



Aprovado e divulgado-se,

[Handwritten signature]

23.03.2015

Balanço Social 2014

Atualização a 31 de Dezembro

Março/2015

DSCGAF

Índice

Capítulo I	Efetivos globais	Pág. 5
Capítulo II	Comportamento organizacional	Pág. 19
Capítulo III	Desenvolvimento dos recursos humanos	Pág. 25
Capítulo IV	Despesas com pessoal	Pág. 29
Conclusão		Pág. 31

Lista de acrónimos usados

CAPER	Centro de Avaliação de Políticas e Estudos Regionais
CCDR-N	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte
DSA	Direção de Serviços do Ambiente
DSAJAL	Direção de Serviços de Apoio Jurídico e à Administração Local
DSCGAF	Direção de Serviços de Comunicação e Gestão Administrativa e Financeira
DSDR	Direção de Serviços do Desenvolvimento Regional
DSOT	Direção de Serviços do Ordenamento do Território
EA	Espaço Atlântico
ESR Braga	Estrutura Sub Regional de Braga
ESR Bragança	Estrutura Sub Regional de Bragança
ESR Vila Real	Estrutura Sub Regional de Vila Real
GMC	Gabinete de Marketing e Comunicação
ON2	Programa Operacional Regional do Norte
UCE	Unidade de Cooperação Estratégica

I - Efetivos Globais

Serviço integrado na Presidência do Conselho de Ministros e tutelado em conjunto pelos Ministros do Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia e Ministro-adjunto e do Desenvolvimento Regional, a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N) é uma instituição pública cuja atuação visa o desenvolvimento integrado e sustentável do Norte de Portugal, contribuindo para a competitividade e coesão do território nacional ⁽¹⁾.

Em 31 de Dezembro de 2014 a instituição era composta por 271 elementos distribuídos por diversas carreiras profissionais (Cf. **Quadro 1.1.**).

Carreira/Cargo versus Sexo	Sexo		Total
	Feminino	Masculino	
Dirigente ⁽²⁾	18	14	32
Técnico Superior	97	57	*154
Informática ⁽³⁾	6	5	11
Assistente Técnico ⁽⁴⁾	42	10	52
Assistente Operacional	9	13	22
Total	*172	99	271

A grande maioria do pessoal pertence à carreira de técnico superior (56,83%), seguido pelos assistentes técnicos (19,19%). Os dirigentes correspondem a 11,81% do total dos trabalhadores (cf. **Figura 1**).

¹ - Ver Decreto-Lei n.º 228/2012 de 25 de Outubro (cf. www.ccdr-n.pt).

² - Inclui: 1 Presidente; 2 Vice-Presidentes; 2 Vogais executivos do ON2; 4 Secretários técnicos do ON2; 2 Vogais executivos do EA; 1 Secretário técnico; 5 Diretores de serviço e 15 Chefes de divisão.

³ - Inclui 5 especialistas e 6 técnicos de informática.

⁴ - Inclui 6 coordenadores técnicos.

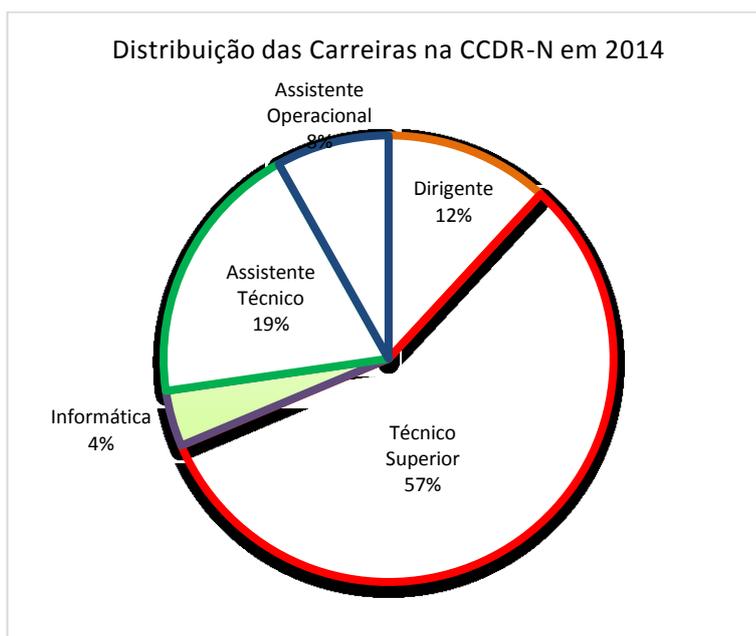


Figura 1 – Distribuição dos recursos humanos da CCDR-N por carreira/cargo.

O *Índice de Tecnicidade* apurado foi de 68,63⁽⁵⁾. A relação entre os dirigentes e o restante pessoal - *índice de enquadramento*⁽⁶⁾ foi de 11,81. A CCDR-N conta com uma distribuição de pessoal com predomínio do sexo feminino (*taxa de feminização de 63,47%*). As funções exercidas pela CCDR-N são de elevada tecnicidade, fato demonstrado pelos indicadores de desenvolvimento. O pessoal com funções indiferenciadas corresponde a 27,31% (74 elementos). A distribuição dos funcionários pela organização é muito heterogênea, concentrando a maioria dos seus recursos em duas unidades orgânicas (cf. **Quadro 1.2. notação ★**).

Unidade Orgânica versus Sexo	Sexo		Total
	Feminino	Masculino	
PRESIDÊNCIA	5	4	9
CAPER	6	3	9
DGPCT	2	2	4
DSA	14	6	20
DSAJAL	10	1	11
DSCGAF	31	27	★ 58
DSDR	4	8	12
DSOT	15	7	22
EA	4	3	7
GMC	3	1	4
ON2	51	15	★ 66
UCE	3	1	4
ESR BRAGA	10	5	15
ESR BRAGANÇA	4	4	8
ESR VILA REAL	10	12	22
Total	172	99	271

⁵ - O Índice de tecnicidade = $(\text{Dirigente} + \text{Técnico superior}) / \text{Total de pessoal} \times 100$.

⁶ - O Índice de enquadramento = $\text{Dirigente} / \text{Total de pessoal} \times 100$.

Na **Figura 2** está representada a distribuição de pessoal por unidade orgânica onde é particularmente evidente a concentração de recursos humanos no ON2 e DSCGAF.

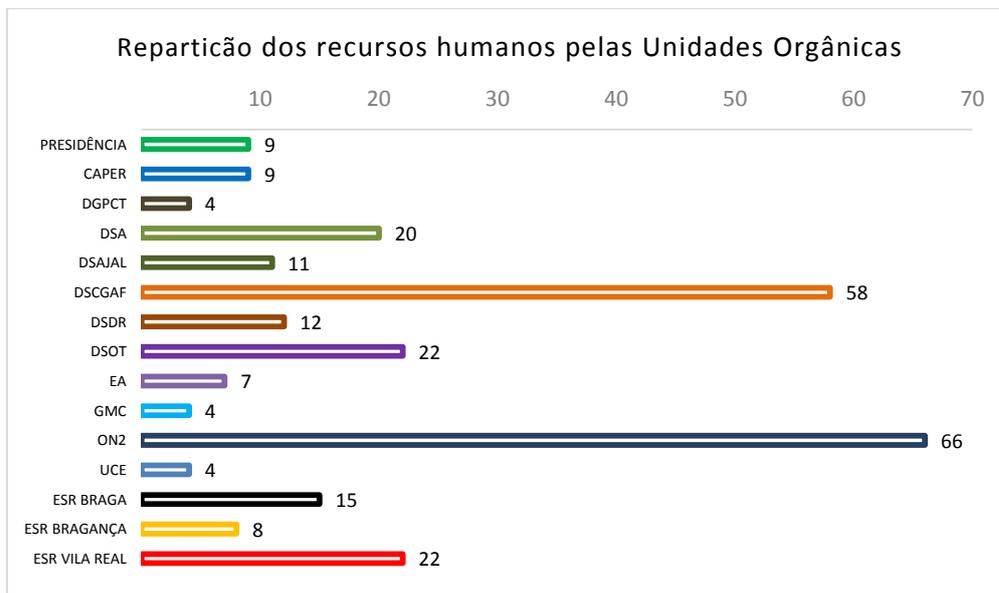


Figura 2 – Distribuição dos recursos humanos da CCDR-N por unidade orgânica.

No **Quadro 1.2.** é ainda possível perceber a distribuição dos funcionários de acordo com o sexo. Predomina o sexo feminino com 172 elementos face a 99 funcionários do sexo masculino.

Os recursos mais especializados (*técnicos superiores*) estão concentrados na DSOT e ON2 (cf. **Quadro 1.3.**). Inversamente, o pessoal menos especializado (*assistentes técnicos e operacionais*) estão concentrados na estrutura de apoio transversal (DSCGAF) (*idem*).

