CICLO DE VIDA DO TRABALHADOR EM FUNÇÕES PÚBLICAS

Um paradigma para a gestão do talento

Fátima Fragoso, Lucília Duarte, Nuno Coimbra, Sandra Cancelinha e Sara Pedroso

Projeto submetido no âmbito da Pós-Graduação em

Direção Intermédia na Administração Pública

novembro de 2024

Índice

Introdução 3
Metodologia 4
Desenvolvimento do Projeto 5
Soluções Propostas 7
Resultados 9
Conclusão 10
Bibliografia 11
Anexos 11

Introdução

A ausência da gestão sistematizada do talento origina um conjunto de vicissitudes numa ótica de gestão de recursos humanos no seio da administração pública, fomentando uma elevada rotatividade, a ausência da continuidade do conhecimento nas organizações, falta de estabilidade nas equipas e nas funções e uma enorme pressão nos escassos recursos humanos que, atualmente, caracterizam transversalmente as instituições públicas.

O mundo é hoje altamente instável, marcado por contínuas mudanças e pela constante imprevisibilidade, devido a vários fatores, nomeadamente: mudanças económicas, políticas e sociais; contínuas inovações tecnológicas e abertura dos mercados à escala internacional; a intensificação do acesso ao ensino superior e consequentes transformações sócio-culturais, na medida em que a mão-de-obra mais jovem tem novas perspetivas face ao trabalho e emprego; e ainda devido a mudanças ideológicas, face às preocupações ecológicas e ambientais. É essencial, pois, analisar a rapidez com que as mudanças se têm desencadeado nas últimas décadas e o impacto que têm exercido no interior das organizações, sendo essencial um olhar crítico e analítico sobre aquilo que ocorre no núcleo da mudança, sem descurar o meio envolvente que o promove (Espírito Santo, 2020)[1].

Tendo em conta que a gestão do talento se encontra intrinsecamente ligada ao ciclo de vida do trabalhador, na medida em que o comportamento do mercado se apresenta diretamente relacionado com a conjuntura global (globalização) e com as tendências do propósito profissional declarado pelas novas gerações, num contexto de uma força de trabalho mais envelhecida e sem renovação contínua que possa garantir a sustentabilidade e com premente necessidade de inovação no contexto da administração pública, a gestão de pessoas é mais do que nunca o substrato para a gestão dos processos que permitem, a qualquer organização, alavancar os seus objetivos e responder com eficácia e eficiência perante a sua missão. Torna-se, portanto, primordial estabelecer os aspetos fundamentais inerentes às etapas que circunscrevem o percurso profissional do trabalhador, ou seja o seu ciclo de vida, sem descurar as implicações que lhes estão subjacentes e que, no contexto da administração pública, representam *per si* inúmeros e complexos desafios.

Assim, este trabalho propõe-se abordar a necessidade da implementação de uma política transversal e sistematizada, com vista à gestão do talento e os seus impactos ao longo das diferentes fases do ciclo de vida do trabalhador em funções públicas (planeamento, atração, integração, desenvolvimento, retenção e transição), procurando descrever as melhores práticas que deveriam ser salvaguardadas e implementadas em

cada etapa do ciclo de vida do trabalhador, através de um projeto a ser implementado na administração pública, propõe-se uma abordagem/paradigma que promove a sistematização, embora com possibilidade de adequação e readaptação às condições contextuais que possam ser específicas de cada organização, na boa gestão de recursos humanos.

Cada uma das fases da jornada do trabalhador oferece tanto desafios como oportunidades para a administração pública, e a abordagem aqui proposta procura promover uma gestão de talentos[2, 3] que seja capaz de lidar com as mudanças e pressões do mercado, garantindo ao mesmo tempo a inovação e a sustentabilidade necessárias para a eficiência dos serviços públicos.

Metodologia

Para abordar os complexos desafios da gestão de talento ao longo do ciclo de vida do trabalhador em funções públicas, utilizámos três metodologias ativas que promovem uma análise profunda, colaborativa e adaptativa, nomeadamente, Problem-Based Learning (PBL), Teoria da Complexidade, Wicked Problems e Análise Documental da literatura.

A complexidade do problema em análise tem enfoque na ausência de uma formulação definitiva e de uma solução única. Cada resposta implementada deixa marcas e gera consequências que devem ser cuidadosamente avaliadas. Além disso, trata-se de um sintoma de múltiplos outros problemas, tornando a solução adotada uma tarefa multifacetada e passível de diferentes interpretações.

