar diferentes relatórios estatísticos relativos a CV inseridos no sistema.	Consultar estatísticas relativas a CV	Administrador
O administrador pode consultar diferentes relatórios estatísticos relativos a ofertas de emprego publicadas no sistema (como por exemplo, licenciaturas mais solicitadas).	Consultar estatísticas relativas a ofertas de emprego	Administrador
O administrador pode visualizar os relatórios estatísticos em formato PDF e pode imprimir.	Exportar dados das estatísticas para PDF	Administrador

Em anexo, especifico todos os Casos de Uso (Anexo 1), de acordo com os elementos básicos descritos anteriormente e apresento os diagramas de Casos de Uso (Anexo 2).

3.5. Formulários

Todos os formulários do sistema são dinâmicos, de modo que os dados provêm de tabelas da base de dados. De seguida apresento dois exemplos de formulários.

The screenshot shows the 'INSERIR CURRICULUM' form within a web portal. On the left, a sidebar contains the portal's name and several navigation links: 'INSERIR CURRICULUM', 'CONSULTAR CURRICULUM', 'ALTERAR CURRICULUM', 'ELIMINAR CURRICULUM', and 'PESQUISAR OFERTAS DE EMPREGO'. The main form area has a title bar with tabs for 'DADOS PESSOAIS', 'FORMAÇÃO ACADÉMICA', 'CONHECIMENTOS DE LÍNGUAS', 'CONHECIMENTOS DE INFORMÁTICA', 'EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL', and 'EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS'. The 'DADOS PESSOAIS' tab is active, displaying fields for 'Nome', 'Apelido', 'Data de Nascimento' (with a date picker), 'Tipo de identificação civil', 'Número de identificação civil', 'NIF', 'Morada', 'Código Postal', 'Localidade', 'Telefone', and 'Telemóvel'. A checkbox for 'Com relação jurídica de emprego público' is checked. At the bottom are 'Continuar' and 'Cancelar' buttons.

Formulário 1 - Inserir Curriculum Vitae

The screenshot shows the 'CONSULTAR CANDIDATURAS SUBMETIDAS' form. The sidebar on the left includes links for 'DADOS ENTIDADE', 'CRIAR OFERTA DE EMPREGO', 'ALTERAR OFERTA DE EMPREGO', 'ELIMINAR OFERTA DE EMPREGO', and 'CONSULTAR CANDIDATURAS'. The main form area has a title bar with a 'CANDIDATURAS SUBMETIDAS' tab. Below the title bar, it displays 'ENTIDADE : CÂMARA MUNICIPAL' and a text box with the instruction 'Selecione a oferta para a qual pretende pesquisar as candidaturas submetidas:'. Below this, three job offers are listed: 'N.º 00010, de 2010-01-01', 'N.º 00020, de 2010-02-01', and 'N.º 00030, de 2010-03-01'. A 'Cancelar' button is located at the bottom.

Formulário 2 - Consulta das candidaturas submetidas

CONCLUSÃO

Para implementar estratégias eficazes de recrutamento, os gestores de Recursos Humanos dos organismos públicos devem reconhecer que o recrutamento é apenas um aspecto de um programa abrangente de gestão de recursos humanos que engloba uma definição adequada das exigências das funções, instrumentos válidos para a avaliação dos candidatos, e processos razoáveis para efectivamente seleccionar os melhores candidatos.

Os organismos públicos devem mostrar o seu empenho com o recrutamento, tornando uma prioridade na sua agenda a aquisição e retenção dos recursos humanos necessários para a realização do compromisso de modernização da administração pública.

Dadas as restrições orçamentais, os organismos públicos enfrentam desafios significativos para a aplicação de sistemas de recrutamento avançados e para mantê-los actualizados. Um bom processo de recrutamento requer um orçamento específico, que permita, de forma adequada, planear e coordenar os esforços de recrutamento.

Como quaisquer outros serviços de *e-government*, o recrutamento *online* cria questões de privacidade, segurança e acesso. Os organismos públicos devem assegurar aos utilizadores dos *websites* que os dados que fornecem quando se candidatam a um emprego não serão utilizados para outros fins e que pessoas não autorizadas não terão acesso a essa informação. O Governo deve decidir em que medida pretende assegurar a igualdade de acesso a processos de recrutamento utilizando a tecnologia do recrutamento *online* e como fornecer o acesso a essa tecnologia. Estas questões devem ser cuidadosamente analisadas antes de os organismos adoptarem as suas próprias ferramentas ou métodos e recrutamento. Os organismos públicos que implementaram ou vão implementar sistemas de *e-recruitment* devem-se comprometer a garantir o sucesso do sistema e também devem estabelecer os recursos necessários para a implementação desses projectos.

Ao mesmo tempo que a legislação sobre recrutamento e selecção na administração pública procura responder aos desafios das tecnologias de informação e comunicação e permite recorrer à Internet para implementar uma estratégia de recrutamento, os métodos de recrutamento tradicionais continuam a ser utilizados.

Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online* para a Administração Pública Local Autárquica

Comparar as melhores práticas de outros empregadores que estão a implementar estratégias de *e-recruitment*, nos sectores público e privado, pode ajudar a identificar a melhor solução para o seu próprio sistema de recrutamento. A competição com outros empregadores para reter os melhores candidatos significa que os organismos precisam ser inovadores na disponibilização de uma interface apelativa e de fácil acesso.

Olhando para o futuro, sem dúvida, os avanços tecnológicos vão desenvolver os serviços públicos e irão mudar as suas práticas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araújo (2000a), "Tendências recentes de abordagem à reforma administrativa", in *Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*, Vol. I, n.º 1.
- Araújo (2000b), "Improving Public Service Delivery: The Crossroads Between NPM and Traditional Bureaucracy", in *Public Administration*, 79(4), 915, citado por Scott, Murray e William Golden, *sine anno*.
- Arboledas, J. R., Ferrero, M.L. e Vidal-Ribas, I. S. (2001), "Internet recruiting power: opportunities and effectiveness", Universidade de Navarra, Espanha, citados por Mohamed Othman e Musa, 2006.
- Arkin e Crabb (1999), "Who's byting?", *People Management*, vol. 5, n.º. 2, pp.58-62, citados por Mohamed Othman e Musa, 2006.
- Baptista Manuel (2005), "E-government and State Reform: Policy Dilemmas for Europe", in *The Electronic Journal of e-government*, vol. 3, n.º 4, pp. 167-174, (Online), disponível em: <http://www.ejeg.com>, acedido em Dezembro de 2009.
- Barber, Linda (2006), *E-recruitment Developments*, Reino Unido, Institute for Employment Studies, (Online), disponível em: <http://www.employment-studies.co.uk>, acedido em Fevereiro de 2010.
- Behn, Robert D. (1998), "The New Public Management Paradigm And The Search For Democratic Accountability", in *International Public Management Journal*, Vol. I, n.º 2.
- Berend, Iván T. (2003), "The Welfare State; Crisis and Solutions", *apresentação proferida na Europa Institut Budapest*, (Online), disponível em: <http://www.europainstitut.hu/pdf/beg19/berend.pdf>, acedido em Janeiro de 2010.
- Bereton, D. (1994), "The efficiency unit - Its purpose, history, operation and results achieved" in *The Quest for Effective Government*, Sindicatura de Comptes de Catalunya, Barcelona, citado por George A. Larbi, 1999.
- Berry, M. (2005), *Top companies lead online recruitment revolution*, (Online), citado por Barber, 2006, (Online), disponível em: <http://www.personneltoday.com>.
- Borck, J.R. (2000), "Recruiting systems control resume chaos", in *InfoWorld*, vol. 22, n.º. 30, pp. 47-48, citado por Mohamed Othman e Musa, 2006.
- Brown, Wendy (2006), "American Nightmare: Neoliberalism, Neoconservatism, and De-democratization", in *Political Theory* 34, n.º.6, pp. 690-714, citado por Lisa Brawley, 2008.
- Bilhim, João e Bárbara Neves (2005), *New ethical challenges in a changing public administration*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blau, Peter M. (1971), "O estudo comparativo das organizações", in Edmundo Campos (org.), *Sociologia das Organizações*, Rio de Janeiro, Zahar Editores.
- Bonina, Carla M. e Antonio Cordella (2008), "The new public management, e-government and the notion of 'public value': lessons from Mexico", in *conferência: Proceedings of the AIS Special Interest Group on ICT and Global Development Workshop*, Paris, (Online), disponível em: <http://www.globdev.org>, acedido em Dezembro de 2009.
- Brawley, Lisa (2008), "The Practice of Spatial Justice in Crisis", in *Spatial Justice/Justice Spatiale*, Universidade de Paris, (Online), disponível em: <http://www.issj.org/>, acedido em Fevereiro de 2010.
- Caggiano, C. (1999), "The truth about Internet recruiting", in *Inc.*, vol.21, no.18, pp.156-157, citado por Mohamed Othman e Musa, 2006.