Unidade Orgânica versus Carreira/Cargo	Carreira/Cargo					Total
	Dirigente	Técnico Superior	Informática	Assistente Técnico	Assistente Operacional	
PRESIDÊNCIA	3	3	-	3	-	9
CAPER	1	6	1	1	-	9
DGPCT	1	3	-	-	-	4
DSA	4	11	1	1	3	20
DSAJAL	3	4	-	4	-	11
DSCGAF	3	13	9	*20	*13	58
DSDR	1	10	-	1	-	12
DSOT	3	*15	-	4	-	22
EA	3	4	-	-	-	7
GMC	-	3	-	1	-	4
ON2	6	*52	-	7	1	66
UCE	1	2	-	1	-	4
ESR BRAGA	1	10	-	3	1	15
ESR BRAGANÇA	1	5	-	1	1	8
ESR VILA REAL	1	13	-	5	3	22
Total	32	154	11	52	22	271

A relação jurídica de emprego (*vínculo*) apresenta a maior concentração de pessoal no regime de contrato de trabalho em funções públicas (64,58%) seguido do pessoal com contrato de trabalho a termo resolutivo com uma expressão de 22,14% (Cf. **Quadro 1.4.**).

Vínculo versus Carreiras	Carreira/Cargo					Total
	Dirigente	Informática	Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	
Comissão de Serviço	29	-	-	-	-	29
CT em Funções Públicas	-	8	97	49	21	* 175
CT (Código do Trabalho)	-	-	-	-	1	1
CTFP Termo Resolutivo	2	1	55	2	-	60
Mobilidade Geral	1	2	2	1	-	6
Total	32	11	154	52	22	271

A estrutura habilitacional (cf. **Quadro 1.5.**) é altamente diferenciada, com particular evidência nos funcionários com o grau de licenciado (62,63%) dos 72,69% que possuem habilitação de nível superior. O pessoal com nível académico até ao 12º ano de escolaridade corresponde a 25,83% do total. Na **Figura 3** é apresentada esta distribuição.

Unidade Orgânica versus Nível Académico	Nível Académico - Estrutura Habilitacional										
	Doutoramento	Mestrado	Licenciatura	Bacharelato	12 Anos	11 Anos	9 Anos	6 Anos	4 Anos	< 4 anos	Total
PRESIDÊNCIA	1	-	5	-	3	-	-	-	-	-	9
CAPER	-	2	5	-	1	-	1	-	-	-	9
DGPCT	-	1	3	-	-	-	-	-	-	-	4
DSA	-	2	14	-	3	-	1	-	-	-	20
DSAJAL	-	-	7	-	3	-	1	-	-	-	11
DSCGAF	-	3	24	-	13	3	5	2	6	2	58
DSDR	-	4	7	-	1	-	-	-	-	-	12
DSOT	-	2	16	-	2	-	2	-	-	-	22
EA	-	1	6	-	-	-	-	-	-	-	7
GMC	-	-	3	-	1	-	-	-	-	-	4
ON2	-	8	49	3	2	1	2	1	-	-	66
UCE	-	1	2	-	1	-	-	-	-	-	4
ESR BRAGA	-	-	11	1	-	-	2	1	-	-	15
ESR BRAGANÇA	-	-	6	-	1	-	-	1	-	-	8
ESR VILA REAL	-	2	13	-	2	1	1	-	3	-	22
Total	1	26	* 171	4	33	5	15	5	9	2	271

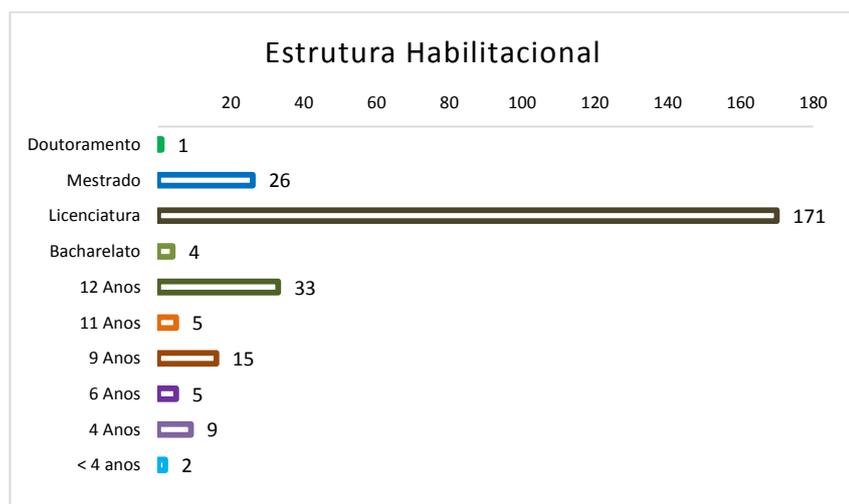


Figura 3 – Composição da estrutura habilitacional dos funcionários da CCDR-N. Destaque para os elementos habilitados com o grau de licenciado ($n = 171$).

Os funcionários da instituição apresentam uma grande diversidade quanto à área de especialização (cf. **Quadro 1.6.**).

Unidade Orgânica versus Área de Estudo (CNAEF)	Área de Estudo (CNAEF) ⁽⁷⁾												Total	
	Agricultura, silvicultura e pescas	Arquitetura e construção	Ciências da vida	Ciências Empresariais	Ciências Físicas	Ciências Sociais e do Comportamento	Direito	Engenharia e técnicas afins	Humanidades	Informática	Proteção do ambiente	Serviços sociais		Desconhecido ou não especificado ⁽⁸⁾
Presidência	1	1	1	-	1	-	-	2	-	-	-	-	3	9
CAPER	2	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	2	9
DSA	-	5	-	-	3	-	-	2	1	1	4	-	4	20
DSAJAL	-	1	-	-	-	-	6	-	-	-	-	-	4	11
DSCGAF	-	-	-	9	1	4	4	1	2	5	-	-	32	58
DSDR	-	4	-	-	1	2	-	1	2	-	-	1	1	12
DSOT	1	11	-	-	2	-	2	1	-	-	1	-	4	22
ON2	1	14	-	9	5	19	7	4	1	-	-	-	6	66
DGPCT	-	-	-	1	-	3	-	-	-	-	-	-	-	4
EA	-	-	-	2	-	5	-	-	-	-	-	-	-	7
GMC	-	-	-	1	-	2	-	-	-	-	-	-	1	4
UCE	-	-	-	1	1	-	-	-	1	-	-	-	1	4
ESR Braga	-	9	-	-	-	1	-	-	2	-	-	-	3	15
ESR Bragança	-	4	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	2	8
ESR Vila Real	-	10	-	2	1	-	-	1	-	-	-	-	8	22
Total	5	*59	1	*25	15	*42	19	13	9	6	5	1	71	271

Predomina a arquitetura e urbanismo (21,80%), as ciências sociais e humanas

⁷ - Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação (cf. portaria n° 256/2005 de 16 de março).

⁸ - Pessoal com habilitações literárias até ao 12° ano de escolaridade.

(15,50%) e as ciências empresariais (9,23%). Os recursos humanos sem especialização (até ao 12º ano de escolaridade) correspondem a 26,60% do total de efetivos.

No **Quadro 1.7** estão elencados, com mais detalhe, os funcionários de acordo com a sua área de educação (CNAEF).

Quadro 1.7.		CNAEF - Classificação Nacional de Áreas de Educação e Formação																										
Unidade Orgânica versus CNAEF	Arquitetura e urbanismo	Ciência Política e cidadania	Ciências da terra	Ciências do ambiente	Ciências informáticas	Construção civil e engenharia civil	Contabilidade e fiscalidade	Direito	Economia	Eletónica e automação	Filosofia e ética	Gestão e administração	História e arqueologia	Jornalismo e reportagem	Línguas e literaturas modernas	Metalurgia e metalomecânica	Produção agrícola e animal	Psicologia	Química	Secretariado e trabalho administrativo	Sociologia e outros estudos	Tecnologia de proteção do ambiente	Tecnologia dos processos químicos	Trabalho social e orientação	Desconhecido ou não especificado	Total		
Presidência	-	-	1	1	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	3	9
CAPER	-	1	-	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	2	9	
DSA	1	-	2	-	1	4	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	4	2	-	4	20		
DSAJAL	-	-	-	-	-	1	-	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	11		
DSCGAF	-	-	1	-	5	-	2	4	1	1	-	7	2	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	32	58		
DSDR	-	-	1	-	-	4	-	-	2	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	12		
DSOT	8	-	2	-	-	3	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	1	-	4	22		
ON2	4	1	4	-	-	10	1	7	14	1	-	7	-	-	1	-	1	1	1	1	3	-	3	-	6	66		
DGPCT	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	4		
EA	-	2	-	-	-	-	-	-	3	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	7		
GMC	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	4		
UCE	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4		
ESR Braga	4	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	3	15		
ESR Bragança	-	-	-	-	-	4	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	2	8		
ESR Vila Real	3	-	1	-	-	7	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	8	22		
Total	*20	5	13	1	5	*39	4	19	*26	5	1	16	7	1	1	1	5	5	2	5	5	5	7	1	72	271		

A formação em engenharia civil e economia são as mais representadas na organização. Com uma expressão média aparecem as ciências da terra e o direito. A gestão e administração são igualmente representadas, mas com expressão mais reduzida. As restantes áreas de formação são residuais face aos grandes grupos anteriormente referidos.

A estrutura habilitacional e as áreas de educação dos recursos humanos da instituição são muito diversificadas, estando estritamente ligadas à multiplicidade de atividades que a instituição desenvolve.