Nesta sequência podemos referir que o problema aqui em análise reveste-se de complexidade, pelo facto de responder aos pressupostos da sua definição, com enquadramento na literatura: não existe uma formulação definitiva para a problemática em análise; não contém uma solução única nem de cariz verdadeiro/falso ou correto/errado; o desafio em causa não detém um modelo fechado de resposta com um algoritmo estável, pois cada solução implementada tem consequências que deixam marcas; trata-se de um sintoma de vários outros problemas e a solução adotada pode ser explicada de múltiplas formas.

É neste contexto que a gestão de recursos humanos assume uma importância fulcral e desafiante, não apenas pelas oscilações atuais do mercado de trabalho e as prioridades profissionais das novas gerações, mas também a análise necessária e estrutural que importa efetuar quando se olha para a administração pública como um empregador que se pretende atrativo.

O envelhecimento da administração pública portuguesa é uma realidade preocupante que tem implicações significativas para a eficiência e a continuidade dos serviços públicos[4]. Esta situação resulta de vários fatores, incluindo políticas de recrutamento, evolução demográfica e gestão de recursos humanos.

Neste sentido, adaptações e reformulações constantes das práticas de gestão de recursos humanos são indispensáveis para responder aos desafios do envelhecimento e das mudanças nas expectativas dos trabalhadores.

Muitos dos desafios enfrentados na administração pública, como a atração e retenção de talentos num contexto de envelhecimento, são problemas 'wicked', ou seja, problemas que não têm solução definitiva e que apresentam múltiplas causas e implicações. Esta abordagem permite-nos visualizar o problema da gestão de talentos como uma questão multifacetada e em constante evolução, onde cada solução implementada terá consequências que precisam ser avaliadas e ajustadas continuamente.

Estas metodologias, quando integradas, oferecem uma abordagem robusta que sustenta um paradigma de gestão do talento adaptável, capaz de lidar com a complexidade e incertezas do setor público, promovendo uma administração pública mais resiliente e orientada para a inovação.

Desenvolvimento do Projeto

Tendo em conta a necessidade identificada, este trabalho propõe-se abordar a gestão de talento e os seus impactos na organização, ao longo das diferentes fases do ciclo de vida do trabalhador em funções públicas, procurando descrever as melhores práticas que deveriam ser salvaguardadas e implementadas em cada etapa desse ciclo, através de um projeto para a administração pública a aplicar transversalmente, mas cuja gestão deverá ser efetuada por organismo.

Este projeto consiste em quatro fases: Diagnóstico e Planeamento, Desenho da Estratégia de Gestão de Talentos, Implementação e Monitorização e Avaliação, conforme anexo 1.

Com a concretização da segunda fase será possível implementar o projeto piloto, fundamental ao sucesso desta metodologia, tendo já subjacente a aprovação da proposta de diploma de política de gestão de talento para a administração pública.

Após a aplicação do projeto piloto, será possível colocar em ato o desidrato fundamental deste projeto com a aplicação do mesmo a 17 organismos do Estado correspondente às 17 tutelas atuais, selecionando um organismo em cada uma delas com vista à promoção de uma real gestão do processo por organismo, a qual apresenta as

seguintes vantagens: Maior flexibilidade, adaptabilidade e inovação face às necessidades específicas de cada organismo, pois cada um deles tem autonomia para se adaptar mais rapidamente às mudanças e inovações necessárias. Essa flexibilidade permite respostas mais ágeis e adaptadas aos contextos específicos de cada área ou departamento, favorecendo a criação e o desenvolvimento de soluções inovadoras, pois os organismos têm liberdade para testar novas abordagens, aprendendo e ajustando rapidamente com base nos resultados; Menor burocratização tendo em consideração que a centralização implica processos mais lentos e burocráticos, reduzindo a capacidade de resposta a problemas específicos e imediatos; Maior possibilidade de criação de redes colaborativas para gestão de processos de mobilidade e/ou de criação de equipas de gestão de projetos circunscritos no tempo para maior partilha de conhecimento; Maior flexibilidade de cada organismo na implementação de estratégias mais adequadas ao seu âmbito de atuação, fomentando a autonomia e responsabilidade ao mesmo tempo que fomenta a motivação nos seus trabalhadores.

Na terceira fase cada organismo implementará o sistema de acordo com as seguintes etapas: planeamento, atração, integração, desenvolvimento, retenção e transição.