- Capgemini (2004), *Online availability of public services: how is Europe progressing*, 5.º relatório para a DG Information Society & Media, citado por Barber, 2006.
- Cardoso, Gustavo (1998), *As causas das questões ou o Estado à beira da sociedade de informação*, disponível em: <http://www.bocc.uff.br/>, acedido em Setembro de 2010.
- Carvalho, António V. e Luiz P. Nascimento (1993), *Administração de Recursos Humanos*, São Paulo, Pioneira.
- Castells, Manuel (1997), "The Rise of the Network Society", in Manuel Castells, *Information Age*, 1, Oxford, Blackwell.
- Chiavenato, Idalberto (1994), *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*, São Paulo, Makron Books.
- Clarke, John e Janet Newman (1997), *The Managerial State*, Sage Publications, citados por J. A. Oliveira Rocha, 2000.
- Cullen, B. (2001), "E-recruiting Is Driving HR Systems Integration", in *Strategic Finance*, 83(1), pp. 23-27, citado por Mohamed Othman e Musa, 2006.
- Denhardt, Janet e Robert Denhardt (2003), *The new public service: Serving, not Steering*, Londres, M. E. Sharpe.
- Dineen, Ash e Noe (2002), "A Web of Applicant Attraction: Person - Organization Fit in the Context of Web - based Recruitment", in *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87(4), pp. 723 - 734, citado por Barber, 2006.
- Enhance Media Ltd (2005), *The National Online Recruitment Audience Survey*, citado por Barber, 2006.
- Dysart, J. (1999), "HR recruiters build interactivity into Web sites", in *HRMagazine*, vol. 44, n.º 3, pp. 106, citado por Galanaki, 2002.
- Esping-Andersen, Gosta (2002), "Towards the Good Society, Once Again?", in Gosta Esping-Andersen, Duncan Gallie, Anton Hemerijckm e John Myles, *Why we need a new Welfare State*, Oxford, University Press.
- Ewalt, Jo Ann G. (2001), "Theories of Governance and New Public Management: Links to Understanding Welfare Policy Implementation", apresentação para a *Annual conference of the American Society for Public Administration*, Newark, (Online), disponível em: <http://www.unpan.org>, acedido em Janeiro de 2010.
- Ferlie, E., L. Ashburner, L. Fitzgerald e A. Pettigrew (1996), *The New Public Management in Action*, Oxford, Oxford University Press, citados por David Giauque, 2003.
- Fister, S. (1999), "Online recruiting; good, fast and cheap?", *Training*, vol. 36, n.º 5, pp. 26, citado por Galanaki, 2002.
- Flora, Peter e Jens Alber (2003), "Modernization, Democratization, and the development of Welfare-States in Western Europe", in *The development of Welfare-States in Europe and America*, Nova Jersey, Transaction Publishers.
- Foucault, Michel (2007), *Security, Territory, Population: Lectures at the Collège de France 1977-1978*, Hampshire, Inglaterra e Nova Iorque, Palgrave Macmillan, citado por Lisa Brawley, 2008.
- Frant, H. (1998), "Missing Pieces in Each Other's Puzzles: Integrating the New Public Management and the New Political Economy", in *International Public Management, Journal I(I)*, pp. 19-35, citado por David Giauque, 2003.
- Fukuyama, Francis (2006), *A construção de Estados*, Lisboa, Gradiva, citado por Juan Mozzicafreddo, 2009.
- Galanaki, Eleanna (2002), "The Decision to Recruit Online: A Descriptive Study", in *Career Development International*, Vol. 7, n.º 4, 243-251, (Online), disponível em:

- http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=872704, acedido em Março de 2010.
- Giauque, David (2003), "New Public Management and Organizational Regulation: the liberal bureaucracy", in *International Review of Administrative Sciences*, pp. 69-4.
- Hall, Richard H. (1971), "O conceito de burocracia: uma contribuição empírica", in Edmundo Campos (org.), *Sociologia da Burocracia*, Rio de Janeiro, Zahar Editores.
- Hausdorf, Duncan (2004), "Firm size and Internet recruiting in Canada: A preliminary investigation", *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, pp. 325 - 334, citado por Barber, 2006.
- Henman, Paul (2004), "E-government and the Electronic Transformation of Modes of Rule: The Case of Partnerships", in *Systemics, Cybernetics and Informatics*, vol. 2, n.º 2, (Online), disponível em: [http://www.iisc.org/journal/CV\\$/sci/pdfs/P846963.pdf](http://www.iisc.org/journal/CV$/sci/pdfs/P846963.pdf), acedido em Fevereiro de 2010.
- Hogler, Henle e Bemus (1998), "Internet recruiting and employment discrimination: a legal perspective", *Human Resource Management Review*, vol.8, no.2, pp.149-164, citados por Mohamed Othman e Musa, 2006.
- Hood, Christopher (1991), "A Public Management for All Seasons (in the UK)?", in *Public Administration*, 69(1), pp. 3-19, citado por David Giauque, 2003, por J. A. Oliveira Rocha, 2000 e por Scott, Murray e William Golden, *sine anno*.
- King, Cheryl S. e Camilla Stivers et al. (1998), *Government is us: Public Administration in an Anti-Government Era*, Nova Deli, Sage Publications, citados por Janet Denhardt e Robert Denhardt, 2003.
- Kissler, Leo e Francisco G. Heidemann (2006), "Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?", in *Revista de Administração Pública*, vol. 40, n.º 3, Rio de Janeiro, (Online), disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n3/31252.pdf>, acedido em Janeiro de 2010.
- Lane, J.-E. (1997), *Public Sector Reform*, London, Sage Publications, citado por David Giauque, 2003.
- Larbi, George A. (1999), *The New Public Management Approach and Crisis States*, paper da United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD), n.º 112, (Online), disponível em: <http://www.pogar.org/publications/other/unrisd/dp112.pdf>, acedido em Fevereiro de 2010.
- Liikanen, Erkki (2003), "E-government and the European Union", in *An accepted European ICT certification standard promoted by Council of European Professional Informatics Societies, The European Journal for the Informatics Professional*, vol. IV, n.º 2, (Online), disponível em: www.cepis.org/files/cepisupgrade/full-2003-II.pdf, acedido em Julho de 2010.
- Lynn, L. E. J. (2001), "Globalization and Administrative Reform: What is Happening in Theory?", in *Public Management Review*, 3(2), pp. 91-208, citado por David Giauque, 2003.
- Madureira, César e Miguel Rodrigues (2006), "A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa", in *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 12, n.º 2, pp. 153-171.
- Maguire, M. (1998), "Ethics in the Public Service-Current Issues and Practice", in *Ethics and Accountability in a Context of Governance and New Public Management*, IIAS/EGPA, IOS Press, pp. 23-34, citado por João Bilhim e Bárbara Neves, 2005.
- Majone, Giandomenico (1996), *Regulating Europe*, Londres, Routledge.