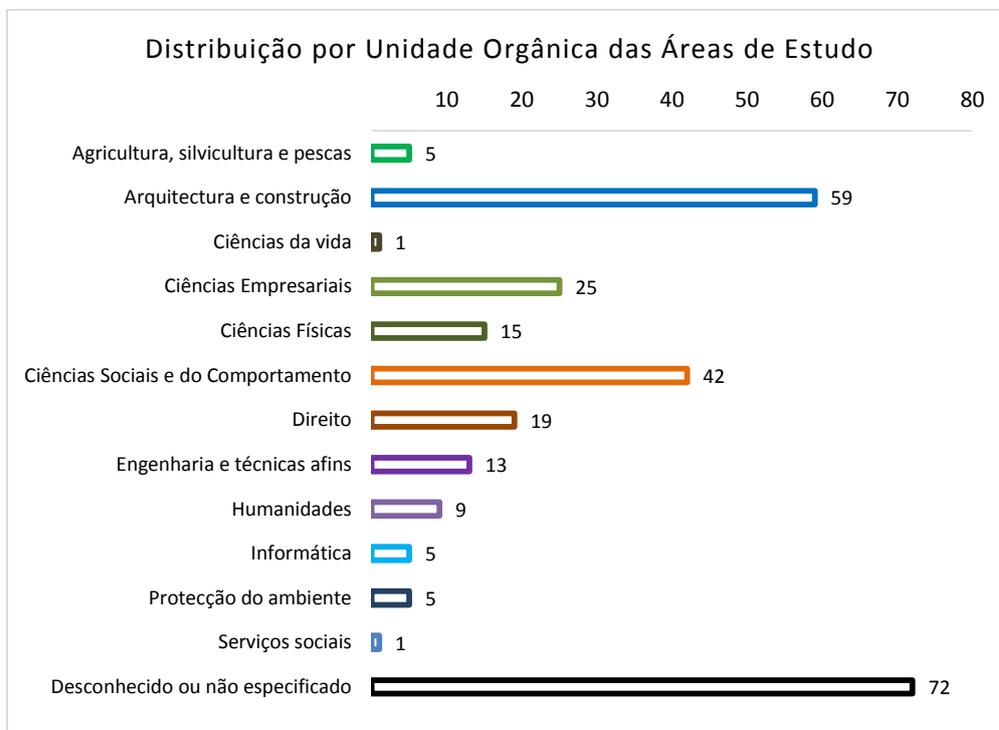


Figura 4 – Distribuição das áreas de especialização dos funcionários.

A população da instituição encontra-se muito envelhecida com uma média de idades de 51 anos. Os indivíduos do sexo masculino são os mais idosos com uma média de 52 anos. As carreiras de assistente operacional (*média de 55 anos*) e assistente técnico e dirigente (*média de 53 anos*) são as mais envelhecidas (cf. **Quadro 1.8.** e **Figuras 5 e 6**).

Quadro 1.8. Indicadores estatísticos		Idades			
		Média	Mínimo	Máximo	Moda
Sexo	Feminino	51	32	65	54
	Masculino	* 52	35	65	60
Carreiras	Dirigente	53	44	65	51
	Técnico Superior	50	32	65	54
	Informática	50	43	60	43
	Assistente Técnico	53	37	62	58
	Assistente Operacional	* 55	47	63	57
Total		* 51	32	65	54

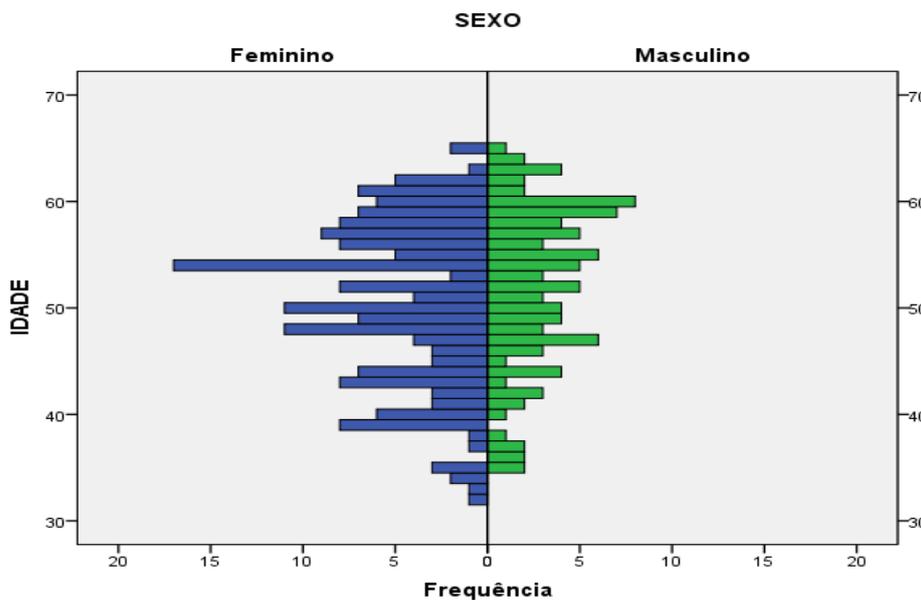


Figura 5 – Pirâmide etária da CCDR-N em 31 de Dezembro de 2014 onde é evidente o envelhecimento.

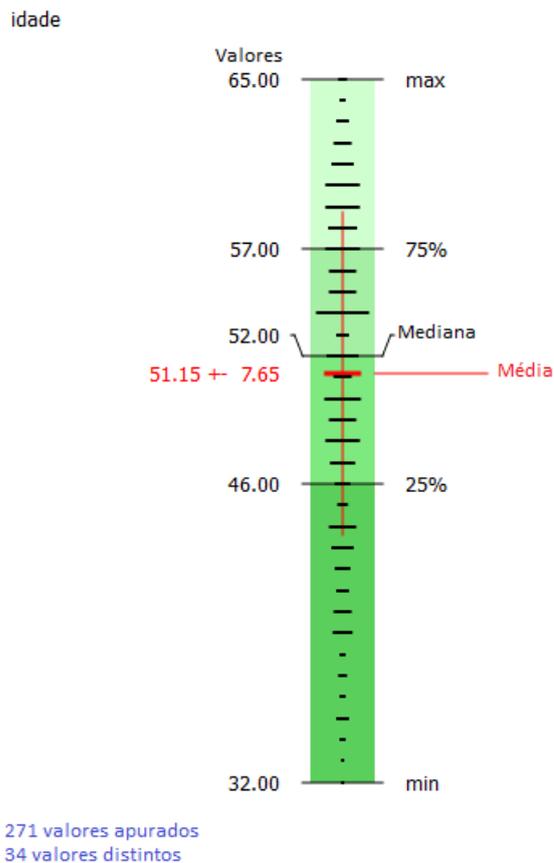


Figura 6 – Síntese da distribuição da variável idade na CCDR-N.

No **Quadro 1.9.** elencam-se os indicadores estatísticos relativos às idades por

unidade orgânica. Neste quadro foram sinalizados os valores significativos (*superiores à média*), com particular evidência na DGPCT e ESR Bragança.

É igualmente notório o envelhecimento das estruturas regionais de Braga, Bragança e Vila Real.

Quadro 1.9.	Idade			
	Média	Mínimo	Máximo	Moda
PRESIDÊNCIA	*52	46	60	46
CAPER	46	37	56	50
DGPCT	*54	44	65	44
DSA	51	39	63	48
DSAJAL	*52	44	57	52
DSCGAF	*52	37	62	57
DSDR	50	34	65	34
DSOT	*52	35	62	54
EA	47	33	61	33
GMC	43	34	59	34
ON2	50	32	64	58
UCE	*54	40	62	40
ESR BRAGA	*54	38	65	56
ESR BRAGANÇA	*58	51	63	56
ESR VILA REAL	*53	41	64	60
Total	51	32	65	54

A mesma situação de envelhecimento ocorre nas antiguidades dos elementos da organização, com uma média de antiguidade de 24 anos de trabalho o que corresponde a uma população sénior, com larga experiência nas atividades que desenvolvem.

A carreira de técnico superior é a mais jovem com uma média de 21 anos de trabalho, ao passo que as carreiras de assistente técnico e assistente operacional são as mais envelhecidas, com valores médios entre os 29 e 30 anos (*cf. Quadro 1.10.*).

Os funcionários do sexo masculino são os mais antigos com uma média de 25 anos de trabalho.

Quadro 1.10.	Antiguidades			
	Média	Mínimo	Máximo	Moda
Estatísticas gerais				
Feminino	23	4	42	5
Masculino	*25	3	40	37
Total	24	3	42	5
Dirigente	23	3	38	3
Técnico Superior	21	4	40	5
Informática	*25	13	34	13
Assistente Técnico	*29	11	42	30
Assistente Operacional	*30	15	40	24
Total	24	3	42	5

Na **Figura 7** encontra-se a pirâmide de antiguidades onde se evidencia uma população muito experiente mas com uma concentração elevada de elementos com antiguidades oscilando entre os 3 e os 5 anos de trabalho (*valores modais*), fato este que poderá ser um indicador de rejuvenescimento da organização. Este rejuvenescimento parece ocorrer com particular evidência em indivíduos do sexo feminino (*idem*).

