

UNIVERSIDADE DE ÉVORA



DEPARTAMENTO DE GESTÃO

**Recursos Humanos como fonte de vantagem competitiva
numa Instituição de Ensino Superior**

Relatório de Estágio realizado na Área de Recursos Humanos do Instituto
Politécnico de Tomar apresentado para a obtenção do grau de Mestre em
Gestão – Especialização em Recursos Humanos

Susana Alexandra Brites da Costa Henriques

Trabalho realizado com a orientação da
Professora Doutora Maria de Fátima Jorge Oliveira

Évora, 2009

UNIVERSIDADE DE ÉVORA



DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Recursos Humanos como fonte de vantagem competitiva numa Instituição de Ensino Superior

Relatório de Estágio realizado na Área de Recursos Humanos do Instituto Politécnico de Tomar apresentado para a obtenção do grau de Mestre em Gestão – Especialização em Recursos Humanos

Susana Alexandra Brites da Costa Henriques

Trabalho realizado com a orientação da

Professora Doutora Maria de Fátima Jorge Oliveira



170 350

Évora, 2009

Agradecimentos

O momento de entrega e defesa de tese de um Mestrado é de facto algo que provoca um misto de emoções: alegria por ter alcançado a meta estabelecida, alívio do tempo e esforço até então dedicado e expectativa quanto ao resultado.

É também momento para reflectir e lembrar todos aqueles que contribuíram para que tal fosse possível. A todos deixo aqui o meu muito obrigado, esperando corresponder à confiança e apoio que todos me prestaram.

Em primeiro lugar agradeço à Professora Doutora Fátima Jorge por todo o apoio e paciência que teve comigo, pela sua boa disposição, compreensão, conselhos e total disponibilidade que revelou em todas as fases do trabalho e, acima de tudo, pela confiança que depositou em mim.

Em segundo lugar gostaria de agradecer ao Instituto Politécnico de Tomar em especial ao Dr. António Pires da Silva e à Dr.^a Anabela Rosa Farinha do Nascimento e a todos os dirigentes e responsáveis pelos recursos humanos que aceitaram participar neste estudo, partilhando comigo as suas experiências, e sem os quais este trabalho não seria possível.

À minha família, mãe, sogros agradeço todo o apoio e disponibilidade de tempo que me deram, fazendo com que toda a minha vida doméstica e o acompanhamento das minhas filhas fosse minimamente afectados pela realização deste trabalho. À minha irmã e à minha amiga Célia pela amizade, apoio e companheirismo.

Às minhas filhas, Mariana e Joana, um enorme beijo, agradecendo e pedindo desculpa por todo o mimo e atenção que teve de ser deixado para o dia seguinte.

Ao meu marido, Pedro, agradeço o estímulo, a paciência e o carinho demonstrado ao longo destes dois anos. A todos, muito obrigado!

“A atenção é para os seres humanos aquilo que o sol é para as plantas. Aquilo a que prestamos atenção floresce e aquilo que ignoramos murcha.”

“Aquilo de que precisamos, enquanto líderes e gestores, é de encontrar uma forma de nos concentrarmos naquilo que há de extraordinário e de nobre no desempenho dos nossos colaboradores.”

Ken Blanchard in “Bom Trabalho!” (2003, p. 32 e 49)

Resumo

Neste trabalho discute-se a importância da performance das organizações, com especial incidência nas organizações do sector público e mais particularmente nas Instituições de Ensino Superior, à medida que se multiplicam as exigências em torno da eficiência, quantidade e qualidade dos seus serviços e maior flexibilidade para assegurar a competitividade frente às necessidades impostas pelo mercado que, em breve, incorporará estratégias de competitividade de nível mundial.

Uma boa gestão dos recursos humanos torna-se assim imprescindível como ferramenta organizacional de gestão estratégica para fazer face à reforma administrativa da administração pública portuguesa traduzida em diversos projectos de mudança, alguns já suportados por legislação – PRACE, Simplex, SIADAP 123, Mobilidade, QREN, POPH, QUAR, Estatuto de Carreiras e Remunerações.

Com este trabalho pretende-se chamar a atenção para a importância dos recursos humanos dentro das organizações, fazendo um diagnóstico do funcionamento da área de Recursos Humanos do Instituto Politécnico de Tomar e propondo um plano de intervenção/reorganização destes mesmos serviços. Este trabalho desenvolve-se através de um estágio na Área de Recursos Humanos e a metodologia adoptada foi numa primeira etapa o enquadramento teórico da problemática a nível geral e depois a nível mais específico, ou seja, ao nível da Administração Pública, posteriormente passamos ao estudo da realidade concreta através da análise documental de um conjunto de documentos de importância estratégica assim como a realização de entrevistas a informantes-chave da Instituição.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Administração Pública, Mudança, Gestão Estratégica, Qualidade

Human Resources as a source of competitive advantage in a Higher Education Institution

Abstract

This work discusses the importance of the performance of organizations, with particular emphasis on public sector organizations and more particularly in Institutions of Higher Education, as we are increasing the demands on the efficiency, quantity and quality of its services and greater flexibility to ensure the competitiveness related to the needs imposed by the market that we will soon incorporate strategies of competitiveness worldwide.

A good human resources management becomes essential as a tool organizational management structure to deal with the administrative reform of public administration Portuguese translated into various projects of change, some already supported by law - PRACE, Simplex, SIADAP, mobility, QREN, POPH, QUAR, Status of Careers and Compensation.

This work aims to draw attention to the importance of human resources within organizations, making a diagnosis of the functioning of the area of Human Resources of the Polytechnic Institute of Tomar and proposing a plan of action / reorganization of these services. This work develops through a stage in the Field of Human Resources and the methodology adopted was a first step the theoretical framework of the problem in general and then the more specific level, or at the Administration, subsequently passed to the study of reality through the documentary analysis of a set of documents of strategic importance as well as the conduct of interviews with key informants of the institution.

Keywords: Human Resources Management, Public Administration, Change, Strategic Management, Quality

Índice

Índice de Quadros.....	viii
Índice de Figuras	ix
Abreviaturas	x
1 - Introdução	1
2 - Enquadramento teórico	3
2.1 - Função Recursos Humanos	3
2.1.1 - Noção.....	3
2.1.2 – Evolução	4
2.1.3 - Gestão de Recursos Humanos versus Estratégia Organizacional.....	7
2.1.4 - Novos Desafios da Gestão de Recursos Humanos	11
2.1.5 – Novos objectivos da Gestão de Recursos Humanos	14
2.2 - Administração Pública	15
2.2.1 – Noção	15
2.2.2 – Mudança na Administração Pública	16
2.2.3 – Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública Portuguesa.....	17
Recrutamento e Selecção	19
As pessoas e as competências	24
Formação e desenvolvimento profissional	24
Sistema de recompensas	26
Avaliação de Desempenho	30
2.2.4 – Qualidade dos Serviços Públicos	33
Gestão da Qualidade Total	35
Missão, visão e valores	37
Norma ISO 9000:2000	38
Modelo EFQM - <i>European Foundation for Quality Management</i>	39
Modelo CAF – Estrutura Comum de Avaliação	41
<i>Balanced Scorecard</i>	42
2.2.5 – Liderança.....	49
2.3 – Conclusão	52