O planeamento do recrutamento do talento deve ter em conta o seguinte: planeamento estratégico e operacional (atração reativa vs atração proativa); compreender as necessidades de negócio; garantir o alinhamento com a estratégia corporativa; planear a força de trabalho, bem como as estratégias de divulgação das ofertas.

A fase de atração do talento contempla: a marca do empregador; uma proposta de valor para o trabalhador (remuneração/benefícios/ambiente de trabalho/aprendizagem e desenvolvimento) e políticas de recrutamento como modalidades e métodos de seleção.

No que diz respeito à integração, deverá ser assegurado o acolhimento efetivo e fomentar a redução do tempo para o colaborador atingir o seu pleno potencial; potenciar o sentimento de pertença (compromisso) e garantir a imersão na cultura organizacional.

O desenvolvimento de carreira compreende a formação, a gestão do tempo e a gestão da carreira.

Relativamente à retenção, devem ser estabelecidas políticas de compensação e promover uma cultura de motivação elevada.

Por fim, na fase de transição, deve ser promovida a mobilidade nacional, internacional e interna, a reforma e os planos de sucessão estimulando a cooperação intergeracional.

Estimamos que a implementação da terceira fase, em cada organismo, irá durar cerca de um ano e culmina com um relatório da implementação do projeto.

Numa última fase, após a avaliação do projeto, o mesmo poderá ser difundido aos restantes organismos da administração pública como boa prática a implementar.

A implementação do sistema tem uma duração total de cerca de 3 anos (35 meses, conforme cronograma em anexo (anexo 1)).

Soluções Propostas

A primeira fase do projeto consiste no **Diagnóstico e planeamento**, com a duração de 2 meses e inclui as seguintes etapas:

- Levantamento e análise de necessidades (inquéritos e análise documental). Esta etapa será executada pelo Gestor de Projeto e Equipa, constituída por 1 Técnico de Informática e 3 Técnicos de RH e resultará na elaboração do respetivo relatório;
- Definição dos objetivos, indicadores (KPI's) e recursos necessários através da elaboração de um Guia de planeamento de Projeto. Esta atividade será executada pelo Gestor de Projeto e Equipa composta por 3 Técnicos de RH;
- Planeamento das atividades/Plano de ação e respetivo cronograma. Esta tarefa será executada pelo Gestor de Projeto.

Segue-se a segunda fase do projeto, **Desenho da Estratégia de Gestão de Talentos**, que tem a duração de 4 meses e é constituída pelas seguintes etapas:

- Definição da política de gestão de talento para a administração pública, através de uma proposta de diploma de política de gestão de talento para a administração pública pelo Gestor de Projeto e Equipa de 3 Técnicos de RH;
- Delineamento das fases necessárias à implementação do sistema, através de um Guia descritivo das fases de implementação do sistema. Este Guia será da responsabilidade do Gestor de Projeto e Equipa (Técnico de Informática, 3 Técnicos de RH);
- Aquisição de ferramentas e software necessários (software de gestão de talentos), tarefa a cargo do Gestor de Projeto e Equipa (Técnico de Informática, 3 Técnicos de RH).

Passando à terceira fase, Implementação, a qual durará até à parte final do Projeto, e inclui as atividades seguintes:

- Projeto piloto num Organismo;
- Implementação do sistema de gestão do talento nos organismos da administração pública.

Relativamente ao Projeto Piloto, há que proceder: ao alinhamento com a política de gestão de talento no organismo, através da elaboração de um relatório de levantamento de necessidades, da responsabilidade do Gestor de Projeto e Equipa (3 Técnicos de RH)/Equipa de RH do organismo; à capacitação da equipa de RH do organismo

(elaboração de módulos de formação e componente prática), pelo Gestor de Projeto e Equipa (Técnico de Informática e 3 Técnicos de RH)/Equipa de RH do organismo); ao teste da implementação do sistema de gestão do talento (Fases: Planeamento, Atração, Integração, Desenvolvimento, Retenção e Transição), atividade a ser desenvolvida pelo Gestor de Projeto e Equipa (3 Técnicos de RH)/Equipa de RH do organismo), que resultará num Relatório da implementação do projeto; e, por fim a respetiva monitorização e avaliação, a cargo do Gestor de Projeto e Equipa (Técnico de Informática, 3 Técnicos de RH)/Equipa de RH do organismo) e elaboração do respetivo relatório.