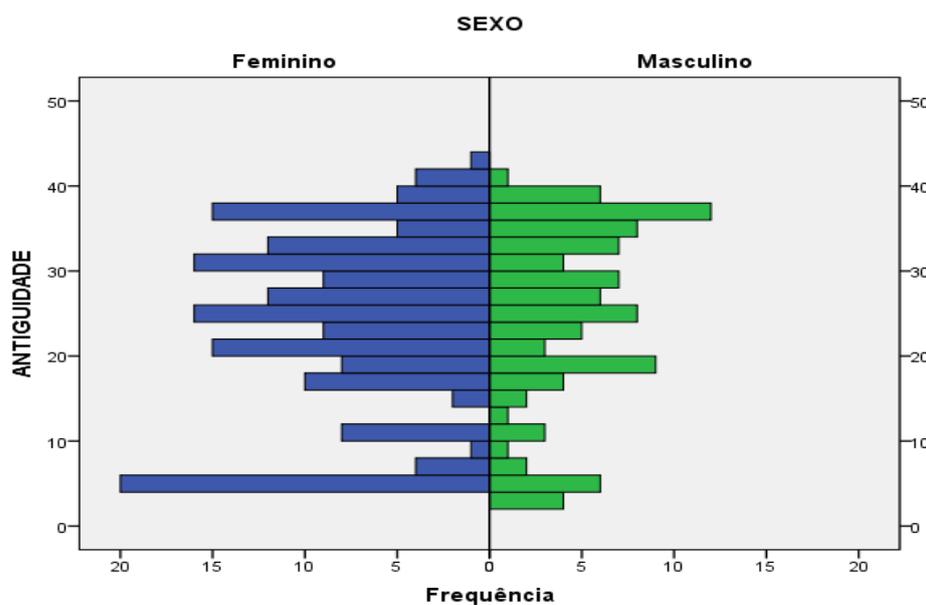


Figura 7 – Pirâmide das antiguidades.

Pode-se concluir que a CCDR-N apresenta uma estrutura muito envelhecida, com médias de idades em torno dos 51 anos e antiguidade de 24 anos de trabalho.

Estes dois elementos conjugados explicam o absentismo muito baixo e a pouca participação em ações de desenvolvimento e formação profissional.

Na **Figura 8** são apresentados os dados estatísticos gerais para a distribuição das antiguidades. Na representação gráfica estão sinalizados os elementos principais.

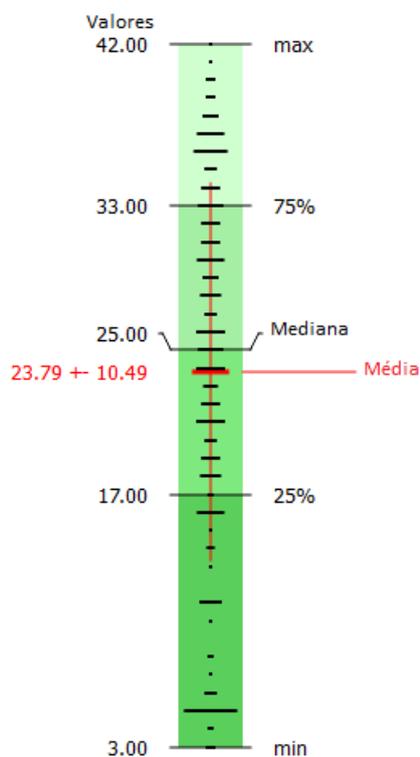
No **Quadro 1.11**, discriminam-se as estatísticas relativas à antiguidade por unidade orgânica. No quadro estão sinalizados os valores acima da média geral.

Na **Figura 9**, está representada a relação entre a idade dos funcionários e a sua antiguidade. O diagrama apresenta essa relação tendo em linha de conta as diversas carreiras/cargos. Para além da óbvia relação entre as duas variáveis, nota-se que todas as carreiras apresentam um envelhecimento assinalável. A exceção ocorre na carreira técnico superior que apresenta uma maior dispersão.

No **Quadro 1.12**, é apresentada uma síntese da evolução dos recursos humanos da CCDR-N durante os últimos cinco anos. Ao longo dos últimos cinco anos verificou-se uma redução significativa de pessoal (11,73%). O pessoal dirigente e informático permanece estável. Contrariamente, as restantes carreiras verificam uma redução

sistemática ao longo do tempo.

antiguidades



271 valores totais
38 valores distintos

Figura 8 – Síntese da distribuição da variável antiguidade na CCDR-N.

Estadísticas gerais	Antiguidades			
	Média	Mínimo	Máximo	Moda
PRESIDÊNCIA	23	3	37	3
CAPER	19	5	32	32
DGPCT	14	5	26	5
DSA	24	5	38	21
DSAJAL	*28	22	33	26
DSCGAF	*27	11	40	33
DSDR	24	5	42	16
DSOT	23	5	35	5
EA	10	3	37	6
GMC	16	5	31	5
ON2	20	3	41	5
UCE	25	5	37	5
ESR BRAGA	*29	14	38	36
ESR BRAGANÇA	*32	19	39	36
ESR VILA REAL	*28	11	38	32
Total	24	3	42	5

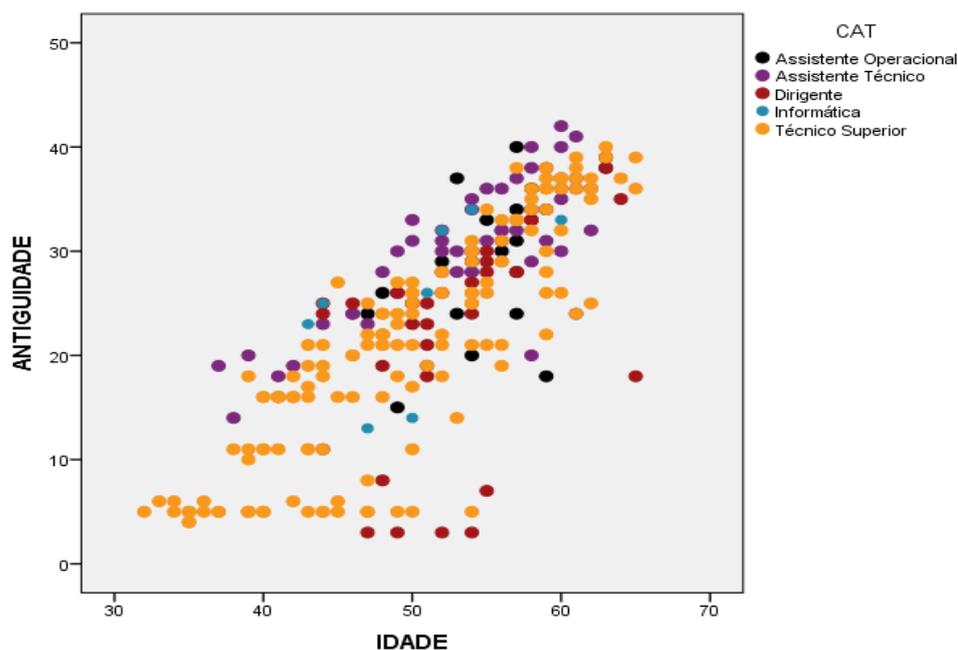


Figura 9 – Representação da relação idade – antiguidade por carreira/cargo.

Evolução dos recursos humanos e indicadores estatísticos		Variação 2010 - 2014				
		2010	2011	2012	2013	2014
Sexo	Feminino	194	199	189	187	172
	Masculino	113	107	108	110	99
Carreira / Cargo	Dirigente	34	34	30	36	32
	Técnico Superior	161	165	166	164	154
	Informática	9	10	11	9	11
	Assistente Técnico	69	68	62	64	52
	Assistente Operacional	34	29	28	24	22
Totais		307	306	297	297	271
Indicadores estatísticos	Índice de tecnicidade ⁽⁹⁾	63,52	65,03	65,99	67,34	68,63
	Proporção dos assistentes sobre o total	33,55	31,70	30,30	29,63	27,31
	Taxa de feminização ⁽¹⁰⁾	63,19	65,03	63,64	62,96	63,47
	Índice de enquadramento ⁽¹¹⁾	11,07	11,11	10,10	12,12	11,81

⁹ - Em sentido lato ITL = (Dir. + Técnico Superior) / Total de pessoal * 100.

¹⁰ - TF = Pessoal do sexo feminino / Total de pessoal * 100.

¹¹ - IE = Dirigentes / Total de pessoal * 100

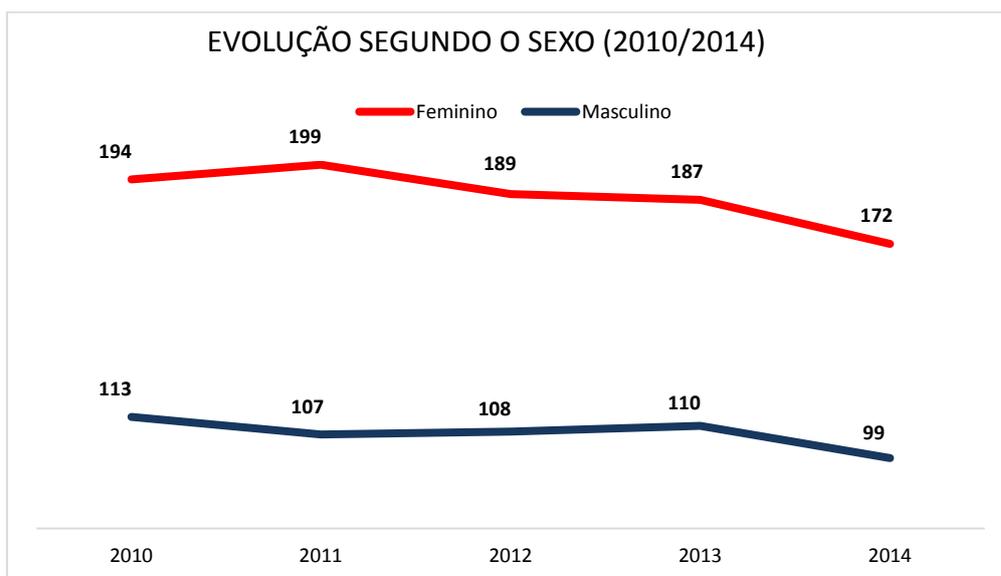


Figura 10 – Evolução dos recursos humanos da CCDR-N (5 anos).