- Malan, Ruth e Dana Bredemeyer (2001), *Functional Requirements and Use Cases*, Bredemeyer Consulting, (Online), disponível em <http://www.bredemeyer.com>, acedido em Agosto de 2010.
- Matei, Lucica (2009), *Impact of New Technologies on Public Organisations*, Munich Personal RePEc Archive, n.º 18645, (Online), disponível em: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/18645/>, acedido em Julho de 2010.
- Microsoft (*sine anno*), *Mercado de trabalho online promove mobilidade de carreira e um serviço público mais flexível*, (Online), disponível em: <http://www.microsoft.pt>, acedido em Maio de 2010.
- Mirandilla, Grace (2008), "Promoting e-Government in the Context of New Public Management: The Case of the Local Government of Cebu, Philippines", in *3rd Communication Policy Research: South Conference*, China, (Online), disponível em: <http://papers.ssrn.com>, acedido em Maio de 2010.
- Mohamed Othman, Rosita bt. e Nadianatra bt. Musa (2006), "E-recruitment Practice: Pros Vs Cons", in *Public Sector ICT Management Review (PSIMR)*, Vol. 1(1), Kuala Lumpur, Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN), 35-40, (Online), disponível em: <http://www.apps.intan.my/psimr/articles/Article5%20-%20Full.pdf>, acedido em Junho de 2010.
- Mottl, J. (1998), "Want to find workers? Go *online* – many IT job seekers flock to the Web; managers may soon follow" in *Internetweek*, vol.728, pp. 20-21, citado por Mohamed Othman e Musa, 2006.
- Mozzicafreddo, Juan (2009), *Reforma da administração pública: Problemas – convergências de modelos*, (textos pedagógicos), ISCTE.
- Mozzicafreddo, Juan (2000), "Estado-providência em transição", in *Estado-providência e cidadania em Portugal*, Oeiras, Celta Editora.
- Mozzicafreddo, Juan (2001), "Modernização da Administração Pública e do poder político", in Juan Mozzicafreddo e Salis Gomes (orgs.), *Administração e política - Perspectivas de reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados-Unidos*, Oeiras, Celta Editora.
- Mozzicafreddo, Juan (2009), "O papel do Estado na sociedade", Conferência proferida em 16 de Fevereiro de 2009 no Colóquio *Pilares da Estratégia Nacional*, organizado pelo Instituto de Defesa Nacional, Publicado em António José Telos *et al.* (Org) (2010), *Pilares da Estratégia Nacional*, Lisboa, Edições Prefácio/Instituto da Defesa nacional
- OCDE (2009), *Is new public management really dead? Public administration after new public management*, Paris, OCDE Conference Center.
- Object Management Group (2005), *Unified Modeling Language: Superstructure*, OMG.
- Osborne, D. (1993), "Reinventing Government. Public Productivity & Management Review", 16 (4), in *Fiscal Pressures and Productive Solutions: Proceedings of the Fifth National Public Sector Productivity Conference*, pp. 349-356, citado por Mirandilla, 2008.
- Pagaza, I. P. (2000), "La Globalización y la Reforma a las Administraciones Públicas", in *Revista Iberoamericana de Administración Pública*, 5, pp. 41-53, citado por César Madureira e Miguel Rodrigues, 2006.
- Pereira, Luís (2003), "A administração pública e a Sociedade da Informação"; in Juan Mozzicafreddo, Salis Gomes e João Batista (orgs.), *Ética e Administração – Como modernizar os serviços públicos?*, Oeiras, Celta Editora.
- Peters, B. Guy (1997), *The transfers between governments: the case of administrative reforms*, vol. 20, n.º 4.

- Peters, B. G. e J. Pierre (1998), "Governance Without Government? Rethinking Public Administration", in *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 8, n.º 2, pp. 223-243, citados por Ewalt, 2001.
- Pitschas, Rainer (1993), "Aspects of Max Weber's theory on bureaucracy and new public management approach", in *The Indian Journal of Public Administration*, vol. 39, n.º 4, Nova Deli, T. N. Chaturvedi.
- Pizarro, Marilyn B., *sine anno*, *Information and Communication Technology (ICT) in Public Expenditure Management (PEM)*, (Online), disponível em: http://www.adb.org/documents/manuals/govt_expenditure/chap14.pdf, acedido em Fevereiro de 2010.
- Pollitt, C. (2001), "Comment parvenons-nous à évaluer la qualité des services publics?", in G. B. Peters e D. J. Savoie, *La gouvernance au XXIème siècle: revitaliser la fonction publique*, pp. 85-110, Quebec, Les Presses de l'Université Laval, citado por David Giauque, 2003.
- Pollitt, Christopher, e Geert Bouckaert (2004), *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford, Oxford University Press.
- Redford, E. (1969), *Democracy in the Administrative State*, Nova Iorque, Oxford, citado por J. A. Oliveira Rocha, 2000.
- Rhoda, C. Joseph, David P. Kitlan (2008), "Key Issues in E-Government and Public Administration", in G. David Garson e Mehdi Khosrow-Pour, *Public Information Technologie*, EUA, Information Science reference, pp. 1-11.
- Rhodes, R. A. W. (1996), "The New Governance: Governing without Government", in *Political Studies*, XLIV, pp. 652-667.
- Rocha, J.A. Oliveira (2000), "Modelos de Gestão Pública", in *Revista da Associação Portuguesa de Administração e Políticas Públicas* Vol. I, n.º 1.
- Rudich, J. (2000), "Job hunting on the Web", in *Link-Up*, vol. 17, n.º 2, pp. 21-24, citado por Galanaki, 2002.
- Rocha, J.A. Oliveira (2001), *Gestão Pública e Modernização Administrativa*, Oeiras, INA.
- Schier, Adriana da Costa Ricardo (2005), "Da administração pública burocrática à gerencial – a influência de Max Weber", in *Revista Crítica Jurídica* n.º 24, Rio de Janeiro, (Online), disponível em: <http://www.juridicas.unam.mx>, acedido em 29 de Novembro de 2009.
- Schreyer, R. e J. McCarter (1998), "Future face of recruiting", in *HRfocus*, vol. 75, no.14, pp. 73-76, citados por Mohamed Othman e Musa, 2006 e por Galanaki, 2002.
- Rocha, J.A. Oliveira (2005), *A Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*, Lisboa, Escolar Editora.
- Schwartzman, Simon (2006), *Nota sobre o patrimonialismo e a dimensão pública na formação da América Latina contemporânea*, (Online), disponível em: <http://www.schwartzman.org.br/simon/patrimonialismo06.pdf>, acedido em 12 de Novembro de 2009.
- Scott, Murray e William Golden, *sine anno*, *Pre-ICIS Workshop on eGovernment Research - New Public Management – eGovernment Research in context*, (Online), disponível em: http://www.electronicgovernment.se/SIGeGOV/3_Scott.pdf, acedido em Janeiro de 2010.
- Snijkers, K. (2005), "E-Government: ICT from a Public Management Perspective", paper apresentado na *13th Annual NISPACE Conference*, Universidade Estatal de Moscovo, Rússia, (Online), disponível em: <http://www.unpan1.un.org/.../UNPAN023452.pdf>, acedido em Janeiro de 2010.

- Stoker, G. (1998), "Governance as Theory: Five Propositions." In *International Social Science Journal*, vol. 50, n.º 1, pp. 17-28.
- Taleo (2005), *Statistics – the growth of online recruitment*, (Online), citado por Barber, 2006, (Online), disponível em: <http://www.onrec.com>.
- Taylor, C. (2001), "Windows of opportunity", in *People Management*, vol. 7, n.º 5, pp. 32-36, citado por Galanaki, 2002.
- Universidade de Melbourne (2009), "Online Recruitment Can Improve Traditional Recruitment Process but It Cannot Replace Traditional Recruitment", in *Professional Issues in Computing*, (Online), disponível em: <http://www.cs.mu.oz.au/343/a3/18.pdf>, acedido em Junho de 2010.
- Universidade do Minho (2005), *Guia de Procura de Emprego*, (Online), disponível em: <http://www.meintegra.ics.uminho.pt/>, acedido em Junho de 2010.
- UMIC – Agência para a Sociedade do Conhecimento, IP (2008), *A Sociedade da Informação em Portugal 2008*, UMIC, (Online), disponível em: <http://www.umic.pt/>, acedido em Março de 2010.
- Varone, F. e D. Giauque (2001), "Piloteage des politiques publiques et rémunération à la performance. Analyse comparée de quelques contrats de prestations en Suisse", in *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 67(3), 619-43, citados por David Giauque, 2003.
- Vidigal, Luís (2005), "A face oculta da Administração Pública Electrónica: Uma abordagem socio-técnica", in *Sistemas de Informação Organizacionais*, Lisboa, Edições Sílabo, pp.525-558.
- Weber, Max (1971), "Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal", in Edmundo Campos (org.), *Sociologia das Organizações*, Rio de Janeiro, Zahar Editores.
- Wilson, Woodrow (1987), "The study of Administration", in *Political Science Quarterly*, Vol. II, n.º 1, pp. 197-222, citado por J.A. Oliveira Rocha, 2000.
- Wright, V. (1997), "Redefiniendo el Estado: Las Implicaciones para la Administración Pública", in *Gestión y Analisis de Políticas Públicas*, 7/8, pp. 27-44, citado por César Madureira e Miguel Rodrigues, 2006.

Legislação

- Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro - LVCR.
- Decreto-Lei nº 69-A/2009, de 24 de Março – Execução do Orçamento do Estado.
- Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro.