No que respeita à Implementação do sistema de gestão do talento nos organismos da administração pública, haverá as seguintes etapas: capacitação da equipa de RH do organismo e implementação do projeto, da responsabilidade do Gestor de Projeto e Equipa (Técnico de Informática e 3 Técnicos de RH)/Equipa de RH do organismo) e implementação do sistema (Fases: Planeamento, Atração, Integração, Desenvolvimento, Retenção e Transição) também da responsabilidade do Gestor de Projeto e Equipa (Técnico de Informática, 3 Técnicos de RH)/Equipa de RH dos organismos).

Na última fase, Monitorização e Avaliação, proceder-se-á ao acompanhamento de KPIs e resultados e à avaliação do projeto (relatório final com avaliação de projeto, feedback e sugestões de melhoria contínua). Os responsáveis por esta fase serão o Gestor de Projeto e Equipa (Técnico de Informática e 3 Técnicos de RH).

Para além dos Recursos Humanos e tenológicos (aquisição de software de gestão de talentos) necessários às atividades descritas, é necessário alocar ainda Recursos Logísticos, como material de escritório, publicidade, Seminários e similares.

Uma análise detalhada dos custos associados aos funcionários em diferentes funções, abrangendo desde os salários até encargos sociais, subsídios de refeição e custos totais anuais é fundamental. Desta forma, analisando os diferentes custos que obtivemos ao longo da realização do orçamento do projeto relativamente aos **encargos mensais médios** por trabalhador podemos aferir que, por exemplo, nos Técnicos de Informática e nos Técnicos Superiores de RH, o encargo mensal médio é de 2.131,25€, que parece ser um padrão para funções de nível técnico, conforme anexo 2.

Proporcionalmente, os **encargos sociais** variam de acordo com o salário. A Equipa de RH de 17 organismos possui os maiores encargos sociais, totalizando 158.270€/Ano gráfico 1 em anexo (Anexo 3), o que representa um peso significativo para a organização. Sendo que, a maior parte dos custos é atribuída à Equipa de RH de 17 Organismos, seguida pela equipa de Técnicos Superiores de RH e pelo Gestor de

Projeto, esta distribuição reflete essencialmente a quantidade de funcionários e as diferenças de vencimentos. Por último e como não poderia deixar de ser, o valor do subsídio de refeição é mais elevado para a Equipa de RH dos 17 Organismos (44.880€/Ano), indicando uma despesa significativa destinada a esse benefício. Posto isto, observemos então os custos estimados por categorias, durante cerca de 35 meses de implementação, conforme a tabela seguinte:

Trabalhadores	Valor	%
Gestor de Projeto	130.178,13 €	9,13
Técnicos de Superiores de RH	223.781,25 €	15,69
Técnico de Informática	70.331,25 €	4,93
Equipa de RH do organismo (piloto)	59.675,00 €	4,18
Equipa de RH de 17 organismos	942.012,50 €	66,06

Tabela 1 - Total de Gastos por Função e Proporção no Orçamento

Através da tabela supra apresentada, podemos concluir que a equipa de RH dos 17 Organismos representa o maior custo, ou seja 66% do orçamento total (1.425.978,13€), conforme gráfico 2 em anexo (Anexo 3). Este é um ponto crítico, pois o custo elevado reflete o grande número de trabalhadores (34), o que exige atenção para possíveis otimizações. Por outro lado, relativamente ao **custo médio anual** por trabalhador, podemos concluir que a função de um Gestor de Projeto apresenta o maior custo médio individual (130.178,13€), enquanto a equipa de RH dos 17 Organismos possui o menor custo médio por trabalhador (27.706,25€), conforme se pode constatar no gráfico 3 em anexo (Anexo 3). Isso sugere que a maior parte do custo agregado vem de funções com salários menores, mas com um número elevado de trabalhadores.

Assim, estima-se um valor total de 1.521.978€ para a execução do projeto durante cerca de 35 meses de implementação.

Resultados

Com a realização deste projeto, perspetiva-se que os organismos da administração pública disponham de uma metodologia útil à boa gestão de recursos humanos, atentas as suas especificidades.

Em termos de resultados esperados perspetiva-se que seja possível dispor de um conjunto de indicadores de desempenho (KPI's)[5]: Taxa de retenção de trabalhadores; Índice de Rotação; Taxa de Reposição; Taxa de Turnover Bruto; Taxa de estabilidade; Absentismo; Avaliação de performance; Taxa de Progressão Interna; Taxa de Mobilidade; Satisfação com a formação; Satisfação com a Avaliação de desempenho; Satisfação com o desenvolvimento de carreira; compromisso com a organização.