Na **figura 10** está representado o gráfico evolutivo das variações dos recursos humanos nos últimos cinco anos onde é evidente a redução de pessoal em 26 elementos.

Finalmente na **figura 11** estão representados os indicadores estatísticos ao longo destes cinco anos. Observa-se um ligeiro aumento do *índice de tecnicidade* e da *taxa de feminização* e de uma redução da proporção de pessoal pertencente às carreiras de assistente técnico e assistente operacional.

O índice de enquadramento apresenta algumas oscilações pouco significativas, permanecendo em torno dos 11%.

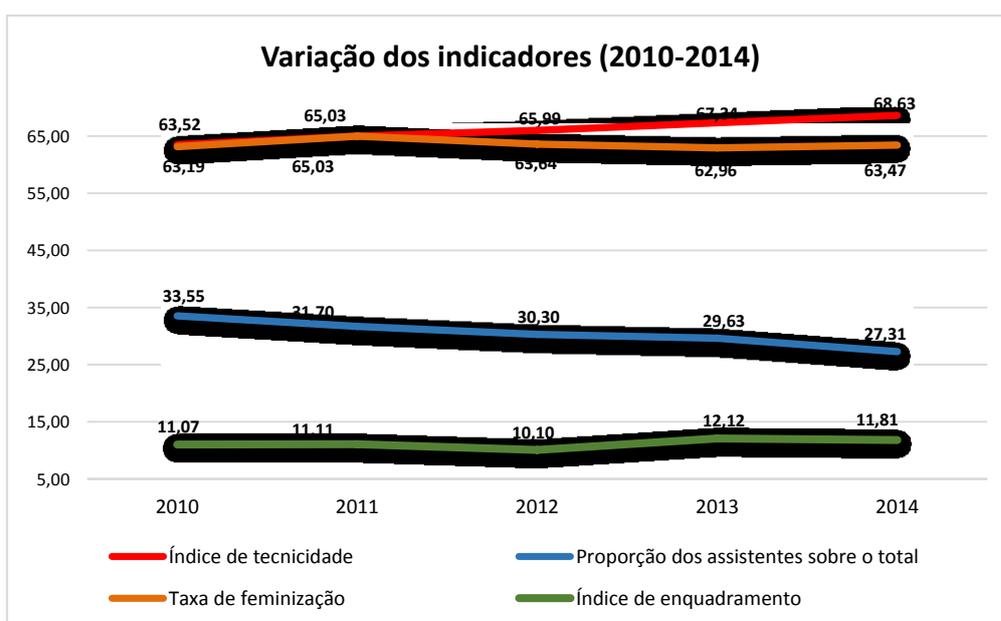


Figura 11 – Evolução dos principais indicadores nos últimos cinco anos.

Na CCDR-N desenvolvem atividades 7 funcionários portadores de deficiência.

No **Quadro 1.13** descreve-se os tipos de horários praticados na instituição onde predomina o horário normal flexível com uma expressão de 73,80%.

Tipos de horário praticado	SEXO		Total
	Feminino	Masculino	
Horário Normal Flexível	125	75	* 200
Horário Normal Fixo	2	6	8
Jornada Contínua	20	2	22
Isenção de Horário	25	16	41
Total	172	99	271

O número total de funcionários (271) permaneceu durante o ano com algumas variações nas carreiras (cf. **Quadro 1.13**). Todas estas variações verificaram-se no sentido redutivo. A única carreira que ocorreu reforço foi a de Informática, com um acréscimo de 1 elemento.

Quadro 1.13 Variação anual	Entradas	Saídas	Efetivos
			em 31 de Dezembro
Dirigente	2	2	32
Técnico Superior	1	13	154
Informática	1	-	11
Assistente Técnico	1	9	52
Assistente Operacional	1	5	22
Total	6	29	271

Entraram para a organização 2 dirigentes em comissão de serviço, 1 técnico superior, 1 informático, 1 assistente técnico e 1 assistente operacional.

Saíram durante o ano de 2014 da CCDR-N 2 dirigentes, 6 técnicos superiores (*reforma/aposentação*), 2 técnicos superiores (*cessação por mútuo acordo*) e 5 técnicos superiores por outros motivos.

Saíram igualmente 4 assistentes técnicos por reforma/aposentação, 2 assistentes técnicos por mobilidade e 2 por cessação por mútuo acordo e 1 por outras situações.

Da carreira de assistente operacional saíram 3 por reforma/aposentação, 1 por mobilidade e 1 por rescisão por mútuo acordo.

II - Comportamento Organizacional

Durante o ano de 2014 ocorreram 2 051 ausências das quais 925 correspondem a ausências praticadas por sujeitos pertencentes à carreira de técnico superior e 823 correspondendo a faltas de pessoal assistente técnico. O pessoal pertencente à carreira de assistente operacional registou 162 ausências. As restantes carreiras apresentam valores meramente residuais. O absentismo na CCDR-N é muito baixo.

Absentismo 2014	Indicadores estatísticos apurados				Taxa de absentismo
	Média	Mínimo	Máximo	Total	
Dirigente	8	1	21	85	1,05
Técnico Superior	6	1	31	925	2,38
Informática	2	1	7	56	2,02
Assistente Técnico	7	1	31	823	*6,28
Assistente Operacional	4	1	30	162	2,92
Total	6	1	31	2 051	3,00

A taxa de absentismo global apurada ⁽¹²⁾ foi de 3,00, valor este muito inferior à média nacional. A taxa de absentismo mais elevada ocorreu na carreira de assistente técnico (6,28), as restantes carreiras apresentaram valores abaixo da média (cf. Quadro 2.1.).

¹² À semelhança dos anos anteriores, foi usada para o cálculo da taxa de absentismo a fórmula do INE em que: **TA = Total de dias de ausência / Potencial máximo anual x 100.**

Quadro 2.2. Totais de ausências (<i>multicritério</i>)		Indicadores estatísticos apurados				Taxa de Absentismo
		Média	Mínimo	Máximo	TOTAIS	
Sexo	Feminino	6	1	31	1 355	* 3,13
	Masculino	6	1	31	696	2,79
	Total	6	1	31	2 051	
Vínculo	Comissão de Serviço	9	1	21	78	1,07
	CTFP por tempo indeterminado	6	1	31	1 673	* 3,79
	CTFP Termo Resolutivo	4	1	31	250	1,63
	Mobilidade Geral	6	1	19	50	* 3,31
	Total	6	1	31	2 051	
Unidade Orgânica	PRESIDENCIA	7	3	13	22	0,97
	CAPER	2	1	5	10	0,44
	DSA	3	1	17	78	1,55
	DSAJAL	6	1	25	61	2,20
	DSCGAF	6		31	741	* 5,07
	DSDR	3	2	5	16	0,53
	DSOT	11	1	31	218	* 3,93
	ON2	6	1	31	398	2,39
	DGPCT	6	1	12	28	2,78
	EA	4	2	5	14	0,79
	GMC	1	1	2	7	0,69
	UCE	4	1	5	11	1,09
	ESR Braga	7	1	31	261	* 6,90
	ESR Bragança	17	3	26	51	2,53
	ESR Vila Real	6	1	31	135	2,44
Total	6	1	31	2 051	3,00	

Os valores mais elevados da taxa de absentismo verificaram-se no sexo feminino (3,13). O sexo masculino apresenta valores de 2,79.

Os colaboradores em contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado foram os que mais faltaram durante 2014, com uma taxa de absentismo de 3,79, seguidos pelos funcionários em regime de mobilidade (3,31).

A distribuição do absentismo pelas unidades orgânicas variou muito. As unidades com maior taxa de absentismo foram a ESR Braga (6,90) com um elevado número de ausências resultantes de doença prolongada, a DSCGAF (5,07) e a DSOT (3,93). As restantes unidades apresentam taxas de absentismo inferiores à média geral apurada.

No **Quadro 2.3.** são apresentados os valores do absentismo ao longo do ano repartidos quatro três critérios (*sexo, carreiras e unidades orgânicas e vínculo*).