3 – Estágio na Área de Recursos Humanos e Expediente.....	54
3.1 - Introdução.....	54
3.2 – Instituto Politécnico de Tomar	55
3.2.1 - Identificação	55
3.2.2 - Síntese do Historial do IPT.....	55
3.2.3 – Natureza Jurídica e Regime	56
3.2.4 - Actividade.....	56
3.2.5 - Missão.....	60
3.2.6 - Estrutura Organizacional	62
3.2.7 - Recursos Humanos	67
3.2.8 - Alunos.....	68
3.3 - Descrição do Trabalho Realizado	69
3.3.1 – Objectivo de estudo.....	69
3.3.2 – Metodologia de investigação	69
3.3.3 – As Entrevistas	71
3.3.4 – Conclusões das entrevistas realizadas.....	78
3.3.5 – Relatório de Actividades.....	79
3.4 – <i>Benchmarking</i>	80
4 - Considerações finais, sugestões e intervenções necessárias, limitações do estudo ...	83
Bibliografia consultada	88
Artigos científicos consultados	91
Sites consultados	92
Documentos consultados.....	93
Legislação consultada	94
Anexos.....	95

Índice de Quadros

Quadro 1 - Importância dos recursos nas diferentes épocas	6
Quadro 2 - Legislação actual.....	18
Quadro 3 - Estrutura da CAF	41
Quadro 4 - Perspectiva do BSC.....	43
Quadro 5 - Mapa estratégico aplicado à Administração Pública	45
Quadro 6 - Perspectiva da aprendizagem e crescimento.....	49
Quadro 7 - Número de Efectivos por Unidade Orgânica	67
Quadro 8 - Número de efectivos por categoria	68
Quadro 9 - Relação jurídica de emprego.....	68
Quadro 10 - Número de alunos	69

Índice de Figuras

Figura 1 - Práticas da Gestão de Recursos Humanos.....	3
Figura 2 - Procedimento concursal – Portaria n.º 83-A/2009 e a Lei n.º 12-A/2008.....	21
Figura 3 - Componentes do sistema de recompensas - Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler	29
Figura 4 - Avaliação de dirigentes e trabalhadores	32
Figura 5 - Estrutura do modelo EFQM	40
Figura 6- A estrutura de medição da aprendizagem e crescimento.....	48
Figura 7 - Estilos de liderança.....	50
Figura 8 - Ciclo de Gestão do IPT.....	58
Figura 9 - Mapa estratégico do IPT com base no BSC	59

Abreviaturas

AP – Administração Pública

BDAP – Base de Dados dos Recursos Humanos da Administração Pública

BEP - Bolsa de Emprego Público

BSC – *Balanced Scorecard*

CAF – *Common Assessment Framework* – Estrutura Comum de Avaliação

CCA – Conselho de Coordenação da Avaliação

CRP – Constituição da República Portuguesa

DGAEP – Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público

DR – Diário da República

ECCRC – Entidade Centralizada para Constituição de Reservas de Recrutamento

EFQM – *European Foundation for Quality Management*

E-GRH – Gestão de Recursos Humanos Electrónica

ESS – *Employee Self-Service*

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IPT – Instituto Politécnico de Tomar

MCTES – Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

MSS – *Managers Self-Service*

POPH – Programa Operacional do Potencial Humano

PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Pública

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

QUAR – Quadro de Avaliação e de Responsabilização

RH – Recursos Humanos

SME – Situação de Mobilidade Especial

SIADAP 123 – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública

SIMPLEX – Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa

TQM – *Total Quality Management* – Gestão da Qualidade Total

1 - Introdução

A Administração Pública encontra-se actualmente perante novos desafios estratégicos, orientados por uma globalização na actividade social e por uma maior exigência dos cidadãos. A complexidade crescente, em que a Administração Pública está envolta, obriga a uma melhoria contínua da eficiência, eficácia e economia.

A Administração Pública tem a responsabilidade de gerir os recursos públicos, disponibilizando os serviços que a sociedade procura. Os recursos humanos são sem dúvida os recursos fundamentais de qualquer organização, mas principalmente se forem organizações prestadoras de serviços, uma vez que os recursos humanos constituem a parte fundamental responsável pelo sucesso e qualidade da prestação do serviço.

Sendo premente encontrar formas de avaliar o desempenho das instituições sem fins lucrativos, deve-se ter em consideração que os resultados da gestão de uma instituição de ensino superior público devem ser medidos pelo impacto dos seus projectos na sociedade, isto é, a sua contribuição para o desenvolvimento social, económico e cultural. Se uma instituição de ensino superior apresentar um bom resultado social, poderá ter mais alunos, mais projectos e maior reconhecimento da comunidade, estes factores proporcionarão mais recursos, originados por mais projectos e parcerias e maior reconhecimento por parte da tutela, o que origina um maior financiamento de projectos, do ensino e de determinadas actividades.

Isto tudo, não será no entanto possível, se não houver uma boa gestão dos recursos humanos. Face ao exposto, considera-se importante desenvolver este trabalho, cujo principal objectivo será mostrar a importância do papel dos recursos humanos dentro de uma organização, assim como propor planos de intervenção/reorganização de modo a melhorar os serviços de RH deste Instituto, bem como adquirir novos conhecimentos e desenvolver os já adquiridos ao longo do curso.

Este trabalho desenvolve-se através de um estágio cujo objectivo é a realização de um diagnóstico de funcionamento da Área de Recursos Humanos a metodologia adoptada foi numa primeira etapa o enquadramento teórico da problemática a nível geral e depois a nível mais específico, ou seja, ao nível da Administração Pública, posteriormente passamos ao estudo da realidade concreta através da análise documental de um conjunto de documentos de importância estratégica assim como a realização de entrevistas a informantes-chave da Instituição.

Este trabalho encontra-se estruturado em três pontos principais, conforme a seguir se apresenta.

O ponto 1 apresenta uma breve introdução ao presente trabalho.

O ponto 2 apresenta o enquadramento teórico da temática do trabalho, nomeadamente a Gestão de Recursos Humanos. Aqui são desenvolvidas algumas teorias quer da Gestão de Recursos Humanos quer da Administração Pública Portuguesa bem como os instrumentos de melhoria e desenvolvimento existentes, ao seu dispor.

No ponto 3 é feita uma abordagem sobre o Instituto Politécnico de Tomar, local onde se irá realizar o estágio, o objectivo do estudo, a descrição da metodologia a utilizar, bem como a análise e conclusões das entrevistas realizadas aos dirigentes/responsáveis pelos recursos humanos da instituição e o relatório das principais actividades desenvolvidas ao longo do estágio. Por fim apresentam-se as considerações finais e as intervenções necessárias, bem como as limitações do estudo e investigação futura.

2 - Enquadramento teórico

2.1 - Função Recursos Humanos

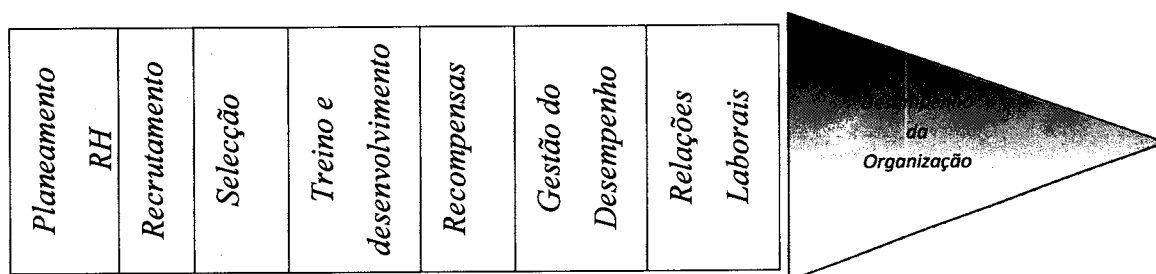
2.1.1 - Noção

A gestão de recursos humanos refere-se às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, atitudes e o desempenho dos funcionários (Noe, Hollenbeck, Gerharte, Wright, 2000, p.4). De acordo com a figura 1, abaixo representada, podemos verificar quais são as práticas de GRH existentes:

- Planeamento dos Recursos Humanos – Determinação dos recursos humanos necessários;
- Recrutamento – Atraindo potenciais funcionários;
- Selecção – Escolha dos funcionários;
- Treino e desenvolvimento – Formar os funcionários para melhores desempenhos e prepará-los para o futuro;
- Recompensas – recompensar os funcionários;
- Gestão do desempenho – avaliação do desempenho;
- Relações laborais – criar um bom ambiente de trabalho.