Documentos oficiais e administrativos

- Administração Pública Portuguesa: Unidade de Coordenação do Plano Tecnológico (UCPT), documento de trabalho n.º 15*, (Online), disponível em: http://www.planotecnologico.pt/document/Doc_15.pdf, acedido em Julho de 2010.
- Comissão Europeia – Direcção-Geral para a Sociedade da Informação e Media (2009), *Smarter, Faster, Better eGovernment : 8th Benchmark Measurement*, CapGemini, Rand Europe, IDC, Sogeti e DTI, Nov-2009.
- Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público – DGAEP (2008), *Caracterização dos recursos humanos da administração pública portuguesa 2005*, Lisboa, DGAEP, (Online), disponível em: <http://www.dgap.gov.pt/>, acedido em Janeiro de 2010.

Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online* para a Administração Pública Local Autárquica

Secretaria-Geral do Ministério da Educação (2009), *Guia Sobre o Procedimento Concursal*, Lisboa, Direcção de Serviços de Organização, Planeamento e Formação e Direcção de Serviços Jurídicos e de Contencioso, (*Online*), disponível em: <http://www.sg.min-edu.pt/>, acedido em Janeiro de 2010.

Websites

Bolsa de emprego público (BEP) - <https://www.bep.gov.pt/>, acedido em Janeiro de 2010.
Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público – DGAEP, <http://www.dgap.gov.pt/>, acedido em Janeiro de 2010.

SuperEmprego, <http://www.superemprego.pt>, acedido em Junho de 2010.

Stepstone, <http://www.stepstone.pt>, acedido em Junho de 2010.

Net-Empregos, <http://www.netempregos.com>, acedido em Junho de 2010.

Carreiras, <http://www.carreiras.net>, acedido em Junho de 2010.

Instituto do Emprego e Formação Profissional, <http://www.iefp.pt>, acedido em Julho de 2010.

EURES – Portal Europeu da Mobilidade Profissional, <http://ec.europa.eu/eures/home.jsp?lang=pt>, acedido em Julho de 2010.

Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online*
para a Administração Pública Local Autárquica

ANEXOS

Anexo 1 - Especificação dos Casos de Uso

Criar conta de utilizador

Nome do Caso de Uso	Criar conta de utilizador
Actor(es)	Utilizador candidato
Descrição	O candidato vai criar uma conta de utilizador.
Condições	Não há.
Fluxo de eventos	1. O caso de uso começa quando o candidato quer criar uma conta de utilizador. 2. O sistema gera uma página com um formulário onde se solicita ao candidato que escolha um nome de utilizador e uma password, e que introduza o seu e-mail. 3. O candidato introduz os dados que lhe pedem e confirma. 4. Os dados são registados no sistema. 5. O sistema envia um e-mail ao candidato com os dados da sua conta de utilizador.
Fluxo alternativo	3. O candidato decide não confirmar os dados. O processo é cancelado.
Questões	Não há.

Autenticação de utilizador (Inclusão)

Nome do Caso de Uso	Autenticação de utilizador
Actor(es)	--
Descrição	O actor faz a validação da sua conta de utilizador no sistema.
Condições	Não há.
Fluxo de eventos	1. O caso de uso começa quando o actor quer fazer a sua autenticação no sistema. 2. O sistema gera uma página com um formulário onde se solicita ao actor que introduza o seu nome de utilizador e password. 3. O actor introduz os dados que lhe pedem e confirma. 4. O sistema confirma os dados do actor.
Fluxo alternativo	3. O actor decide não confirmar os dados. O processo é cancelado. 4. Os dados introduzidos são incorrectos. O actor pode reintroduzir os dados novamente.

**Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online*
para a Administração Pública Local Autárquica**

Questões	Não há.
----------	---------

Inserir CV

Nome do Caso de Uso	Inserir CV
Actor(es)	Utilizador candidato.
Descrição	O candidato introduz o seu CV. Para o efeito, é necessário que primeiro seja criada uma conta de utilizador.
Condições	Não há.
Fluxo de eventos	1. O Caso de Uso começa quando um candidato quer introduzir o seu CV. 2. Include Caso de Uso Autenticação de utilizador. 3. O sistema gera uma página com um formulário com os campos necessários para introduzir o CV (dados pessoais, dados académicos, dados sobre a sua vida profissional, conhecimentos de línguas e de informática, assim como as suas áreas de interesse e expectativas profissionais). Os candidatos que têm relação jurídica de emprego público têm que o indicar. 4. O candidato introduz os dados que lhe pedem e confirma. 5. O sistema confirma os dados. 6. O sistema gera uma página com um formulário onde se solicita ao candidato que indique em que concelhos está disposto a trabalhar e se pretende ser notificado por e-mail caso surjam ofertas para esses concelhos. 7. O candidato introduz os dados que lhe pedem e confirma. 8. Os dados são registados no sistema. O sistema gera uma página com um formulário com o resumo do CV e envia um e-mail ao candidato com o resumo dos dados criados. O candidato pode escolher visualizar o CV em PDF. 9. O candidato decide visualizar os dados do CV em PDF. 10. Extend Exportar dados do CV para PDF.
Fluxo alternativo	2. Não existe conta de utilizador. (A sequência segue para o n.º 2 do Caso de Uso Criar conta de utilizador). 4. O candidato decide não confirmar os dados. O processo é cancelado. 5. O sistema indica que já existe um CV submetido com aquele NIF. O processo é cancelado. 5. Alguns dos dados introduzidos são incorrectos. O candidato pode reintroduzir os dados novamente. 7. O candidato decide não confirmar os dados. O processo é cancelado. 9. O candidato não decide visualizar os dados em PDF.
Questões	Não há.

Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online*
para a Administração Pública Local Autárquica

Exportar dados do CV para PDF (Extensão)

Nome do Caso de Uso	Exportar dados do CV para PDF
Actor(es)	--
Descrição	O actor quer visualizar os dados do CV em formato PDF, que depois pode imprimir.
Condições	O candidato tem que ter um CV introduzido no sistema.
Fluxo de eventos	1. O Caso de Uso começa quando o actor decide visualizar o CV em PDF. 2. O sistema exporta os dados do CV para o formato PDF. O actor pode decidir imprimir os dados. 3. O actor decide imprimir os dados. 4. O sistema imprime os dados.
Fluxo alternativo	3. O actor não decide imprimir os dados.
Questões	Não há.

Alterar CV

Nome do Caso de Uso	Alterar CV
Actor(es)	Utilizador candidato.
Descrição	Modificar um CV introduzido no sistema.
Condições	O candidato tem que ter um CV introduzido no sistema.
Fluxo de eventos	1. O Caso de Uso começa quando um candidato quer alterar os dados do seu CV. 2. Include Caso de Uso Autenticação de utilizador. 3. O sistema gera uma página com um formulário com os dados do CV para poderem ser alterados. 4. O candidato altera os dados que necessita e confirma. 5. O sistema confirma os dados. 6. Os dados são alterados no sistema. 7. O sistema gera uma página com um formulário com um resumo do CV e envia um e-mail ao candidato com o resumo dos dados criados a confirmar a alteração. O candidato pode escolher visualizar o CV em PDF. 8. O candidato decide visualizar os dados do CV em PDF. 9. Extend Exportar dados do CV para PDF.
Fluxo alternativo	3. Não existe nenhum CV criado para essa conta de utilizador. O processo é

**Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online*
para a Administração Pública Local Autárquica**

	cancelado. 4. O candidato decide não confirmar a alteração do CV. O processo é cancelado. 5. Alguns dos dados introduzidos são incorrectos. O candidato pode reintroduzir os dados novamente. 8. O candidato decide não visualizar os dados do CV em PDF.
Questões	Não há.

Eliminar CV

Nome do Caso de Uso	Eliminar CV
Actor(es)	Utilizador candidato.
Descrição	Eliminar um CV introduzido no sistema.
Condições	O candidato tem que ter um CV introduzido no sistema.
Fluxo de eventos	1. O Caso de Uso começa quando um candidato quer eliminar o CV que introduziu no sistema. 2. Include Caso de Uso Autenticação de utilizador. 3. O sistema gera uma página com um formulário com os dados do CV. 4. O candidato decide eliminar o CV. 5. O sistema elimina o CV e envia um e-mail ao candidato a confirmar a eliminação do CV.
Fluxo alternativo	3. Não existe nenhum CV criado para essa conta de utilizador. O processo é cancelado. 4. O candidato decide não confirmar eliminar o CV. O processo é cancelado.
Questões	Não há.