Quadro 2.3.		Distribuição do absentismo ao longo do ano												
Multicritérios		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total
Carreira / Cargo	Dirigente	17	2	-	5	12		21	5	-	10	-	13	85
	Técnico Superior	71	35	87	18	21	52	45	63	92	193	158	90	925
	Informática	17	4	-	6	2	6	8	-	4	9	-	-	56
	Assistente Técnico	32	33	43	50	47	70	76	94	99	110	106	63	823
	Assistente Operacional	44	3	4	1	16	16	6	4	6	25	35	2	162
	Total	181	77	134	80	98	144	156	166	201	*347	*299	168	2 051
Sexo	Feminino	139	48	94	37	53	78	109	100	125	245	198	129	1 355
	Masculino	42	29	40	43	45	66	47	66	76	102	101	39	696
	Total	181	77	134	80	98	144	156	166	201	347	299	168	2 051
Vínculo	Comissão de Serviço	17	2	-	5	12	-	21	-	-	8	-	13	78
	CTFP por tempo indeterminado	109	63	88	69	80	127	99	151	181	298	271	137	1 672
	CTFP Termo Resolutivo	33	12	27	6	6	15	35	15	20	41	25	15	250
	Mobilidade Geral	22	-	19	-	-	2	1	-	-	-	3	3	50
	Total	181	77	134	80	98	144	156	166	201	347	299	168	2 051
Unidade Orgânica	PRESIDENCIA	-	-	-	-	-	-	-	9	13	-	-	-	22
	CAPER	5	1	1	-	1	2	-	-	-	-	-	-	10
	DSA	16	-	6	2	2	21	-	-	6	16	3	6	78
	DSAJAL	16	4	2	-	-	1	-	-	-	5	28	5	61
	DSCGAF	37	36	53	48	62	69	60	66	79	98	94	39	741
	DSDR	10	3	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	16
	DSOT	-	-	1	13	11	14	26	28	30	31	33	31	218
	ON2	81	25	55	10	7	30	37	27	31	50	32	13-	398
	DGPCT	-	-	4	1	12	-	-	-	3	8	-	-	28
	EA	-	2	-	-	-	-	4	8	-	-	-	-	14
	GMC	2	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	4	7
	UCE	-	5	-	6	-	-	-	-	-	-	-	-	11
	ESR Braga	12	-	9	-	2	2	-	2	22	100	79	33	261
	ESR Bragança	-	-	-	-	-	-	29	22	-	-	-	-	51
	ESR Vila Real	2	1	3	-	1	4	-	1	17	39	30	37	135
Total	181	*77	134	*80	*98	144	156	166	201	347	299	168	2 051	

O padrão de absentismo situa-se ao longo da média durante o ano (*cf. Figura 12*) com oscilações superiores em outubro e novembro. Nos meses de fevereiro, abril e maio ocorrem menos ausências.

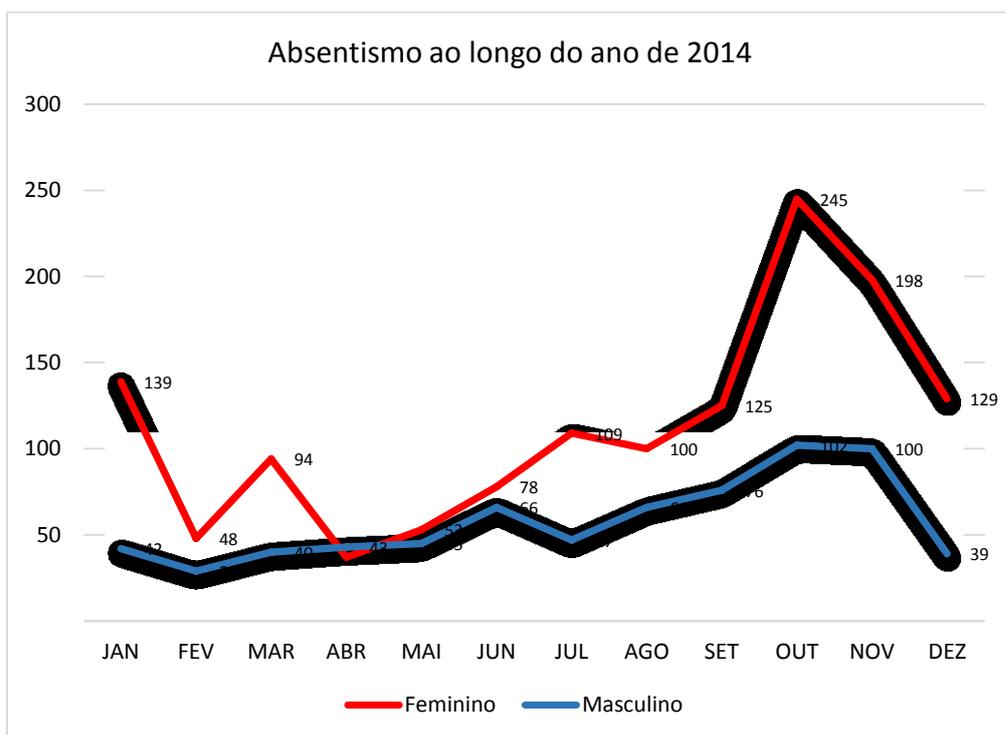


Figura 12 – Distribuição do absentismo ao longo do ano de 2014.

Durante o ano ocorreram 1 649 ausências por doença, correspondendo a 80,40% do total do absentismo apurado.

As ausências por conta do período de férias correspondem a 7,40 % do total do absentismo. As faltas por internamento correspondem a 3,30 % e o falecimento de familiares foi de 3,20 %.

Os restantes tipos de ausência são meramente residuais. Na **figura 13** apresenta-se a variação da taxa de absentismo.

De notar que a CCDR-N apresenta valores muito baixos de absentismo comparado com os valores nacionais (*cerca de 7,20*).

No **Quadro 2.4.** estão elencadas as ausências por tipo. De referir a maior concentração de ausências por doença.

Distribuição das ausências por tipo (distribuição multicritério)		Tipo de ausência											TOTAL
		Acidente em serviço ou doença profissional	Assistência a familiares	Casamento	Doença	Doença Internamento	Falecimento de familiar de 1º grau	Falecimento de outros -- familiares	Parentalidade	Por conta período de férias deste ano (*)	Por conta período de férias ano seguinte	Trabalhador estudante	
Carreira ou cargo	Dirigente	-	12	-	47	-	17	-	8	1	-	-	85
	Técnico Superior	-	-	21	781	25	28	-	11	58	1	-	925
	Informática	-	-	-	8	7	5	-	7	2	-	27	56
	Assistente Técnico	11	-	-	692	32	12	-	9	58	-	9	823
	Assistente Operacional	-	-	-	121	3	3	2	-	33	-	-	162
	Total	11	12	21	1 649	67	65	2	35	152	1	36	2 051
Sexo	Feminino	11	12	-	1 098	49	35	2	35	94	1	18	1 355
	Masculino	-	-	21	551	18	30	-	-	57	-	18	695
	Total	11	12	21	1 649	67	65	2	35	151	1	36	2 051
Vínculo	Comissão de Serviço	-	12	-	45	-	12	-	8	1	-	-	78
	CTFP por tempo indeterminado	5	-	10	1 368	67	46	2	23	142	1	9	1 673
	CTFP Termo Resolutivo	-	-	11	201	-	7	-	4	9	-	18	250
	Mobilidade Geral	6	-	-	35	-	-	-	-	-	-	9	50
	Total	11	12	21	1 649	67	65	2	35	152	1	36	2 051
Unidade Orgânica Principal	PRESIDENCIA	-	-	-	19	3	-	-	-	-	-	-	22
	CAPER	-	-	-	-	-	5	-	-	5	-	-	10
	DSA	-	-	-	50	3	2	2	7	14	-	-	78
	DSAJAL	-	-	-	39	3	9	-	9	1	-	-	61
	DSCGAF	5	12	-	584	22	10	-	15	66	-	27	741
	DSDR	-	-	-	11	-	5	-	-	-	-	-	16
	DSOT	-	-	10	192	12	1	-	-	3	-	-	218
	ON2	6	-	-	345	10	9	-	4	14	1	9	398
	DGPCT	-	-	11	17	-	-	-	-	-	-	-	28
	EA	-	-	-	7	-	7	-	-	-	-	-	14
	GMC	-	-	-	-	-	2	-	-	5	-	-	7
	UCE	-	-	-	5	-	5	-	-	1	-	-	11
	ESR Braga	-	-	-	222	11	-	-	-	28	-	-	261
	ESR Bragança	-	-	-	48	3	-	-	-	-	-	-	51
	ESR Vila Real	-	-	-	110	-	10	-	-	15	-	-	135
	Total	11	12	21	1 649	67	65	2	35	152	1	36	2 051

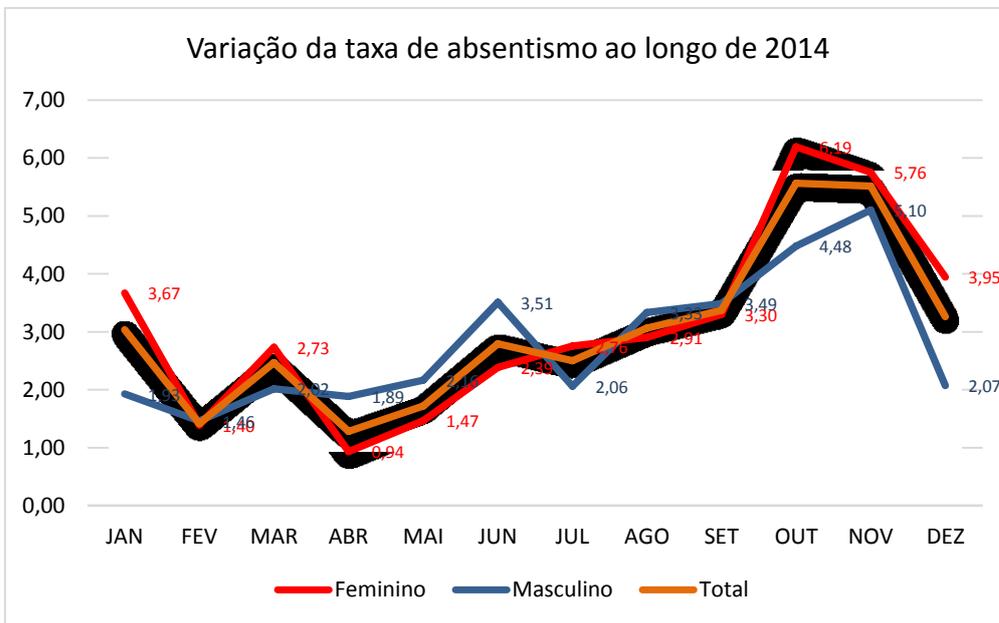


Figura 13 – Variação da taxa de absentismo em 2014.