Figura 1 - Práticas da Gestão de Recursos Humanos

Estratégia de GRH



Adaptado de: Noe, et al, 2000, p.4

Gomes, et al (2008, p.58) definem que estas práticas devem ser estruturadas de forma a atrair, desenvolver e reter o capital humano essencial à prossecução dos objectivos organizacionais. Neste sentido, uma GRH eficaz é estratégica – contribui para a estratégia, participa na sua implementação e reforça-a. Por conseguinte, as práticas de GRH são uma fonte de vantagem competitiva, sobretudo quando

desenvolvem pessoas e equipas cujas características são difíceis de imitar pela concorrência.

2.1.2 – Evolução

Desde há longo tempo que a problemática dos recursos humanos vem sendo uma preocupação por parte dos profissionais, tanto mais visível quando se torna decisivo para o resultado organizacional a existência de recursos humanos adequados, competentes e motivados (Caetano e Vala, 2002, p.5).

O tema gestão de recursos humanos reveste-se assim de grande actualidade em virtude da convicção, de que o elemento humano é, no conjunto de factores organizacionais, o principal factor responsável pela vantagem competitiva de uma organização.

De acordo com Besseyre des Horts (1987) citado por Caetano e Vala (2002, p.10), analisando quer as práticas de GRH nas organizações, quer a literatura académica e profissional, sistematiza do ponto de vista evolutivo a função de GRH em cinco fases:

- A *primeira fase* localiza-se entre o início do século XX e a primeira guerra mundial e caracteriza-se pela existência, nas organizações, de alguns serviços especializados no tratamento das questões sociais (serviço de recrutamento e serviço de treino), sendo a maioria das outras questões sociais, como a disciplina, a motivação, o cumprimento das regras e o pagamento, tratadas pela hierarquia. A designação usada para a função é a de Administração de Pessoal.
- O período de tempo que decorre entre as duas guerras mundiais, corresponde à *segunda fase*, a qual se caracteriza pelo agudizar do conflito entre o capital e o trabalho. Como consequência, as questões sociais revelam-se mais complexas, tornando-se necessário existir na organização uma função cuja atribuição consista em assegurar e disciplinar a organização do trabalho. A designação usada para a função, neste período de tempo, é a de Direcção das Relações Sociais ou Industriais, com especial atenção à gestão do relacionamento com os parceiros sociais e com as negociações contratuais.
- A *terceira fase* desenvolve-se ao longo das décadas de 50 e 60. Coincide com um grande desenvolvimento da legislação de natureza social, sendo a função

de pessoal dirigida por administrativos com elevada formação jurídica. A designação habitual para a função é a de Direcção de Relações Humanas, muito preocupada com a motivação e satisfação da pessoa, na base da gestão das remunerações e das promoções.

- Entre os finais da década de 60 e meados da década de 80 desenvolve-se a *quarta fase* da evolução da GRH, caracterizada por uma ruptura em relação às fases anteriores, enfatizando a atenção às pessoas e à lógica qualitativa relativamente à quantitativa. A função de GRH passa a ocupar-se da gestão dos recursos ao nível do emprego, da remuneração, da formação, da higiene e segurança, dos regulamentos do trabalho, etc., adquirindo os profissionais o estatuto de gestores e surgindo instrumentos e consultadoria especializados de apoio à gestão dos assuntos de pessoal. A designação mais frequente nesta fase, é a de Direcção de Pessoal, integrada na gestão global, e tendo por principal finalidade, assegurar a motivação das pessoas na produtividade global da organização através, fundamentalmente, da minimização dos custos.
- A *quinta fase* inicia-se em meados da década de 80 e prolonga-se até aos dias de hoje. Como principais características são referidas: a aquisição do estatuto de função estratégica em virtude da pressão da competitividade e adaptação aos desafios tecnológicos, económicos, sociais, etc.; a valorização das pessoas como recurso decisivo da competitividade; e, o fomento da participação mediante o uso de práticas organizacionais de apoio (círculos de qualidade, gestão pela qualidade total, gestão por objectivos, planeamento estratégico e operacional, etc.). A designação mais habitual nesta fase é a de Direcção de Recursos Humanos, cuja principal missão consiste em desenvolver e mobilizar as pessoas, que são encaradas mais como um investimento do que como um custo.

Desde a Era Industrial até aos dias de hoje da Era da Informação a importância e ordem dos recursos foram-se alterando o capital financeiro está a deixar de ser o recurso mais importante da organização dando lugar ao capital intelectual, como podemos verificar pelo quadro 1, abaixo representado.

Quadro 1 - Importância dos recursos nas diferentes épocas

Era Industrial	Era da Informação
Recursos importantes para as organizações bem-sucedidas	
Capital Financeiro (edifícios, fábricas, máquinas, equipamentos, investimentos financeiros, tamanho da organização, património contabilístico, riqueza financeira)	Capital Intelectual Agilidade Inovação

Adaptado de: Chiavenato (2004, p.52 e 53)

Segundo Almeida, (2008, p.24), actualmente a GRH representa um caleidoscópio¹ de alternativas para as organizações. A essência da problemática da GRH poderá ser então expressa a partir de quatro elementos-chave: considerar a política de GRH como um factor diferenciador que deve ser estimulado e acompanhado: valorizando o factor recursos; considerar a GRH um assunto de natureza estratégica: tendo um tratamento específico nos planos operacionais das organizações; considerar a GRH como tendo implicações no longo prazo, cabendo aos gestores de linha um papel crucial na implementação destas políticas. A actual transformação na evolução dos modelos de GRH confere, assim, primazia aos problemas relacionados com a avaliação do pessoal, a gestão das competências, a formação, a elaboração de planos de carreira ou a gestão dos incentivos.

Para Guerra (in www.rhonline.pt, 20 de Maio de 2009) actualmente um subsistema de RH deverá integrar as seguintes competências que devem estar alinhadas com os objectivos e as estratégias da organização:

- Recrutamento e selecção – recrutar, avaliar, seleccionar, contratar e integrar;
- Formação – diagnosticar, desenvolver, treinar e preparar;
- Gestão do desempenho – gerir desempenho, feedback e orientar;
- Remuneração e recompensa – remunerar, reconhecer e recompensar;

¹ Caleidoscópio é um instrumento de óptica recreativa formado de pequenos espelhos inclinados, mas paralelos a uma dada direcção, e por pequenos fragmentos de vidro colorido, missanga, etc., e que, a cada movimento, apresenta imagens variadas, simétricas e interessantes (Costa, J. Almeida, Melo, A. Sampaio, 6.ª edição, p.278)

- Gestão do clima organizacional – pesquisar, analisar e adequar.