A medição dos resultados pré e após aplicação do projeto por um determinado tempo, possibilitará avaliar, através dos indicadores mencionados e outros que se revelem pertinentes, a melhoria dos resultados.

Conclusão

Pese embora os custos com a rotatividade sejam difíceis de mensurar, conforme demonstrado pela literatura, de acordo com Mobley (1992)[6] o custo total da rotatividade de pessoal é composto por três elementos principais: custos de saída, custos de reposição e custos de formação.

Assim, a implementação de um projeto com vista à gestão do talento na administração pública obviará custos com recrutamento e seleção, integração e formação, perda de conhecimento institucional e de produtividade e impactos negativos no clima organizacional e na motivação das equipas. Neste contexto, a inexistência ou inadequação da gestão do talento poderá encontrar possíveis soluções ao nível da Gestão por organismo. Esta opção implica alterações legislativas sistematizando a metodologia a adotar, fases a prosseguir e respetiva monitorização, mas, embora seja aplicada em todos os organismos da administração pública, a mesma atende às especificidades de cada organismo, tendo em conta a missão e atribuições de cada um deles.

Estes fatores justificam o investimento no projeto apresentado, sendo possível tirar mais valias à posteriori transversalmente à administração pública.

Atrair e reter talento na administração pública portuguesa é essencial para garantir a eficiência, a inovação e a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Diante de desafios como o envelhecimento da força de trabalho, a crescente complexidade das exigências sociais e a necessidade de modernização, é crucial criar condições atrativas para profissionais qualificados. Investir em talento não apenas fortalece a capacidade do setor público de responder às necessidades da sociedade, mas também contribui para a confiança nas instituições e para o desenvolvimento sustentável do país.

Bibliografia

1. Espírito Santo, M. (2020). *Gestão de Talento: conceções e práticas numa empresa multinacional*. Universidade do Porto.
2. Cascão, F. (2014). *Gestão de competências, do conhecimento e do talento: O estado de arte da teoria e as melhores práticas na gestão das pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN: 978-972-618-755-4.
3. MacLeod, D. e Clarke, N. (2009). *Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement. Office of Public Sector Information*, London.
4. Sousa, R. (2009). Tese de Mestrado em Ciências Económicas: *"Envelhecimento da População Portuguesa - Algumas Decorrências Económicas*". ISEG. Lisboa.
5. Pereira, A. (2015). Tese de Mestrado em Gestão: *"Uma Análise à Gestão do Talento: Caso de Estudo Empresa Industrial"*. ISCTE. Lisboa.
6. Mobley, W. (1992). *Turnover: causas, consequências e controle.* Ortiz. Porto Alegre.

Anexos

Anexo 1 – Cronograma/Plano de Ação

Anexo 2 – Orçamento

Anexo 3 – Gráficos

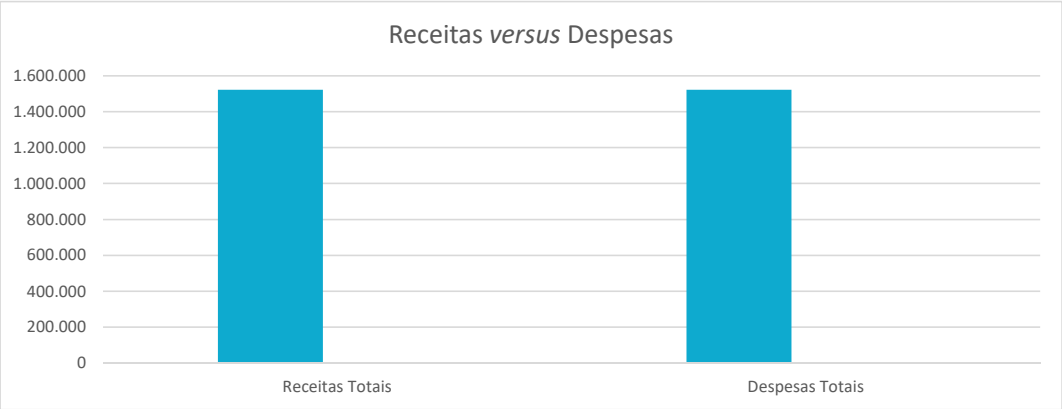
Anexo 1 - Cronograma/Plano de Ação
Implementação de um sistema para a gestão do talento