III – Desenvolvimento dos recursos humanos

Durante o ano de 2014 efetuaram-se 306 ⁽¹³⁾ participações em ações de formação (cf. Quadro 3.1.) totalizando 4 029 horas de formação, com particular destaque para o pessoal dirigente e técnico superior. O plano diretor de formação incluiu 234 participações internas (76,47%) e 72 participações externas (23,53%). Na **Figura 14** apresenta-se a distribuição destas participações por carreiras, repartindo os dados por tipo de ação (*internas vs. externas*). Os valores mais significativos encontram-se sinalizados (*).

Quadro 3.1. Participações em formação	Tipo de ação frequentada		
	Interna	Externa	Total
Dirigente	49	11	* 60
Técnico Superior	153	49	* 202
Informática	1	4	5
Assistente Técnico	28	6	34
Assistente Operacional	3	2	5
Total	* 234	72	306

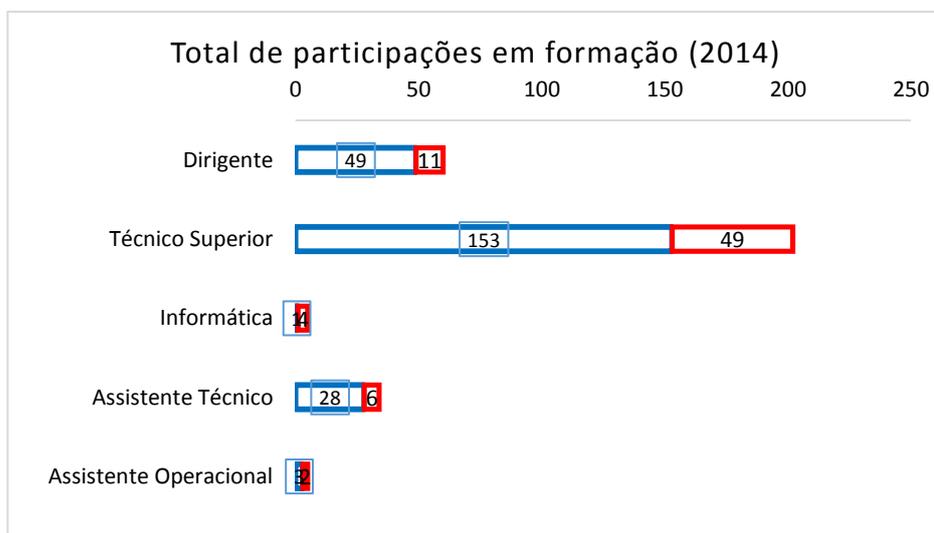


Figura 14 – Total de participações em formação em 2013 (*internas e externas*).

¹³ - Note-se que, na realidade, foram realizadas 316 participações em formação. Contudo, 3 participações de dirigentes e 7 de técnicos superiores foram frequentadas por funcionários que em 31 de dezembro já não se encontravam na instituição.

Uma análise dos dados constantes do **Quadro 3.1** e **Figura 14** permite concluir que os valores da formação profissional são muito reduzidos face ao elevado nível técnico exigido pela CCDR-N.

Este fenómeno é parcialmente explicado pela atual conjuntura de contenção de despesas e principalmente pelo facto da população da instituição se encontrar muito envelhecida e com muita experiência, reduzindo substancialmente o investimento em formação e atualização dos recursos humanos.

No **Quadro 3.2.** discriminam-se os dados relativos à formação profissional tendo como critério o sexo e a carreira. É igualmente observável a proporção entre o número de elementos de cada sexo e a frequência de ações de formação.

Distribuição por sexo das participações em formação	SEXO		
	Feminino	Masculino	Total
Dirigente	35	25	60
Técnico Superior	143	59	202
Informática	2	3	5
Assistente Técnico	29	5	34
Assistente Operacional	5	-	5
Total	*214	92	306

No **Quadro 3.3.** são elencadas as participações em formação por carreiras e pelas unidades orgânicas. A DSA (18,95%), ON2 (17,97%), DSOT (21,90%) foram as unidades com maior número de participações em ações de formação.

Participações por Unidade Orgânica	Carreira / Função					Total
	Dirigente	Técnico Superior	Informática	Assistente Técnico	Assistente Operacional	
Presidência	3	8	-	1	-	12
CAPER	-	2	-	-	-	2
DSA	14	41	1	1	1	*58
DSAJAL	2	5	-	-	-	7
DSCGAF	7	13	4	16	3	43
DSDR	-	8	-	3	-	11
DSOT	16	50	-	1	-	*67
ON2	6	42	-	6	1	*55
EA	1	1	-	-	-	2
GMC	-	2	-	-	-	2
UCE	-	4	-	-	-	4
ESR Braga	4	14	-	2	-	20
ESR Bragança	3	6	-	1	-	10
ESR Vila Real	4	6	-	3	-	13
Total	60	202	5	34	5	306

No **Quadro 3.4.** é elencado o total de horas de formação distribuído por Carreira ou Cargo e Unidade Orgânica, onde se destacam o ON2, a DSA e DSOT e a DSCGAF.

Total de horas de formação	Carreira / Cargo					Total
	Dirigente	Técnico Superior	Informática	Assistente Técnico	Assistente Operacional	
PRESIDENCIA	35	95	-	21	-	151
CAPER	-	42	-	-	-	42
DSA	162	479	7	21	21	* 690
DSAJAL	26	51	-	-	-	77
DSCGAF	81	148	62	233	52	* 576
DSDR	-	157	-	49	-	206
DSOT	184	593	-	14	-	* 791
ON2	77	636	-	76	14	* 803
EA	21	8	-	-	-	29
GMC	-	28	-	-	-	28
UCE	-	53	-	-	-	53
ESR Braga	45	158	-	35	-	238
ESR Bragança	40	91	-	21	-	152
ESR Vila Real	54	84	-	56	-	194
Total	725	2 623	69	526	87	4 029

No **Quadro 3.5.** são resumidas as despesas com formação profissional durante o ano de 2014. Nos cálculos não estão indicados os valores gastos com instalações, manutenção, parcerias bem como o custo hora/formando.

O maior investimento em formação ocorreu na ON2, DSOT e DSCGAF.

Total de despesas com formação	Carreira / Cargo					Total
	Dirigente	Técnico Superior	Informática	Assistente Técnico	Assistente Operacional	
Presidência	294,26	669,71	-	133,33	-	1 097,30
CAPER	-	395,30	-	-	-	395,30
DSA	1 069,92	3 306,27	147,60	133,33	133,33	* 4 790,45
DSAJAL	1 277,71	282,86	-	-	-	1 560,57
DSCGAF	1 601,98	892,54	2 883,12	1 220,22	133,33	* 6 731,19
DSDR	-	766,17	-	257,00	-	1 023,17
DSOT	982,10	2 782,22	-	93,27	-	3 857,59
ON2	2 700,10	4 825,20	-	504,34	123,67	* 8 153,31
EA	111,77	81,69	-	-	-	193,46
GMC	-	159,90	-	-	-	159,90
UCE	-	254,48	-	-	-	254,48
ESR Braga	353,32	593,14	-	407,80	-	1 354,26
ESR Bragança	264,49	1 346,76	-	133,33	-	1 744,58
ESR Vila Real	276,86	527,89	-	306,82	-	1 111,57
Total	8 932,51	16 884,13	3 030,72	3 189,44	390,33	32 427,13

Finalmente no **Quadro 3.6.** são descritas as participações em ações de formação

de acordo com a CNAEF ⁽¹⁴⁾ Incluindo a indicação do total de participações, o total de horas de formação e o montante do investimento em formação profissional.

Distribuição da formação segundo a CNAEF	Formação		Montante investido
	Número de Participações	Total de horas	
090 - Desenvolvimento Pessoal	53	921	6 889,07
344 - Contabilidade e Fiscalidade	4	56	4 707,64
345 - Gestão e Administração	75	1 002	7 640,50
380 - Direito	25	283	3 064,86
481 - Ciências Informáticas	3	43	2 109,32
482 - Informática na Ótica do Utilizador	53	841	5 639,55
522 - Eletricidade e Energia	1	2	-
581 - Arquitetura e Urbanismo	38	501	1 360,82
582 - Construção Civil	43	301	-
850 - Proteção do Ambiente	11	80	1 015,37
Total	306	4 029	32 427,13

¹⁴ - CNAEF - Classificação nacional das áreas de educação e formação (Portaria n.º 256/2005 de 16 de Março).