Segundo Guapo (*in* www.rhonline.pt, 20 de Maio de 2009), vemos surgir hoje um novo termo: a *e-grh*, ou gestão de recursos humanos electrónica, e dentro desta toda uma nova terminologia que representa a cada vez mais intrincada ligação entre a gestão de recursos humanos e as novas tecnologias: por exemplo o *e-learning*, *e-recruitment*, *e-selection*, *e-compensation* ou *e-performance management*. A *e-grh* permite devolver todas as funções RH aos gestores e colaboradores através da *internet* ou de outros canais baseados em tecnologias *Web*, canais estes que se forem concebidos de acordo com os processos e objectivos particulares de cada organização, serão de grande auxílio para a organização, facilitadores da tomada de decisão informada, avaliação de desempenho, entre outros.

A *e-grh* através de soluções personalizadas baseadas na *Web* permite, por exemplo, através de um portal *intranet*, que os gestores, colaboradores e profissionais RH possam visualizar ou extrair informação que é necessária para gerir a organização. Os gestores, através de uma plataforma MSS (*Self-Service for Managers*) poderão aceder a informação relevante, conduzir análises, tomar decisões e comunicar com os restantes sem que tenham de consultar um profissional RH, e os colaboradores, através de uma plataforma ESS (*Employee Self-Service*) poderão gerir e modificar a sua informação pessoal, poderão actualizar os seus registos, tomar as suas decisões, ou participar numa acção de formação em casa, depois do trabalho, se assim o desejarem. Esta plataforma assume-se também como uma ferramenta essencial para a gestão administrativa de Recursos Humanos permitindo a aprovação de faltas, de férias previamente inseridas pelo colaborador, o registo de assiduidade dos colaboradores, a gestão e organização do *curriculum*, a divulgação de vagas em aberto internamente, entre muitas outras funções personalizadas às necessidades de cada organização, com vários níveis de acesso (ESS ou MSS) que permitem definir a que funcionalidades e informação cada um terá acesso (*op. cit.*).

2.1.3 - Gestão de Recursos Humanos versus Estratégia Organizacional

A Gestão de Recursos Humanos pode ser considerada como uma função de suporte à estratégia económica da organização, uma vez que cada vez mais as pessoas são consideradas como um recurso que deve ser optimizado e usado de forma eficiente.

De acordo com Storey (1992) citado por Sousa (2006, p.10), na análise que faz à evolução da designação da função, refere que, ao adoptar a palavra “recursos”, esta assume uma abordagem orientada para a estratégia económica da organização, que alinha as pessoas com os outros factores de produção (recursos materiais, financeiros, tecnológicos, entre outros).

Segundo Bilhim (2006a, p.19) ao longo dos anos as pessoas que trabalham nas organizações têm sido encaradas de diversas e opostas maneiras. Assim, de engrenagem sujeita ao determinismo cego de uma máquina, passaram a ser cidadãos, parceiros activos, e são agora elevados a factor estratégico. Este carácter estratégico atribuído ao factor humano traduz o aspecto mais relevante da gestão de recursos humanos na actualidade.

Sendo assim as actividades de gestão de recursos humanos (GRH) possuem cada vez mais um impacto muito significativo no desempenho e na realização (*performance*) individual e, por conseguinte, na produtividade e na realização global de qualquer organização. A sua capacidade de inovação depende da criação de um ambiente propício e de apoio que por sua vez depende da existência de pessoas inovadoras. Por outro lado, a qualidade das decisões estratégicas está ligada à qualidade dos recursos humanos existentes, bem como o sucesso da implementação dos objectivos estratégicos é função, em grande medida, do sistema de GRH (selecção, avaliação, compensação e desenvolvimento de competências) (*op.cit.*, p.19 e 20).

Segundo Bilhim (2006a, p.40) foi no segundo quartel do século passado, que a nova perspectiva da gestão estratégica de recursos humanos foi impulsionada a partir dos trabalhos de duas grandes escolas de gestão dos EUA: *Michigan e Harvard*.

A abordagem da *Michigam Business School* (MBS), protagonizada por Tichy, Frombrun e Devana (1982), é conhecida pela perspectiva da contingência. Esta perspectiva teórica realça a necessidade de desenvolver sistemas de gestão de pessoas compatíveis com os grandes objectivos organizacionais, como o aumento da qualidade e a melhoria da produtividade. Estes três autores criaram um modelo de gestão estratégica de recursos humanos onde as principais técnicas são integradas de forma coerente e estratégica. Eles reconhecem que as novas alterações que ocorreram na envolvente estiveram na base desta nova evolução da gestão de recursos humanos, em particular por exigirem um repensar permanente da missão, visão e estratégia das organizações

com consequências na estrutura e nos processos de trabalho. A missão e a estratégia representam a razão de ser da organização e condicionam fortemente a escolha de meios em matéria de recursos humanos, financeiros e tecnológicos (*op.cit.*, p.41 e 42).

Para aqueles autores, os sistemas de recursos humanos onde os seus componentes têm uma estreita ligação com a estratégia da organização envolvem quatro elementos:

- Selecção, incluindo o planeamento de recursos humanos;
- Avaliação de desempenho, de forma a oferecer uma remuneração justa e estimulante, recompensando os desempenhos elevados;
- Sistema de recompensas em que o salário é decomposto em parte fixa e variável;
- Desenvolvimento que compreende as actividades de formação oferecidas a todas as categorias de trabalhadores com vista a melhorar o desempenho actual (*op.cit.*, p.42).

Quanto à escola de *Harvard*, esta é conhecida pelo destaque que dá aos multi-interessados (*stakeholders*) e foi desenvolvida por Beer, Spector, Lawrence, Mills e Walton (1985). No processo de gestão das pessoas, envolvem-se todas as decisões e acções de gestão que afectam a natureza da relação entre a organização e os empregados, os seus recursos humanos (*op.cit.*, p.43).

Sendo assim o papel da gestão de topo é equilibrar e integrar os diversos interessados da empresa: accionistas, empregados, clientes, fornecedores, comunidades de inserção, sindicatos, associações empresariais, governo.

As quatro áreas operativas consideradas por Beer (1985) citado por Bilhim (2006a, p.43) para a concretização da estratégia de recursos humanos são:

- Influência dos empregados;
- Os fluxos de recursos humanos;
- Os sistemas retributivos;
- Os sistemas de trabalho.

Bilhim (2006a, p.43 e 44) considera que há quatro grandes questões que são fundamentais para precisar em que medida a gestão de recursos humanos contribui para aumentar o desempenho da organização, a saber:

- *“Compromisso:* procura saber em que medida as políticas de gestão de recursos humanos aumentam o compromisso das pessoas com o seu trabalho e com a organização;
- *Competência:* indaga em que medida as políticas de gestão de recursos humanos atraem, conservam e/ou desenvolvem as pessoas com aptidões e conhecimentos necessários à organização, à sociedade, agora e no futuro;
- *Custos/eficiência:* inquire sobre qual é o custo efectivo de uma dada política em termos salariais, de benefícios, rotação, absentismo, greves, etc.
- *Congruência:* visa precisar que níveis de congruência as políticas de gestão de recursos humanos criam ou conservam entre os gestores e os empregados, entre diferentes grupos de empregados, a organização e a comunidade, os empregados e as suas famílias e no próprio indivíduo.”

Em bom rigor, pode dizer-se que a gestão estratégica de recursos humanos está centrada no pressuposto de que os empregados são activos essenciais da organização e que o seu valor pode ser aumentado e até potenciado através de uma abordagem sistemática e coerente de investimento na sua formação e desenvolvimento (*op.cit.*, p.49).