	Mês 1		Mês 2		Mês 3		Mês 4		Mês 5 e 6		Mês 7		Mês 8		Mês 9 + 11 meses		Mês 21		Mês 22 +11 meses		Mês 34		Mês 35	
Atividades/Tarefas	**Participantes**	**Resultados/Produtos**	**Participantes**	**Resultados/Produtos**	**Participantes**	**Resultados/Produtos**	**Participantes**	**Resultados/Produtos**	**Participantes**	**Resultados/Produtos**	**Participantes**	**Resultados/Produtos**	**Participantes**	**Resultados/Produtos**	**Participantes**	**Resultados/Produtos**	**Participantes**	**Resultados/Produtos**	**Participantes**	**Resultados/Produtos**	**Participantes**	**Resultados/Produtos**	**Participantes**	**Resultados/Produtos**
Tarefa	**Quem**	**Concluído**	**Quem**	**Concluído**	**Quem**	**Concluído**	**Quem**	**Concluído**	**Quem**	**Concluído**	**Quem**	**Concluído**	**Quem**	**Concluído**	**Quem**	**Concluído**	**Quem**	**Concluído**	**Quem**	**Concluído**	**Quem**	**Concluído**	**Quem**	**Concluído**
1. Diagnóstico e planeamento																								
1.1 Levantamento e análise de necessidades (inquéritos e análise documental)	Gestor de Projeto e Equipa (Técnico de Informática, 3 Técnicos de RH)			Relatório de levantamento de necessidades																				
1.2 Definição dos objetivos, indicadores (KPI's) e recursos necessários			Gestor de Projeto e Equipa (3 Técnicos de RH)	Guia de planeamento de Projeto																				
1.3 Planeamento das atividades/Plano de ação			Gestor de Projeto	Planeamento do Projeto com cronograma de atividades/plano de ação																				
2. Desenho da Estratégia de Gestão de Talentos																								
2.1 Definição da política de gestão de talento para a AP					Gestor de Projeto e Equipa (3 Técnicos de RH)	Proposta de diploma de política de gestão de talento para a AP																		
2.2 Delineamento das fases necessárias à implementação do sistema							Gestor de Projeto e Equipa (Técnico de Informática, 3 Técnicos de RH)	Guia descritivo das fases de implementação do sistema																
2.3 Aquisição de ferramentas e software necessários							Gestor de Projeto e Equipa (Técnico de Informática, 3 Técnicos de RH)			Software de Gestão de Talentos														
3. Implementação																								
3.1 Projeto piloto num organismo																								
3.1.1 Alinhamento com a política de gestão de talento no organismo											Gestor de Projeto e Equipa (3 Técnicos de RH)/Equipa de RH do organismo	Relatório de levantamento de necessidades												
3.1.2 Capacitação da equipa de RH do organismo													Gestor de Projeto e Equipa (Técnico de Informática, 3 Técnicos de RH)/Equipa de RH do organismo	Módulos de formação e componente prática (Planeamento/Atração/Integração/Desenvolvimento/Retenção/Transição)										
3.1.3 Teste da implementação do sistema de gestão do talento (Fases: Planeamento/Atração/Integração/Desenvolvimento/Retenção/Transição)															Gestor de Projeto e Equipa (3 Técnicos de RH)/Equipa de RH do organismo	Relatório da implementação do projeto								
3.1.4 Monitorização e Avaliação															Gestor de Projeto e Equipa (Técnico de Informática, 3 Técnicos de RH)/Equipa de RH do organismo	Relatório com base no relatório da etapa 3.1.3								
3.2 Implementação do sistema de gestão do talento nos organismos da AP																								
3.2.1 Capacitação da equipa de RH do organismo e implementação do projeto																	Gestor de Projeto e Equipa (Técnico de Informática, 3 Técnicos de RH)/Equipa de RH do organismo	Módulos de formação e componente prática (Planeamento/Atração/Integração/Desenvolvimento/Retenção/Transição)						
3.2.2 Implementação do sistema (Fases: Planeamento/Atração/Integração/Desenvolvimento/Retenção/Transição)																			Gestor de Projeto e Equipa (Técnico de Informática, 3 Técnicos de RH)/Equipa de RH dos organismos	Relatório da implementação do projeto				
4. Monitorização e Avaliação																								
4.1 Acompanhamento de KPIs e Resultados																					Gestor de Projeto e Equipa (Técnico de Informática, 3 Técnicos de RH)	Relatório com base no relatório da fase 3.2.2		
4.2 Avaliação do projeto																							Gestor de Projeto e Equipa (Técnico de Informática, 3 Técnicos de RH)	Relatório final com avaliação de projeto, feedback e sugestões de melhoria contínua