Consultar CV

Nome do Caso de Uso	Consultar CV
Actor(es)	Utilizador candidato.
Descrição	Consultar o CV que introduziu no sistema.
Condições	O candidato tem que ter um CV introduzido no sistema.
Fluxo de eventos	1. O Caso de Uso começa quando um candidato quer consultar o CV que introduziu no sistema.

Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online* para a Administração Pública Local Autárquica

	2. Include Caso de Uso Autenticação de utilizador. 3. O sistema gera uma página com um formulário com o resumo do CV. O candidato pode escolher visualizar o CV em PDF. 4. O candidato decide visualizar os dados do CV em PDF. 5. Extend Exportar dados do CV para PDF.
Fluxo alternativo	3. Não existe nenhum CV criado para essa conta de utilizador. O processo é cancelado. 4. O candidato não decide visualizar os dados em PDF.
Questões	Não há.

Criar conta de utilizador Entidade

Nome do Caso de Uso	Criar conta de utilizador Entidade.
Actor(es)	Administrador
Descrição	Gerar a conta de utilizador das entidades. Em princípio este procedimento só será realizado uma vez, excepto se vierem a ser criadas novas entidades na Administração Pública Local.
Condições	Não há.
Fluxo de eventos	1. O Caso de Uso começa quando a aplicação entra em funcionamento e é necessário atribuir perfis às entidades de modo a poderem publicitar ofertas de emprego. 2. O sistema gera uma página com um formulário com os campos necessários para criar um perfil de utilizador para cada entidade. 3. O administrador introduz os dados que lhe são pedidos e confirma. 4. O sistema confirma os dados introduzidos. 5. O sistema pede ao administrador que confirme criar as contas de utilizador para as entidades. 6. O administrador confirma criar as contas de utilizador Entidade. 7. O sistema gera um nome de utilizador e password para cada Entidade. 8. O sistema envia os dados criados por e-mail para cada entidade (dirigidos ao presidente de cada entidade).
Fluxo alternativo	3. O administrador decide não confirmar os dados. O processo é cancelado. 4. Alguns dos dados introduzidos são incorrectos. O administrador pode reintroduzir os dados novamente. 6. O administrador decide não confirmar criar as contas de utilizador entidade e o processo é cancelado.

Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online* para a Administração Pública Local Autárquica

Questões	Não há.
----------	---------

Actualizar dados Entidade

Nome do Caso de Uso	Actualizar dados da entidade.
Actor(es)	Utilizador entidade
Descrição	O utilizador responsável da entidade vai actualizar a informação a respeito da entidade.
Condições	Existe conta de utilizador entidade.
Fluxo de eventos	1. O Caso de Uso começa quando a entidade faz a sua autenticação de utilizador primeira vez no sistema. 2. Include Caso de Uso Autenticação de utilizador. 3. O sistema gera uma página com um formulário que pede para actualizar a password. 4. A entidade introduz os dados que lhe são pedidos e confirma. 5. O sistema gera uma página com um formulário que pede para actualizar os dados respeitantes ao utilizador responsável (nome de utilizador responsável, e-mail e telefone de contacto). 6. A entidade introduz os dados que lhe são pedidos e confirma. 7. O sistema confirma os dados introduzidos e envia a confirmação com um resumo dos dados criados por e-mail para o utilizador responsável da entidade.
Fluxo alternativo	4. A entidade decide não confirmar os dados. O processo é cancelado. 5. Os dados são incorrectos. A entidade pode reintroduzir os dados novamente. 6. A entidade decide não confirmar os dados. O processo é cancelado. 7. Alguns dos dados introduzidos são incorrectos. A entidade pode reintroduzir os dados novamente.
Questões	Não há.

Criar oferta de emprego

Nome do Caso de Uso	Criar oferta de emprego.
Actor(es)	Utilizador entidade
Descrição	A entidade decide criar uma oferta de emprego.
Condições	Existe conta de utilizador entidade.

Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online* para a Administração Pública Local Autárquica

Fluxo de eventos	1. O Caso de Uso começa quando a Entidade quer criar uma oferta de emprego. 2. Include Caso de Uso Autenticação de utilizador. 3. O sistema gera uma página com um formulário que pede para preencher dados respeitantes à oferta de emprego que pretende criar (carreira, categoria, grau académico, área funcional e/ou licenciatura exigida, remuneração, conteúdo funcional, outros requisitos de admissibilidade, e data de início e de fim da oferta para publicação). 4. A entidade introduz os dados que lhe são pedidos e confirma. 5. O sistema confirma os dados. 6. O sistema cria a oferta de emprego e apresenta um ecrã com o detalhe da oferta de emprego. O sistema envia um e-mail à entidade com a confirmação da criação da oferta de emprego. A entidade pode escolher visualizar os dados da oferta de emprego em formato PDF. 7. A entidade decide visualizar a oferta de emprego em PDF. 8. Extensão Exportar dados da oferta de emprego para PDF.
Fluxo alternativo	3. A entidade ainda não procedeu à actualização da informação respeitante aos dados do utilizador responsável e password. (A sequência segue para o n.º 3 do Caso de Uso Actualizar dados Entidade). 4. A entidade decide não confirmar os dados. O processo é cancelado. 5. Alguns dos dados introduzidos são incorrectos. A entidade pode reintroduzir os dados novamente. 7. A entidade não decide visualizar os dados da oferta em PDF.
Questões	Não há.

Exportar dados da oferta de emprego para PDF (Extensão)

Nome do Caso de Uso	Exportar dados da oferta de emprego para PDF.
Actor(es)	--
Descrição	O actor quer visualizar os dados da oferta de emprego em formato PDF, que depois pode imprimir.
Condições	Tem que existir uma oferta de emprego introduzida no sistema.
Fluxo de eventos	1. O Caso de Uso começa quando o actor decide visualizar os dados da oferta de emprego em PDF. 2. O sistema exporta os dados da oferta de emprego para o formato PDF. O actor pode decidir imprimir a oferta de emprego. 3. O actor decide imprimir a oferta de emprego. 4. O sistema imprime a oferta de emprego.
Fluxo alternativo	3. O actor decide não imprimir a oferta de emprego.

Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online* para a Administração Pública Local Autárquica

Questões	Não há.
----------	---------

Alterar oferta de emprego

Nome do Caso de Uso	Alterar oferta de emprego
Actor(es)	Utilizador entidade
Descrição	A entidade decide alterar a oferta de emprego que criou.
Condições	A oferta de emprego foi inserida no sistema.
Fluxo de eventos	1. O Caso de Uso começa quando a entidade quer alterar uma oferta de emprego que inseriu no sistema. 2. Include Caso de Uso Autenticação de utilizador. 3. O sistema gera uma página com um formulário com os dados da oferta de emprego para poderem ser alterados. 4. A entidade altera o que necessita e confirma. 5. O sistema confirma os dados. 6. O sistema altera a oferta de emprego e apresenta um ecrã com o detalhe da oferta de emprego. O sistema envia um e-mail à entidade com a confirmação da alteração da oferta de emprego. A entidade pode escolher visualizar os dados da oferta de emprego em formato PDF. 7. A entidade decide visualizar os dados da oferta de emprego em PDF. 8. Extend Exportar dados da oferta de emprego para PDF.
Fluxo alternativo	3. Não existe nenhuma oferta de emprego criada para aquela entidade. O processo é cancelado. 3. A oferta de emprego está expirada, pelo que não pode ser alterada. O processo é cancelado. 4. A entidade decide não confirmar os dados. O processo é cancelado. 5. Alguns dos dados introduzidos são incorrectos. O utilizador entidade pode reintroduzir os dados novamente. 7. A entidade decide não visualizar os dados da oferta de emprego em PDF.
Questões	Não há.

Eliminar oferta de emprego (entidade)

Nome do Caso de Uso	Eliminar oferta de emprego
Actor(es)	Utilizador entidade

Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online* para a Administração Pública Local Autárquica

Descrição	A entidade decide eliminar a oferta de emprego que criou.
Condições	A oferta de emprego foi inserida no sistema.
Fluxo de eventos	1. O Caso de Uso começa quando a entidade quer eliminar uma oferta de emprego que inseriu no sistema. 2. Include Caso de Uso Autenticação de utilizador. 3. O sistema gera uma página com um formulário com os dados da oferta de emprego. A entidade tem disponível a opção para eliminar a oferta de emprego. 4. A entidade confirma eliminar a oferta de emprego. 5. O sistema elimina a oferta de emprego. O sistema envia um e-mail à entidade com a confirmação da eliminação da oferta de emprego.
Fluxo alternativo	3. Não existe nenhuma oferta de emprego criada para aquela entidade. O processo é cancelado. 3. A oferta de emprego está expirada, pelo que não podem ser eliminada. O processo é cancelado. 4. A entidade decide não confirmar. O processo é cancelado.
Questões	Não há.