Assim sendo, sugere-se que as pessoas que integram as organizações (os seus recursos humanos) sejam envolvidas na definição da estratégia e, em particular, no planeamento (planificação da estratégia), por diversos tipos de razão. Em primeiro lugar, porque hoje planeia-se melhor a partir dos pontos de contacto com os clientes (indagar acerca das suas preferências) do que a partir da fortaleza fechada do departamento de planeamento. Em segundo lugar, a dedicação, motivação e grau de satisfação daqueles que implementarão a estratégia será tanto maior, quanto maior for a sua sensação, real ou psicológica, de que participaram na formulação daquela (*op.cit.*, p.65).

Segundo Storey citado por Bilhim (2006a, p.70), a gestão estratégica de recursos humanos apresenta duas versões, *“hard”* e *“soft”*. A versão *“hard”* está focalizada no termo *“recursos”* que é qualquer coisa que deverá ser utilizada desapaixonadamente e de forma racional, a versão *“soft”* coloca ênfase no termo *“humanos”* indo buscar o seu sentido original ao movimento das relações humanas.

Para Bilhim (2006a, p.70), há quatro elementos que expressam a perspe gestão estratégica de recursos humanos:

- Recursos que deverão ser valorizados;
- As decisões sobre GRH são estratégicas;
- A GRH tem implicações de longo prazo, fundamentais para o desempenho da organização;
- As alavancas chave da GRH (recrutamento, selecção, formação, sistema de recompensas) devem aproximar e promover a sua integração sistemática.

Deixando-se de gerir categorias profissionais, para gerir pessoas portadoras de um conjunto de competências e qualificações que são estratégicas para o futuro da organização.

Segundo Peretti (2001, p.85) apelidar de «estratégica» a gestão de Recursos Humanos não decorre do fenómeno «moda» a que se assiste actualmente nalgumas funções da empresa. A noção de «Gestão Estratégica de Recursos Humanos» (GERH) traduz-se no facto de a função adoptar uma visão dinâmica dos recursos que gere. Isto é, a função deve abranger o planeamento e a implementação de acções coerentes entre si, e o controlo dos resultados.

Para o autor (2001, p.90), foi a passagem progressiva da noção de «produtividade» à de «competitividade», largamente identificada a partir da análise da eficácia económica das empresas japonesas, que permitiu que os recursos humanos passassem de uma rubrica de organização do trabalho para o nível estratégico da empresa.

Para Lopes (2007, p. 248) a variável estratégica recursos humanos tem assim de ser gerida de forma a dotar a empresa da capacidade de responder em tempo útil e de forma adequada (competências, qualificações, experiências e motivações), ou seja com eficiência e eficácia às incertezas do meio envolvente, em sintonia com as estratégias de qualidade definidas na empresa.

2.1.4 - Novos Desafios da Gestão de Recursos Humanos

Segundo Ceitil (2006, p.31) hoje precisamos, de facto, de gerir pessoas, as suas contribuições para as organizações, de uma forma mais integral, que permita

exponenciar a plenipotencialidade das suas capacidades, tanto aquelas que já são conhecidas como aquelas que ainda não foram reveladas e é aí que faz mais sentido falar de capital humano, e não já de recurso humano.

Segundo Bilhim (2006a, p.49) actualmente, vive-se um período em que o acesso ao capital depende das boas ideias do promotor e a tecnologia, quase pode dizer-se, que está como a fruta nas árvores (disponível), pelo que as vantagens do passado perderam significado. As novas fontes de vantagem competitiva sustentável colocam as pessoas no centro, no coração da empresa. São os recursos humanos qualificados, dispendo das competências necessárias à competição organizacional que se encontram na base do sucesso. Os recursos humanos são actualmente o factor estratégico produtivo.

Para o autor (2006a, p.216) a importância da função recursos humanos baseia-se assim, no facto das pessoas constituírem o activo mais valioso das organizações e de estas enfrentarem, na sociedade da informação, cinco grandes desafios. Pontos críticos de sucesso, estes desafios exigem novos perfis profissionais e novas capacidades por parte de toda a comunidade organizacional. Estes desafios têm a ver com:

- *“Globalização:* obriga a que seja necessário fazer circular pessoas, ideias, produtos e informação, em todo o mundo, para ir ao encontro das necessidades locais dos clientes. Os trabalhadores têm, neste mercado global, necessidade de compreender, em maior grau, os clientes e as suas necessidades;
- *Redução de custos:* a grande preocupação dos anos 80 e 90, do Século XX, foi a de melhorar a relação custo/benefício. As organizações devem ser criativas, inovadoras, encorajar fluxos de comunicação livre e partilhar, entre os trabalhadores, o conhecimento e a aprendizagem. Precisam de estar mais focalizadas no cliente, mais em contacto com a rapidez da mudança e a diversidade das necessidades dos cidadãos;
- *Tecnologia:* a tecnologia tornou o nosso mundo mais pequeno e mais rápido. As lojas localizadas na internet, o comércio electrónico e o entretenimento, expressam, vivamente, esta característica actual. Ideias e montantes massivos de informação estão em constante movimento. Ora, nem todas as tecnologias acrescentam valor à cadeia. Os trabalhadores têm de estar preparados para perceber isso, e aproveitar o que a tecnologia oferece, dado que ela altera a forma e as condições de trabalho;
- *Capital intelectual:* a gestão do saber tornou-se uma vantagem competitiva para as organizações, nomeadamente as de consultoria. As organizações de sucesso são as

que se apresentam mais aptas para atrair, desenvolver e formar, as pessoas indispensáveis ao seu negócio. Assim, para elas, o desafio consiste em serem capazes de descobrir, assimilar, desenvolver, compensar e reter, esses indivíduos talentosos;

- *Mudança:* As organizações devem ser capazes de aprender depressa e continuamente, inovar sem cessar, e assumir novos imperativos estratégicos de uma forma mais rápida e confortável.”

Assim num futuro próximo a GRH terá de procurar integrar progressivamente os indivíduos e a organização e, nessa medida, será colocada mais energia na identificação das competências e das capacidades necessárias ao bom desempenho das funções de gestão. As organizações tendem a apoiar-se menos nas técnicas de entrevista para a selecção e dar mais espaços aos centros de diagnóstico (*assessment centers*). Tende-se a dar mais importância a estes centros de diagnóstico no processo de promoção e progressão na carreira. A organização tenderá a ter de encontrar um racional de explicação para o tipo de selecção que faz e esta será cada vez menos feita com base na intuição. Tem de se prestar também mais atenção ao desenho de funções, como base de satisfação no trabalho e de dar aos trabalhadores, progressivamente, uma palavra a dizer no seu processo de promoção (*op.cit.*, p.74).

Quanto à motivação, satisfação no trabalho e desempenho, as linhas de tendência são: o sistema de recompensas será mais individualizado; os gestores prestarão mais atenção ao sentido de equidade dos empregados; os gestores dedicarão mais tempo a explicar as suas expectativas acerca de cada um dos empregados; a compensação estará ligada ao desempenho; o grau de satisfação dos trabalhadores será tido cada vez mais em conta na relação com o absentismo, as saídas para o exterior e a sindicalização e menos com o seu impacto na produtividade; os gestores tenderão a estar mais preocupados com quem está satisfeito e porquê, do que com o grau geral de satisfação (*op.cit.*, p.74).

No que diz respeito ao desenho das funções, prevê-se que o redesenho das funções seja cada vez mais um meio de aumentar a qualidade de vida no trabalho e não o trabalho produzido. O redesenho das funções terá progressivamente mais em conta as circunstâncias que rodeiam o trabalho. Deslocar-se-á o foco da função para o processo. A gestão de processos tenderá a expandir-se (*op.cit.*, p.75).