Anexo 2 - Orçamento

Orçamento de Projeto - Ciclo de vida do trabalhador em funções públicas

2024



Nota: a tabela Saldo é calculada automaticamente

Saldo	Estimativa	Real	Variância
Receitas Totais	1.521.978	0	-1.521.978
Despesas Totais	1.521.978	0	1.521.978
Saldo	0	0	0

Anexo 2 - Orçamento

Orçamento de Projeto - Ciclo de vida do trabalhador em funções públicas

Receita

2024

Rúbrica Receitas	Estimativa	Real	Variância
353 Componente nacional	1.521.978		-1.521.978
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
Outras Receitas		0	0
Receitas Totais	1.521.978	0	-1.521.978

Anexo 2 - Orçamento

Orçamento de Projeto - Ciclo de vida do trabalhador em funções públicas

Despesa

2024

Rúbrica Despesas	Estimativa	Real	Variância
01.01.03 - Salários	938.700,00		938.700,00
01.01.13 - Subsídio de refeição	70.730,00		70.730,00
01.03.05 - Encargos Sociais	260.098,13		260.098,13
01.01.14 - Subsídio de férias e natal	156.450,00		156.450,00
02.01.08 - Material de Escritório	8.000,00		8.000,00
02.02.17 - Publicidade	5.000,00		5.000,00
02.02.16 - Seminários e similares	8.000,00		8.000,00
07.01.08 - Software informático	75.000,00		75.000,00
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
Outras			0
Total	1.521.978	0	1.521.978