Pesquisar ofertas de emprego

Nome do Caso de Uso	Pesquisar ofertas de emprego
Actor(es)	Utilizador candidato.
Descrição	O candidato pesquisa ofertas de emprego.
Condições	Existem ofertas de emprego publicadas.
Fluxo de eventos	1. O Caso de Uso começa quando o candidato pesquisa ofertas de emprego. 2. O sistema gera uma página com um formulário onde se solicita ao candidato que defina critérios de pesquisa de ofertas de emprego, como por exemplo, número da oferta (os candidatos que na aplicação submeteram um pedido para receberem avisos de oferta de emprego, recebem no seu e-mail um resumo da oferta), carreira, categoria, entidade da Administração Local, grau académico, concelho, ou podem realizar a pesquisa por palavra-chave. 3. O candidato define critérios de pesquisa e confirma. 4. O sistema devolve uma lista com as ofertas de emprego disponíveis que cumprem os critérios de pesquisa definidos. 5. O candidato selecciona uma oferta da lista e visualiza o detalhe. O candidato pode decidir submeter uma candidatura para a oferta de emprego. O candidato pode escolher visualizar os dados da oferta de emprego em formato PDF. 6. O candidato decide submeter candidatura.

**Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online*
para a Administração Pública Local Autárquica**

	7. Extend Submeter candidatura a uma oferta de emprego.
Fluxo alternativo	3. O candidato decide não confirmar a pesquisa. O processo é cancelado. 4. Não existem ofertas para os critérios de pesquisa definidos. O candidato pode reintroduzir outros critérios de pesquisa. 6. O candidato decide visualizar os dados da oferta de emprego em PDF. Extend Exportar dados da oferta de emprego para PDF.
Questões	Não há.

Submeter candidatura a uma oferta de emprego (Extend)

Nome do Caso de Uso	Submeter candidatura a uma oferta de emprego.
Actor(es)	Utilizador candidato.
Descrição	O candidato vai submeter uma candidatura, e envia o seu CV para a entidade que publicitou a oferta de emprego.
Condições	O candidato tem que ter um CV introduzido no sistema. Tem que existir uma oferta de emprego.
Fluxo de eventos	1. O Caso de Uso começa quando o candidato quer submeter uma candidatura para uma oferta de emprego da lista de ofertas. 2. Include Caso de Uso Autenticação de utilizador. 3. O sistema apresenta um resumo do CV do candidato e solicita-lhe que confirme a submissão da candidatura ou que altere os dados do CV. 4. O candidato decide submeter a sua candidatura. 5. O sistema valida os dados do CV do candidato e da oferta de emprego e gera um formulário de procedimento concursal (solicita-se ao candidato que declare que possui os requisitos de candidatura). 6. O candidato confirma os dados do formulário de procedimento concursal e aceita as condições exigidas para submissão da candidatura. 7. O sistema gera uma página onde se solicita ao candidato que submeta a sua candidatura (ou envio do CV para a entidade promotora do procedimento concursal). 8. O candidato submete a sua candidatura. 9. O sistema envia o CV do candidato para a entidade promotora do procedimento concursal. 10. O sistema envia um e-mail ao candidato com a confirmação da submissão da candidatura.
Fluxo alternativo	2. O candidato não tem conta de utilizador. (A sequência segue para o n.º 2 do Caso de Uso Criar conta de utilizador). 3. O candidato não tem um CV inserido no sistema. (A sequência segue para o n.º 3

Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online* para a Administração Pública Local Autárquica

	do Caso de Uso Inserir CV). 3. O candidato já submeteu candidatura àquela oferta de emprego. O processo é cancelado. 4. O candidato decide não submeter a candidatura. O processo é cancelado. 4. O candidato decide alterar os dados do CV. (A sequência segue para o n.º 3 do Caso de Uso Alterar CV). 5. O candidato não tem licenciatura adequada para aquela oferta de emprego. O processo é cancelado. 5. O candidato não tem a relação jurídica de emprego público exigida pela oferta de emprego. O processo é cancelado. 5. O candidato não tem outros requisitos exigidos pela oferta de emprego. O processo é cancelado. 6. O candidato decide não aceitar as condições e o processo é cancelado. 8. O candidato decide não submeter a candidatura. O processo é cancelado.
Questões	Não há.

Consultar candidaturas submetidas

Nome do Caso de Uso	Consultar candidaturas submetidas.
Actor(es)	Utilizador entidade.
Descrição	Consultar candidaturas submetidas pelos candidatos.
Condições	Tem que existir pelo menos uma candidatura submetida a uma oferta de emprego. A entidade inseriu uma oferta de emprego.
Fluxo de eventos	1. O Caso de Uso começa quando uma entidade quer consultar os CV dos candidatos que submeteram candidatura. 2. Include Caso de Uso Autenticação de utilizador. 3. O sistema gera uma página com a lista das ofertas criadas. 4. A entidade selecciona a oferta para a qual pretende pesquisar os CV enviados. 5. A entidade decide visualizar os CV dos candidatos que apresentaram candidatura àquela oferta de emprego. 6. O sistema gera uma página com um formulário onde se solicita à entidade que defina critérios de pesquisa de CV. 7. A entidade preenche os dados solicitados e confirma a pesquisa. 8. O sistema devolve uma lista com o resumo dos CV que cumprem os critérios da pesquisa. A entidade pode escolher visualizar o detalhe dos CV em formato PDF. 9. A entidade decide visualizar o detalhe do CV em PDF.

**Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online*
para a Administração Pública Local Autárquica**

	10. Extend Exportar dados do CV para PDF.
Fluxo alternativo	3. Não existem ofertas criadas. O processo é cancelado. 4. A entidade decide não seleccionar a oferta. O processo é cancelado. 5. A entidade decide não visualizar os CV dos candidatos. O processo é cancelado. 5. Não existem CV submetidos para a oferta seleccionada. O processo é cancelado. 7. A entidade decide não confirmar a pesquisa. O processo é cancelado. 8. Não existem candidaturas submetidas para a oferta seleccionada. 9. A entidade decide não visualizar o detalhe dos CV.
Questões	Não há.

Consultar resumo dos CV

Nome do Caso de Uso	Consultar resumo dos CV
Actor(es)	Administrador.
Descrição	Consultar o resumo dos CV inseridos.
Condições	Existem CV inseridos.
Fluxo de eventos	1. O caso de uso começa quando o administrador quer consultar o resumo dos CV inseridos no sistema. 2. O sistema gera uma página com um formulário onde se solicita ao administrador que defina critérios de pesquisa de CV. 3. O administrador preenche os dados solicitados e confirma a pesquisa. 4. O sistema devolve uma lista com o resumo dos CV que cumprem os critérios da pesquisa. O administrador selecciona um CV da lista e visualiza o detalhe. O administrador pode decidir eliminar o CV. O administrador pode escolher visualizar o detalhe do CV em formato PDF. 5. O administrador decide eliminar o CV. 6. Extend Eliminar CV (administrador).
Fluxo alternativo	3. O administrador decide não confirmar a pesquisa. O processo é cancelado. 5. O administrador decide ver os dados em PDF. Extend Exportar dados do CV para PDF.
Questões	Não há.

Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online* para a Administração Pública Local Autárquica

Eliminar CV – Administrador (Extensão)

Nome do Caso de Uso	Eliminar CV
Actor(es)	Administrador.
Descrição	Eliminar um CV introduzido no sistema (por ex: informação inadequada ou pouco ética).
Condições	O candidato tem que ter um CV introduzido no sistema.
Fluxo de eventos	1. O Caso de Uso começa quando o administrador quer eliminar um CV do sistema. 2. O administrador decide confirmar a eliminação do CV. 3. O sistema elimina completamente o CV. O sistema envia um e-mail ao candidato a informar que o CV foi eliminado do sistema.
Fluxo alternativo	2. O administrador decide não confirmar a eliminação do CV. O processo é cancelado.
Questões	Não há.