Quanto à liderança nas organizações, os gestores tenderão a adoptar um estilo situacional, isto é, a variar o estilo de situação para situação. Os gestores usarão os grupos mais frequentemente, para obterem compromissos para as decisões mais importantes (*op.cit.*, p.75).

No que concerne à gestão de processos, aumentarão os procedimentos de decisão. Os sistemas de suporte à decisão permitirão que esta se apoie menos nas capacidades individuais do gestor. A avaliação do desempenho será usada numa variedade grande de propósitos, focando mais o comportamento do avaliado e menos a sua personalidade (*op.cit.*, p.75).

Aumentará igualmente o papel dos grupos na organização. Os gestores terão mais sensibilidade aos benefícios do trabalho de equipa para aumentar a produtividade. O papel dos gestores será mais activo na fixação das normas de funcionamento das equipas de trabalho. Os comportamentos desviantes tenderão a ser vistos positivamente como inovação e menos como disfunção e algo a eliminar (*op.cit.*, p.75).

Caberá assim aos gestores de recursos humanos zelar pelo capital intelectual da organização, ser os facilitadores dos processos de mudança, e os responsáveis pelos programas de motivação e empenho de todos, na estratégia organizacional (Bilhim, 2000, p.215).

2.1.5 – Novos objectivos da Gestão de Recursos Humanos

Para Bilhim (2000, p.201) os novos modelos de gestão, capazes de fazer frente às profundas transformações da envolvente, baseiam-se numa nova filosofia, centrada nos indivíduos, e no desenvolvimento das capacidades de cada trabalhador.

Segundo o autor (2000, p.40) podemos assim dizer que os novos objectivos para a gestão de recursos humanos são:

- Capacitar a gestão para cumprimento dos objectivos organizacionais, lançando mão da força de trabalho;
- Utilizar as pessoas no máximo das suas capacidades e potencial;
- Impulsionar o compromisso dos empregados no sucesso da organização;

- Integrar as políticas de gestão de recursos humanos com os planos de negócio e reforçar a criação ou renovação de uma cultura voltada para os resultados;
- Criar um ambiente de trabalho capaz de libertar e pôr ao serviço da organização a criatividade dos trabalhadores;
- Criar condições em que a inovação, o trabalho em equipa, e a qualidade total possam desabrochar;
- Encorajar a vontade de actuar de forma flexível, em prol de uma organização flexível e na busca da excelência.

2.2 - Administração Pública

2.2.1 – Noção

Segundo Neves (2002, p.267) a “Administração Pública é o conjunto de entidades ou organismos articulados em função dos domínios ou sectores da acção governativa, que concretizam o papel do Estado de acordo com os programas de governo”.

A Administração Pública é uma realidade vasta e complexa, que pode ser entendida num duplo sentido: sentido orgânico e sentido material.

Segundo Freitas do Amaral citado por Carvalho (2001, p.33 e 34), no “**sentido orgânico**, a AP é o sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado, bem como das demais pessoas colectivas públicas, que asseguram em nome da colectividade a satisfação regular e contínua das necessidades colectivas de segurança, cultura e bem-estar. No **sentido material**, a AP pode ser definida como a actividade típica dos serviços públicos e agentes administrativos desenvolvida no interesse geral da colectividade, com vista à satisfação regular e contínua das necessidades colectivas de segurança, cultura e bem-estar, obtendo para o efeito os recursos mais adequados e utilizando as formas mais convenientes.”

Segundo a informação disponível na página oficial da DGAEP, a dois de Fevereiro de 2009, no seu sentido orgânico, é possível distinguir na Administração Pública três grandes grupos de entidades:

- **Administração directa do Estado** – que integra todos os órgãos, serviços e agentes integrados na pessoa colectiva Estado que, de modo directo e imediato e sob dependência hierárquica do Governo, desenvolvem uma actividade tendente à satisfação das necessidades colectivas.
- **Administração indirecta do Estado** – que integra as entidades públicas, distintas da pessoa colectiva “Estado”, dotadas de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira que desenvolvem uma actividade administrativa que prossegue fins próprios do Estado; trata-se de administração “do Estado” porque se prosseguem fins próprios deste, e de “administração indirecta” porque estes fins são prosseguidos por pessoas colectivas distintas do Estado.
- **Administração Autónoma** – trata-se de entidades que prosseguem interesses próprios das pessoas que as constituem e que definem autonomamente e com independência a sua orientação e actividade, agrupando-se em três categorias: Administração Regional, Administração Local e Associações Públicas.

2.2.2 – Mudança na Administração Pública

Começamos por dizer que vivemos numa época de grande transformação nas organizações públicas, motivada pela necessidade de reduzir os custos de funcionamento, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade dos serviços. Estas mudanças têm vindo a destacar a importância da gestão das pessoas, consideradas como o recurso estrategicamente mais relevante para as organizações, dada a sua criatividade, inovação e potencial. A tendência para a valorização e desenvolvimento do factor humano enquanto aspecto central das organizações tem-se feito sentir quer no sector privado quer na administração pública, em grande medida por via da aplicação das teorias da qualidade, que se centram no envolvimento de todos os membros da organização (Carapeto, 2005, p.114).

A sociedade mudou e continua em mudança assim como as exigências que se colocam ao comportamento do Estado, os cidadãos questionam-se cada vez mais sobre o papel do Estado na sociedade bem como sobre as suas formas organizacionais.

Segundo Carvalho (2001, p.102 e 103) a Administração Pública tem assim forçosamente que mudar uma vez que cada vez mais o modelo burocrático, na qual assenta a sua organização, tem de interagir com uma sociedade assente numa realidade marcada por:

- “A passagem de um universo fechado e dirigista a um ambiente aberto e concorrencial, fruto da internacionalização, o que coloca a Administração Pública numa situação de concorrência de características muito agressivas: agora, o Estado não se pode limitar a regular a competitividade dentro do seu mercado nacional, mas, ao invés, é um agente decisivo da própria competitividade deste mercado, com a agravante de ser desejável que exerça esse papel de forma indirecta.
- Uma competitividade que exige qualidade com menos custos, produtividade e racionalidade na utilização dos recursos. Para se alcançarem estes objectivos, é fundamental considerar as potencialidades das novas tecnologias, nomeadamente das tecnologias da informação.
- Cidadãos que, na sua dupla condição de clientes externos e clientes internos, têm novas exigências: como clientes querem qualidade, como funcionários exigem consideração e um trabalho e uma carreira motivadoras.
- Uma noção de *timing*, de que não há tempo a perder, sob pena de ver partir empresas e cidadãos – clientes – de forma selectivamente negativa: isto é, quanto melhores e mais importantes, mais depressa partirão.”

2.2.3 – *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública Portuguesa*

Actualmente assiste-se a uma profunda transformação do regime jurídico da Administração Pública nomeadamente no que se refere à Gestão de Recursos Humanos em que segundo Moura (2008, p.13) a grande inovação consiste na substituição dos quadros de pessoal, dotados de estabilidade e de um difícil processo de alteração, por mapas anuais de pessoal, o que significa que toda a gestão do pessoal, incluindo as alterações que anualmente se façam a tais mapas (aumentando-os ou reduzindo-os), vai depender mais dos recursos financeiros que sejam disponibilizados e da política de emprego público que superiormente se perfilhe, pondo-se assim termo à tradicional estabilidade que sempre caracterizou o emprego público. Segundo Antunes (in

www.human.pt, 27 de Março de 2009) com a publicação da Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro, que aprovou o Regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas (RCTFP), regista-se a mais importante mudança de fundo até hoje operada no mundo das relações de trabalho na Administração Pública, conforme podemos verificar no quadro 2, abaixo representado.