IV – Despesas com pessoal

A despesa com pessoal em 2014 foi de **9 285 296,98 €** (¹⁵). O total das despesas anuais de pessoal no ativo em 31 de dezembro está repartido de acordo com o **Quadro 4.1**. Os valores significativamente mais elevados foram assinalados com *.

Quadro 4.1.		Estatísticas apuradas por carreira / cargo		
Remuneração base anual	Média	Mínimo	Máximo	TOTAL 2014
Dirigente	39 886,72	16 998,10	67 682,72	*1 276 374,96
Técnico Superior	28 231,81	16 820,72	78 462,86	*4 319 466,76
Informática	27 090,76	20 184,92	50 116,64	297 998,40
Assistente Técnico	14 519,54	7 329,00	35 419,58	755 016,22
Assistente Operacional	9 706,50	7 070,00	14 658,00	213 542,98
Total	25 416,29	7 070,00	78 462,86	6 862 399,32

No **Quadro 4.2**, elenca-se a totalidade da despesa por unidade orgânica. A DSCGAF e o ON2 foram as unidades orgânicas com um peso mais significativo no orçamento da organização. Nas **Figuras 15 e 16** ilustra-se a distribuição da massa salarial pelas diversas carreiras e unidades orgânicas.

Quadro 4.2.		Estatísticas apuradas por unidade orgânica		
Remuneração base anual	Média	Mínimo	Máximo	TOTAL 2014
PRESIDENCIA	32 734,44	9 967,44	63 934,50	294 609,98
CAPER	26 782,03	13 937,14	38 779,86	241 038,28
DGPCT	27 328,63	22 029,14	33 995,92	109 314,52
DSA	24 903,00	11 053,56	38 299,66	498 060,08
DSAJAL	26 680,63	7 329,00	41 245,68	293 486,90
DSCGAF	18 579,39	7 070,00	51 516,78	*1 077 604,50
DSDR	25 318,55	7 593,32	35 795,62	278 504,10
DSOT	25 746,48	13 485,36	39 832,80	566 422,64
EA	52 438,28	39 034,66	67 682,72	367 067,96
GMC	21 972,37	14 658,00	27 318,20	87 889,48
ON2	28 122,36	9 563,82	78 462,86	*1 856 076,04
UCE	22 752,66	13 456,52	34 584,76	91 010,64
ESR Braga	25 405,75	9 083,20	34 584,76	381 086,30
ESR Bragança	23 758,96	11 053,56	35 795,62	190 071,70
ESR Vila Real	24 098,01	7 887,32	41 245,68	530 156,20
Total	25 416,29	7 070,00	78 462,86	6 862 399,32

¹⁵ Neste montante estão incluídos: a remuneração base anual, os suplementos remuneratórios e as prestações sociais. No presente documento o cálculo da despesa anual com recursos humanos inclui apenas o vencimento base anual dos 271 funcionários no ativo em 31 de dezembro de 2014.

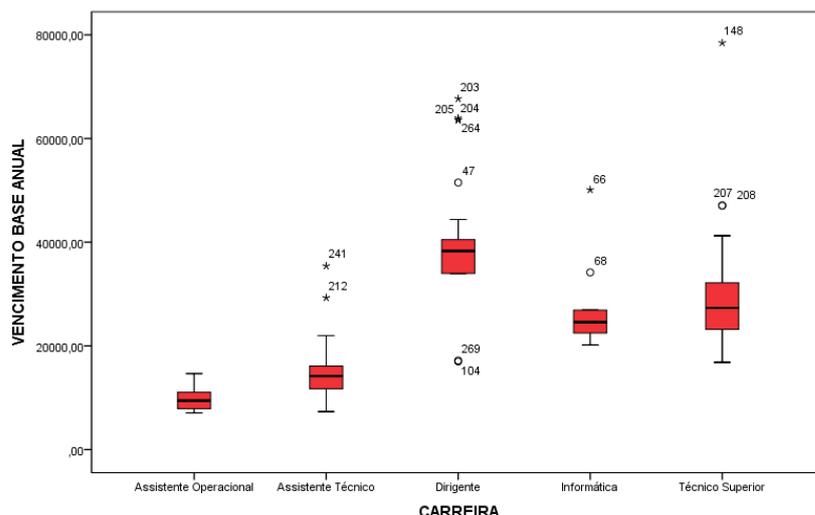


Figura 15 – Repartição da massa salarial pelas diversas carreiras.

No diagrama da **Figura 15** ⁽¹⁶⁾ está representada a massa salarial anual global. Estão inscritos o valor máximo e mínimo, os valores (*em torno da média*) mais significativos e a mediana para cada um dos grupos em análise (*carreiras*). Os elementos sinalizados com O ou ★ correspondem a valores muito diferentes da média de cada uma das distribuições (*casos especiais*). O diagrama da **Figura 16** é análogo ao anterior para a variável unidade orgânica.

A observação do diagrama anterior permite concluir que a carreira com maior dispersão é a de dirigente com uma variação muito grande entre retribuições. As carreiras de assistente operacional e assistente técnico são as que apresentam maior homogeneidade na distribuição salarial. O EA e a Presidência são as unidades orgânicas com maior dispersão de valores (*cf. Figura 16*).

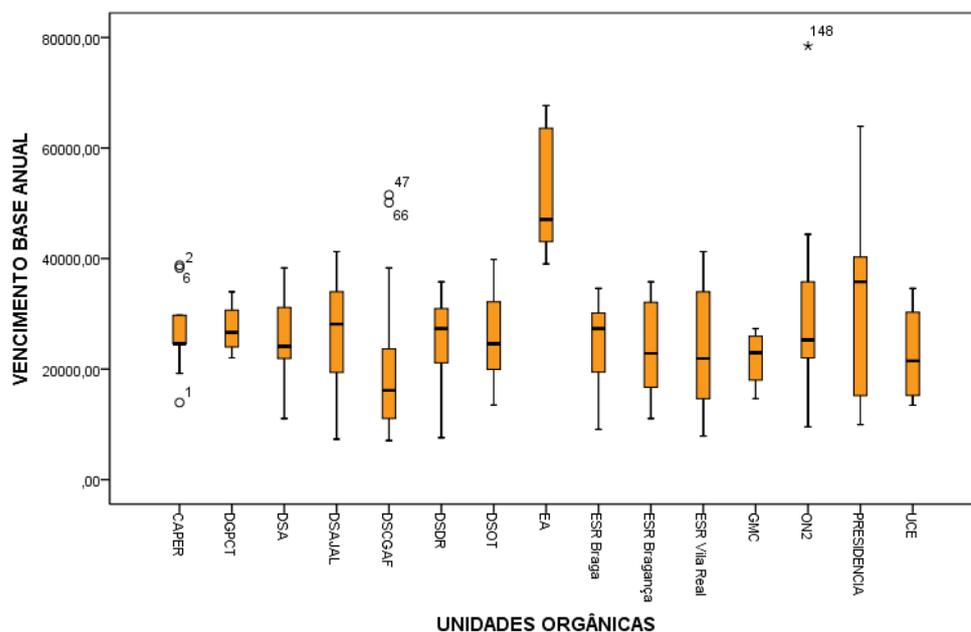


Figura 16 – Repartição da massa salarial pelas diversas unidades orgânicas.

¹⁶ No diagrama “caixa com bigodes” (*box and whisker plot*) estão marcados os valores extremos (*máximo, mínimo*) a mediana para cada um dos grupos em análise e alguns valores muito afastados da média (*outliers*) de cada uma das distribuições (★ O).

Conclusão

A Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte é uma instituição da administração pública central com atuação na Região Norte. É composta por 271 funcionários, dos quais 172 são do sexo feminino e 99 do sexo masculino. A grande maioria do pessoal que exerce funções na instituição pertence à carreira de técnico superior (154) ou assistente técnico (52). A instituição tem 32 dirigentes. A CCDR-N está estruturada em 5 unidades orgânicas principais e 2 unidades independentes (ON2 e EA). A grande maioria dos funcionários (175) encontra-se em contrato de trabalho em funções públicas. Apresenta um nível académico altamente diferenciado, com 26 mestres e 171 licenciados. O pessoal não especializado corresponde apenas a 25 % da população. As ciências económicas, as engenharias e a arquitetura são as áreas de especialização mais representativas. Predomina o tipo de horário flexível. A organização encontra-se muito envelhecida, com uma média de idades de 51 anos e uma antiguidade média de 24 anos de trabalho. A instituição tem evoluído no sentido da redução sistemática de pessoal em cerca de 12% nos últimos 5 anos, facto que reflete as alterações estruturais atuais. Durante o ano de 2014 saíram da CCDR-N 29 funcionários, ocorrendo uma reposição de 6 elementos. A instituição apresenta um absentismo muito baixo, com uma taxa de absentismo de 3,00. No absentismo a representação mais significativa corresponde a ausências por doença. A formação profissional é pouco significativa (306 participações), facto que parece resultar do envelhecimento da organização e da senioridade dos seus elementos. As despesas com pessoal foram em 2014 de 9 285 296,98 €.

Porto, 31 de Março de 2015