Consultar resumo das ofertas de emprego

Nome do Caso de Uso	Consultar resumo das ofertas de emprego
Actor(es)	Administrador.
Descrição	Consultar o resumo das ofertas de emprego inseridas no sistema.
Condições	Existem CV inseridos.
Fluxo de eventos	1. O Caso de Uso começa quando o administrador quer consultar o resumo das ofertas de emprego inseridas no sistema. 2. O sistema gera uma página com um formulário onde se solicita ao administrador que defina critérios de pesquisa de ofertas de emprego. 3. O administrador preenche os dados solicitados e confirma a pesquisa. 4. O sistema devolve uma lista com o resumo das ofertas de emprego que cumprem os critérios da pesquisa. O administrador selecciona uma oferta de emprego da lista e visualiza o detalhe. O administrador pode decidir anular a oferta de emprego. O administrador pode escolher visualizar o detalhe da oferta de emprego em formato PDF. 5. O administrador decide anular a oferta de emprego. 6. Extend Anular oferta de emprego.
Fluxo alternativo	3. O administrador decide não confirmar a pesquisa. O processo é cancelado. 5. O administrador decide ver os dados em PDF. Extend Exportar dados da oferta de

Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online* para a Administração Pública Local Autárquica

	emprego para PDF.
Questões	Não há.

Anular oferta de emprego (Extensão)

Nome do Caso de Uso	Anular oferta de emprego
Actor(es)	Administrador.
Descrição	Anular uma oferta de emprego introduzida no sistema (por ex: informação inadequada ou incoerente em relação à oferta de emprego criada na BEP ou no DR).
Condições	A oferta de emprego foi inserida no sistema pelo utilizador entidade.
Fluxo de eventos	1. O Caso de Uso começa quando o administrador quer anular uma oferta de emprego. 2. O administrador decide confirmar passar a oferta de emprego para o estado "Anulada". 3. O sistema anula a oferta de emprego (não a elimina). O sistema envia um e-mail à entidade a informar que a oferta de emprego foi anulada. A entidade pode actualizar os dados da oferta de emprego.
Fluxo alternativo	2. O administrador decide não confirmar anular a oferta de emprego. O processo é cancelado.
Questões	Não há.

Consultar estatísticas relativas a CV

Nome do Caso de Uso	Estatísticas relativas a CV
Actor(es)	Administrador.
Descrição	Consultar as estatísticas geradas pelo sistema sobre os CV inseridos.
Condições	Existem CV inseridos.
Fluxo de eventos	1. O caso de uso começa quando o administrador quer consultar as estatísticas dos CV inseridos no sistema. 2. O sistema gera uma página onde o administrador pode escolher o tipo de estatísticas que quer ver. Mostra uma relação dos diferentes relatórios estatísticos realizados pelo sistema. 3. O administrador escolhe a informação que quer ver. 4. O sistema consulta os CV e gera uma página com os dados da informação escolhida.

**Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online*
para a Administração Pública Local Autárquica**

	5. O administrador decide ver os dados em PDF. 6. Extend Exportar dados das estatísticas para PDF.
Fluxo alternativo	3. O administrador decide não escolher nenhum dos relatórios estatísticos disponibilizados pelo sistema. O processo é cancelado. 5. O administrador não decide ver os dados em PDF.
Questões	Não há.

Exportar dados das estatísticas para PDF (Extensão)

Nome do Caso de Uso	Exportar dados das estatísticas para PDF.
Actor(es)	Administrador
Descrição	O administrador quer visualizar os dados das estatísticas em formato PDF, que depois pode imprimir.
Condições	O administrador solicitou ao sistema a realização de um estudo estatístico.
Fluxo de eventos	1. O Caso de Uso começa quando o administrador decide visualizar os relatórios estatísticos em PDF. 2. O sistema exporta os dados para o formato PDF. O administrador pode decidir imprimir. 3. O administrador decide imprimir. 4. O sistema imprime os dados do estudo estatístico realizado.
Fluxo alternativo	3. O administrador decide não imprimir.
Questões	Não há.

Consultar estatísticas relativas a ofertas de emprego

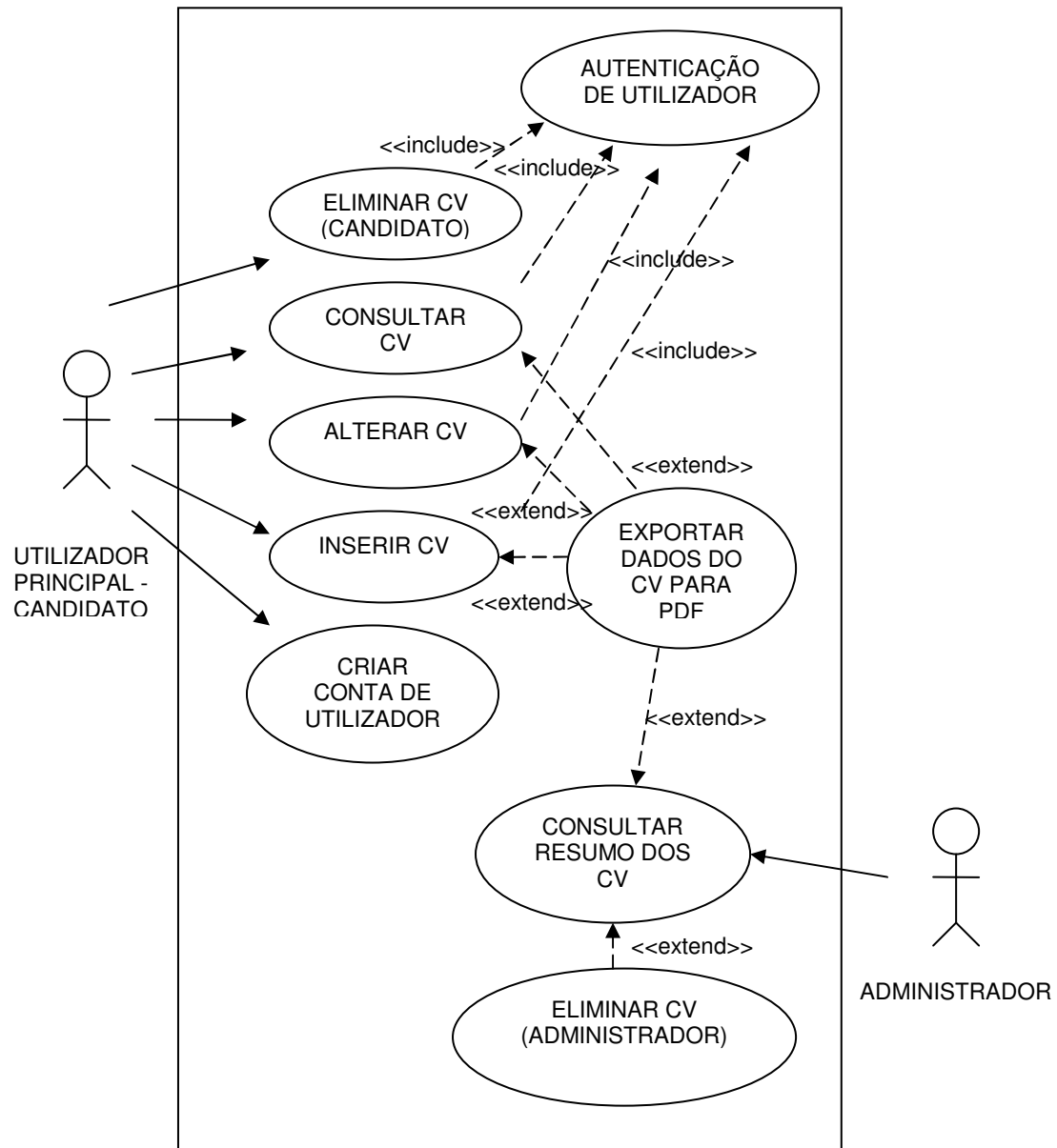
Nome do Caso de Uso	Consultar estatísticas relativas a ofertas de emprego
Actor(es)	Administrador.
Descrição	Consultar as estatísticas geradas pelo sistema sobre as ofertas de emprego publicadas.
Condições	Existem ofertas de emprego publicadas.
Fluxo de eventos	1. O Caso de Uso começa quando o administrador quer consultar as estatísticas das ofertas de emprego publicadas no sistema. 2. O sistema gera uma página onde o administrador pode escolher o tipo de estatísticas que quer ver. Mostra uma relação dos diferentes relatórios

Encontrar um emprego através da Internet. Modelo de Portal de Recrutamento *Online*
para a Administração Pública Local Autárquica

	estatísticos realizados pelo sistema. 3. O administrador escolha a informação que quer ver. 4. O sistema consulta as ofertas de emprego e gera uma página com os dados da informação escolhida. 5. O administrador decide ver os dados em formato PDF. 6. Extend Exportar dados das estatísticas para PDF.
Fluxo alternativo	3. O administrador decide não escolher nenhum dos relatórios estatísticos disponibilizados pelo sistema. O processo é cancelado. 5. O administrador não decide ver os dados em PDF.
Questões	Não há.