Quadro 2 - Legislação actual

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro	Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública
Lei n.º 11/2008, de 20 de Fevereiro	Alterações ao regime de mobilidade
Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro	Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas
Decreto-Lei n.º 121/2008, de 11 de Julho	Estabelece a transição e extinção de carreiras
Lei n.º 58/2008, de 9 de Setembro	Estatuto Disciplinar dos Trabalhadores que exercem Funções Públicas
Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro	Aprova o regime de contrato de trabalho em funções públicas
Portaria n.º 1553-C/2008, de 31 de Dezembro	Aprova a tabela remuneratória única dos trabalhadores que exercem funções públicas
Lei n.º 64-A/2008, de 31 de Dezembro	Orçamento do Estado para 2009
Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro	Regulamenta a tramitação do procedimento concursal
Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro	Aprova a revisão do Código do Trabalho

Fonte: Elaboração própria

Apesar da cultura da gestão administrativa de pessoal, ainda predominar, a gestão de recursos humanos nas organizações públicas já não se encontra no grau zero de desenvolvimento. Devido à função estratégica que ela assume na reforma do Estado e da administração pública e tendo em conta a natureza evolutiva e continuada desta última, existe uma lenta transformação em curso (Carapeto e Fonseca, 2005, p.214).

Depois de alguns anos em que se instituiu uma imagem de declínio e de decadência dos funcionários públicos – considerados como um mero custo que pesava nos orçamentos públicos -, é agora reconhecido que sem pessoas qualificadas, motivadas e

empenhadas, o Estado não pode desempenhar o papel que lhe é atribuído no novo contexto económico, mutável e globalizado. O desenvolvimento dos recursos humanos é, nesta medida, vital para o processo de reforma do Estado e da administração pública: reduzir o emprego público não se traduzirá necessariamente num aumento de qualidade e eficiência se não for dada atenção ao desenvolvimento dos recursos humanos, em termos de capacidades, condições de trabalho, possibilidades de carreira e motivação (*op.cit.*, p.218).

Entre as estratégias básicas para enfrentar os desafios que se colocam à gestão no sector público, salienta-se a definição clara e periódica das missões das organizações públicas, a gestão previsional dos empregos e das competências, a pilotagem interministerial e desconcentrada das funções públicas e a organização mais eficaz do tempo e do trabalho. Ao pôr em prática estratégias sobre estes aspectos, criam-se condições favoráveis para a mudança, contribui-se para a criação de um círculo de inovação no interior dos ambientes de trabalho da administração pública. No entanto, este círculo só será fechado com a intervenção sobre a aprendizagem e as competências, o recrutamento, a qualidade dos meios de trabalho e a remuneração. Ora é necessário que as estratégias de recursos humanos estejam ligadas à estratégia da organização. Isto só será possível se a função «gestão de recursos humanos» for considerada um verdadeiro parceiro para a gestão de topo. Esta deve estar permanentemente informada das estratégias da organização que podem alterar de forma radical as questões relativas às pessoas (*op. cit.*, p.219).

Recrutamento e Selecção

Segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (2001, p.315 e 318) *recrutamento* consiste no processo ou tramitação que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na organização. O recrutamento pode dividir-se em recrutamento interno e externo. O **recrutamento interno** consiste no preenchimento da vaga por um empregado que ocupa outra função, mas já faz parte da organização permitindo o desenvolvimento das pessoas e dando-lhes perspectivas de carreira, o **recrutamento externo** consiste em identificar, no mercado, candidatos com perfil para preencher a vaga existente. Antes de iniciar o processo de recrutamento é necessário definir o perfil da função através de: identificação concreta da função, o seu título e o enquadramento organizacional, clarificação de quais os requisitos que o candidato ideal deve preencher,

nomeadamente: as aptidões e competências técnicas e de gestão, a experiência anterior, as dimensões comportamentais exigidas para ter sucesso, os factores preferenciais; o que a organização tem para lhe oferecer em troca, tais como: salário e benefícios atribuídos ao cargo, as oportunidades de formação e desenvolvimento pessoal, as possibilidades de carreira, o local de trabalho, o horário de trabalho. Segundo os autores (2001, p.315) a **selecção** consiste no processo de escolha entre esses finalistas e na tomada de decisão sobre a qual deles deve ser feita a oferta do cargo.

Segundo a Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro no seu artigo n.º 2.º entende-se por:

Recrutamento – 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;

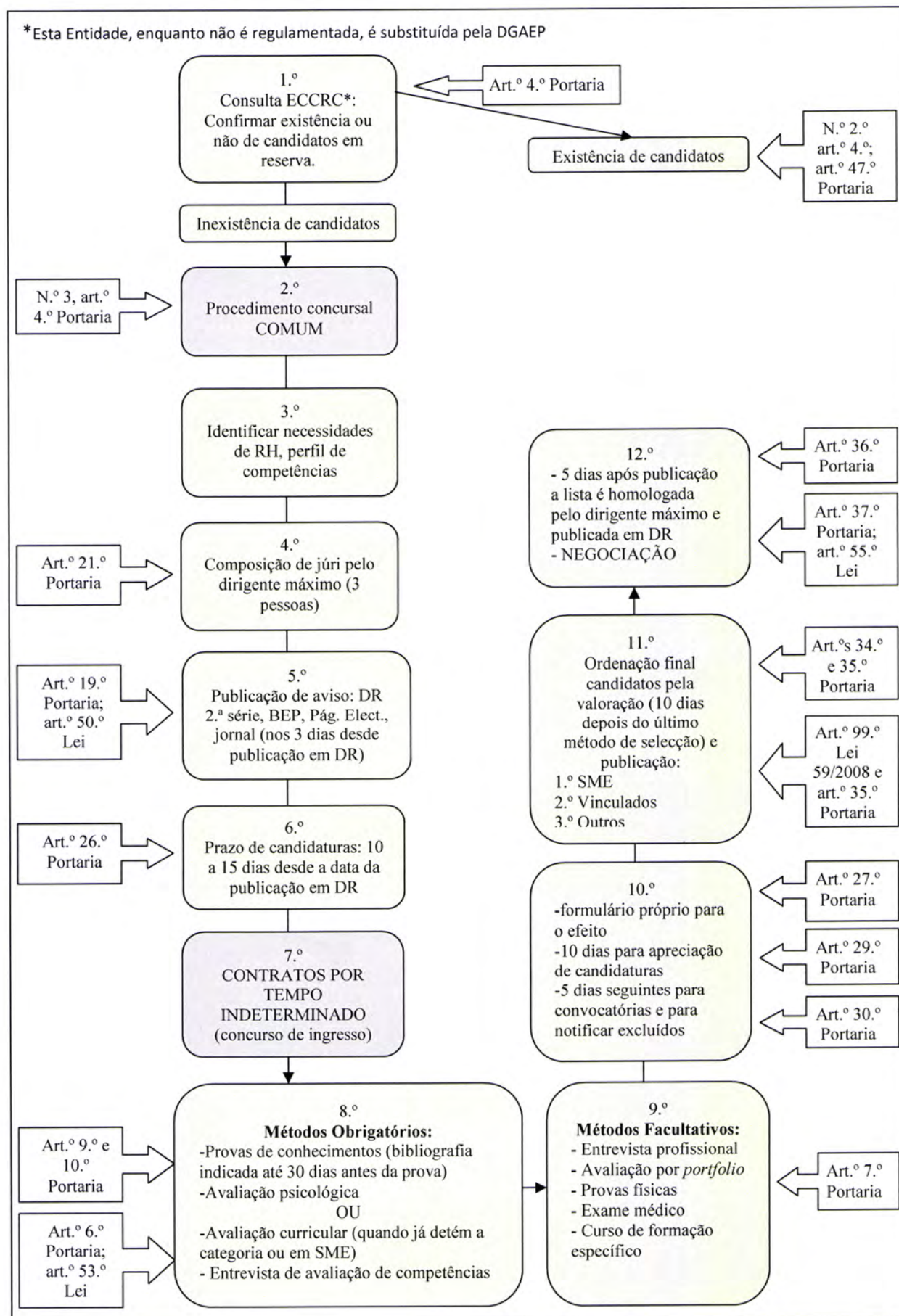
Procedimento concursal – o conjunto de operações que visa a ocupação de postos de trabalho necessários ao desenvolvimento das actividades e à prossecução dos objectivos de órgãos ou serviços;