Anexo 3 – Gráficos

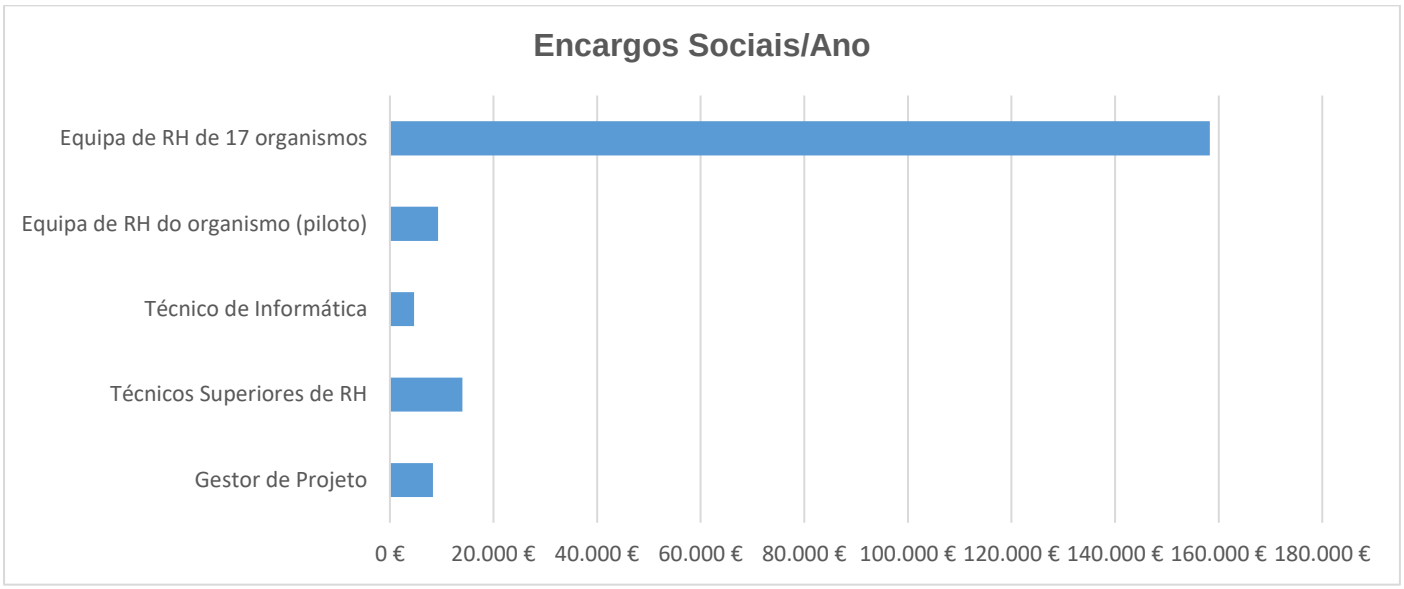


Gráfico 1 - Total de Gastos por Função e Proporção no Orçamento

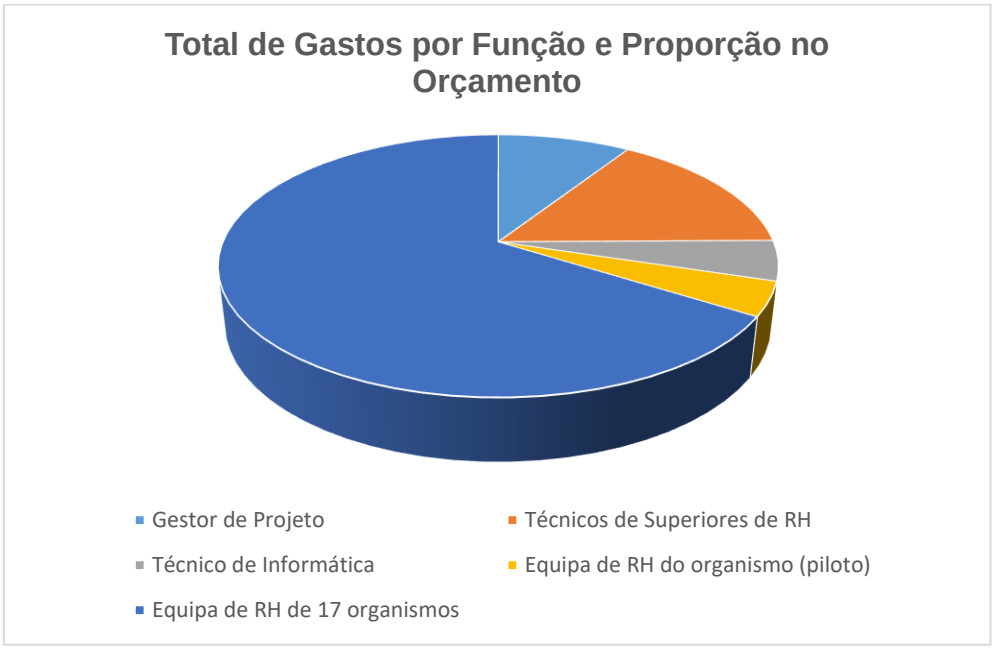


Gráfico 2 - Total de Gastos por Função e Proporção no Orçamento

Anexo 3 – Gráficos

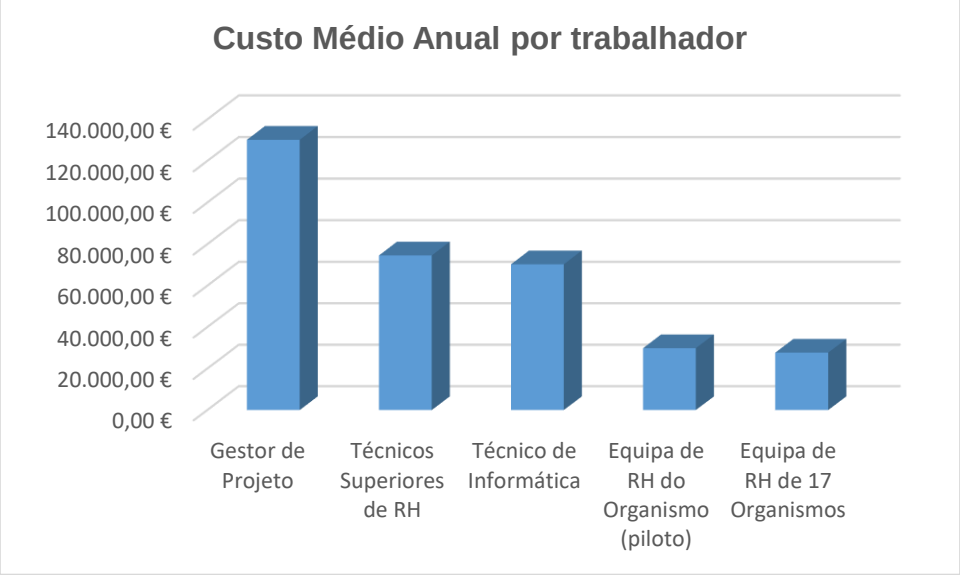


Gráfico 3 - Custo Médio Anual por trabalhador