Anexo 2 – Diagramas de Casos de Uso

DIAGRAMA DE CASOS DE USOS PARA GESTÃO DE CV



**DIAGRAMA DE CASOS DE USO PARA PUBLICAÇÃO DAS OFERTAS
DE EMPREGO**

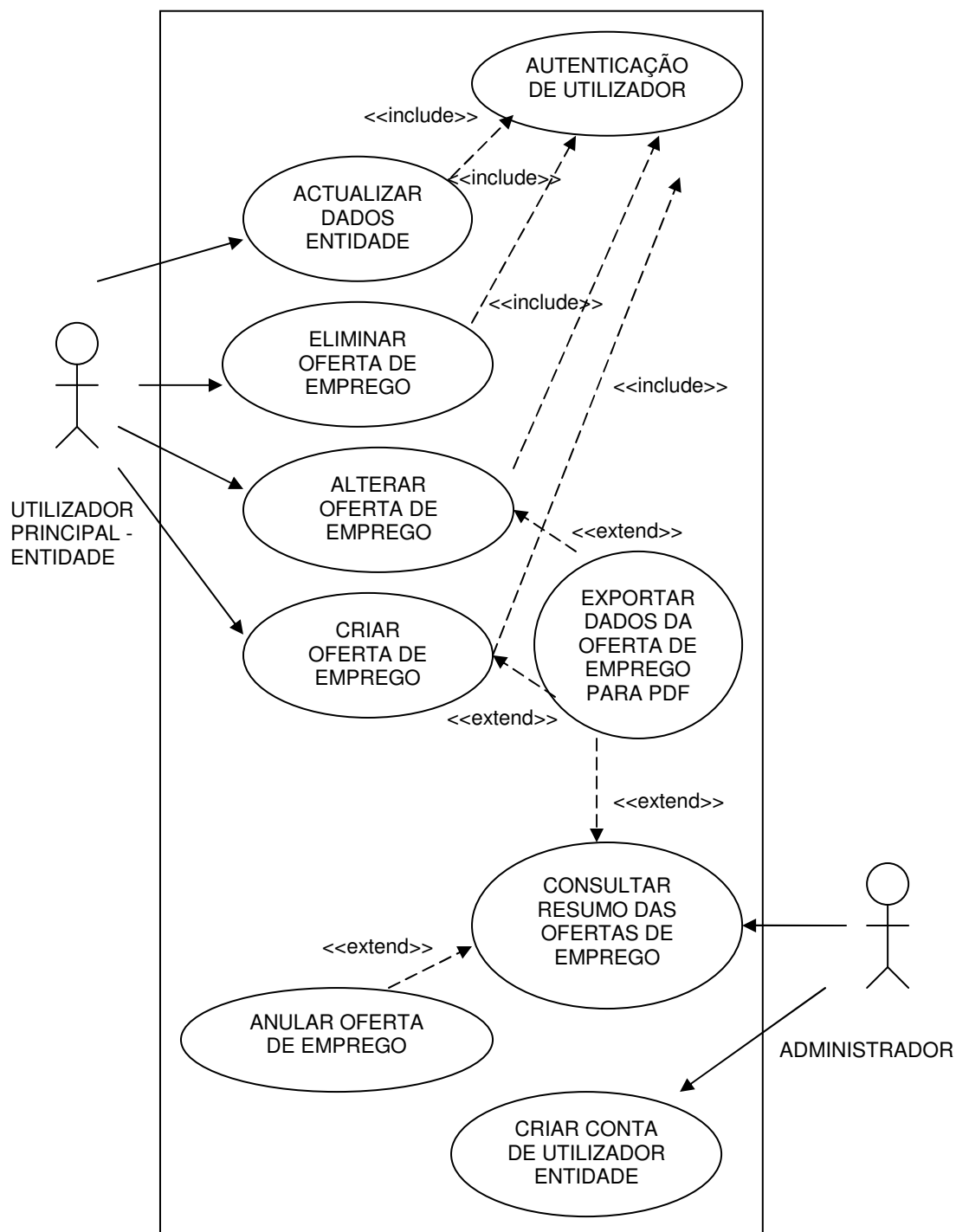


DIAGRAMA DE CASOS DE USOS PARA SUMISSÃO DE CANDIDATURAS

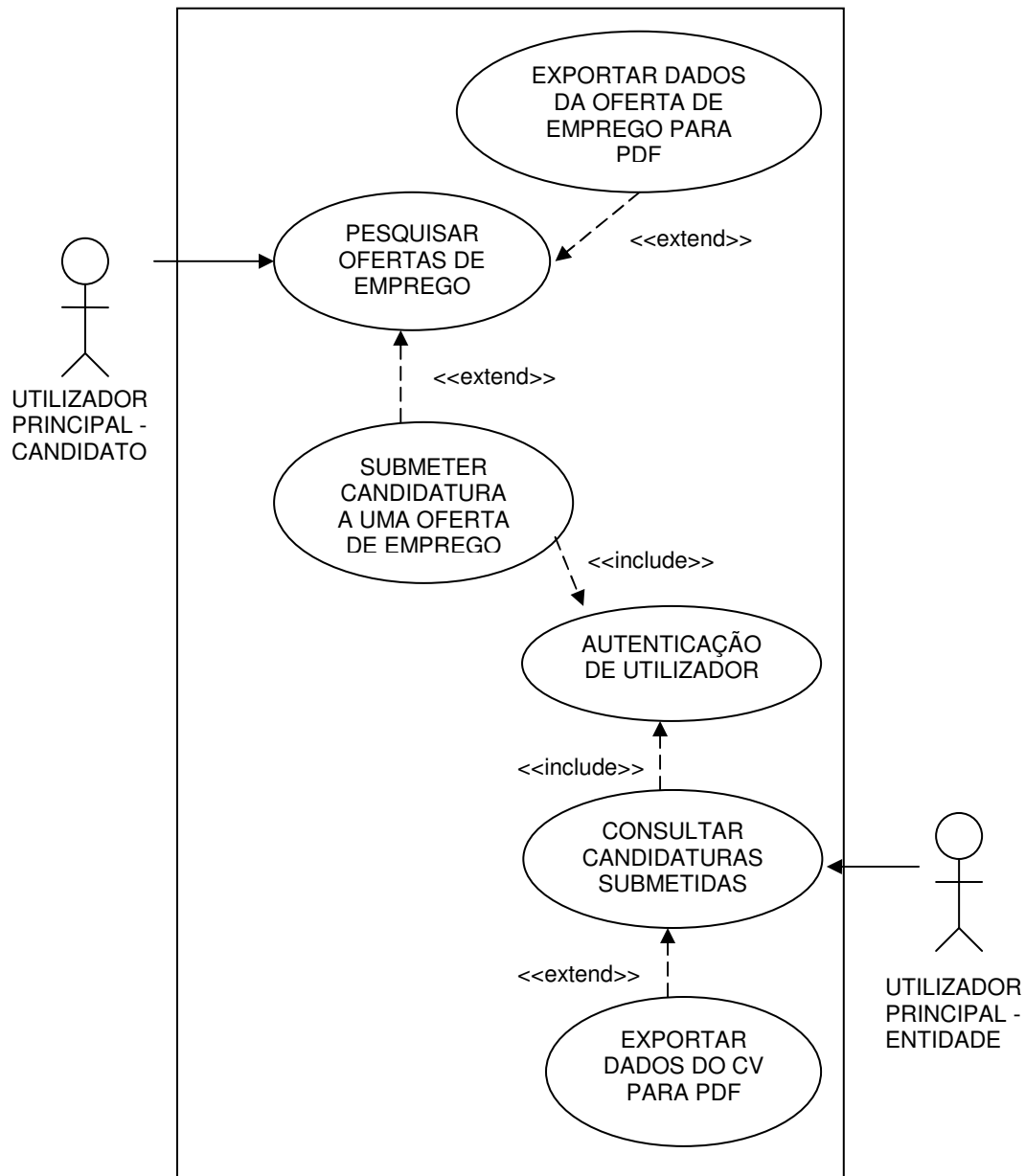


DIAGRAMA DE CASOS DE USO PARA ESTATÍSTICAS