Seleção de pessoal – 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;

Métodos de selecção – 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.

Através da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro e a Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro podemos elaborar o esquema representado na figura 2, abaixo indicada, relativo ao procedimento concursal a adoptar actualmente na Administração Pública.

Figura 2 - Procedimento concursal – Portaria n.º 83-A/2009 e a Lei n.º 12-A/2008



Socialização/Integração

Segundo Louis (1980) citado por Caetano e Vala (2002, p.305) socialização é um processo através do qual os novos membros de uma organização compreendem e “apreciam os valores, aptidões, comportamento esperado e conhecimento social essenciais para assumirem um papel organizacional e para participarem como membros da organização”. Ou seja, é a forma pela qual a organização recebe os novos colaboradores e os adapta à sua cultura, ao seu contexto, ao seu sistema, de modo a que se comportem de forma adequada às expectativas da organização, fornecendo-lhes um conjunto de informações sobre a organização e a sua função, desde o momento da admissão.

Mobilidade

Segundo Carapeto e Fonseca (2005, p.227 e 228) as organizações públicas têm o dever de organizar e encorajar a mobilidade funcional e geográfica enquanto instrumento «qualificante». É hoje amplamente reconhecido que as competências são adquiridas mais facilmente com a existência de vários períodos de mobilidade. A mobilidade permite alcançar quatro grandes objectivos:

- Adequação, no tempo e no espaço, entre as competências dos funcionários e as missões da administração pública;
- Melhoria da capacidade dos funcionários públicos para trabalharem em conjunto;
- Eficácia da adaptação dos funcionários às mudanças contínuas do ambiente;
- Enriquecimento das experiências profissionais e facilitação do trabalho em parceria.

O desafio, para as organizações públicas, é levar os seus dirigentes a compreender tais razões, a considerá-las na gestão de recursos humanos e a não ceder à tentação de dar o seu parecer negativo ou indeferir sistematicamente os pedidos dos funcionários que desencadeiam situações de mobilidade.

Segundo a Lei n.º 53/2006, de 7 de Dezembro e as alterações introduzidas pela Lei n.º 11/2008, de 20 de Fevereiro, existem vários instrumentos de mobilidade:

Instrumentos para a mobilidade geral:

- Transferência – de acordo com o n.º 1 do artigo 4.º da Lei n.º 53/2006, de 7 de Dezembro, consiste na nomeação do funcionário, sem prévia aprovação em concurso, para lugar vago do quadro de outro serviço;
- Permuta – de acordo com o n.º 1 do art.º 5.º da Lei n.º 53/2006, de 7 de Dezembro, consiste numa nomeação recíproca e simultânea de funcionários pertencentes a quadros de pessoal de serviços distintos, podendo ocorrer para lugar vago do quadro do outro serviço;
- Requisição e destacamento - de acordo com o n.º 1 do art.º 6.º da Lei n.º 53/2006, de 7 de Dezembro, consiste no exercício de funções a título transitório em serviço diferente daquele a que pertence o funcionário ou agente sem ocupação de lugar do quadro, sendo os encargos suportados pelo serviço de destino, no caso da requisição, e pelo serviço de origem, no caso do destacamento;
- Afectação específica - de acordo com o n.º 1 do art.º 8.º da Lei n.º 53/2006, de 7 de Dezembro, consiste no exercício de funções próprias da sua categoria e carreira noutra serviço ou pessoa colectiva pública, para satisfação de necessidades específicas e transitórias, se necessário em acumulação com as do serviço de origem;
- Cedência especial - de acordo com o n.º 1 do art.º 9.º da Lei n.º 53/2006, de 7 de Dezembro, mediante o acordo de cedência especial entre serviços ou pessoa colectiva pública, o funcionário ou agente que tenha dado o seu consentimento expresso por escrito pode exercer funções noutra serviço ou pessoa colectiva pública em regime de contrato de trabalho, com suspensão do seu estatuto de funcionário ou agente.

Instrumentos para a mobilidade especial:

- Reaffectação - de acordo com o n.º 1 do art.º 21.º da Lei n.º 53/2006, de 7 de Dezembro, consiste na integração de funcionário ou agente em outro serviço, a título transitório ou por tempo indeterminado, neste caso em lugar vago ou a criar e a extinguir quando vagar;
- Reinício de funções de pessoal colocado em SME.

As pessoas e as competências

Segundo Neves (2002, p.144) é hoje vulgarmente expressa a ideia de que as pessoas são o princípio e o fim, o recurso estratégico por excelência. Esta ideia está longe, porém, de ser assumida no dia-a-dia das organizações, nomeadamente nos serviços públicos. Quando falamos em pessoas estamos a falar em competências, apetência para o lugar ou cargo e vontades. Competências significa saberes aplicáveis, quer ao nível do saber fazer, quer do saber estar ou do saber ser. Apetência significa gosto pela função, características que se adequam à mesma. Vontade significa querer fazer.

A política pessoal seguida pela Administração tem conduzido, de forma dominante (com excepções) a quatro resultados:

- Abandono, sob diversas formas incluindo manutenção do vínculo, dos mais aptos, mais inconformados e com maior ambição pessoal e iniciativa;
- Criação de condições de uso pessoal da organização como suporte de desenvolvimento de uma actividade profissional que a extravasa;
- Apatia e aparente conformismo com a situação, considerando-a inevitável, com perda progressiva de capacidades e competências;
- Alimentação de uma situação activa, de procura de enriquecimento profissional e utilização de capacidades pessoais, por dedicação e “carolice”, assente em valores e convicções individuais.

Torna-se assim urgente que os serviços públicos reforcem as suas competências, sendo vital que a formação profissional de insira na organização como um instrumento de gestão, de desenvolvimento organizacional, e é nesta perspectiva e com base nas estratégias organizacionais que as necessidades formativas devem ser identificadas.

Formação e desenvolvimento profissional

Segundo Desimore et al (2002) citado por Ceitil (2006, p.33) formação diz respeito ao conjunto dos dispositivos, institucionais, organizacionais, organizativos e metodológicos, que são disponibilizados para a realização de acções de formação, qualquer que seja o seu tipo e a sua natureza, a aprendizagem pode ser definida como uma mudança relativamente permanente nas cognições, nos comportamentos, nos afectos e, inclusivamente, nas atitudes das pessoas, como resultante dos processos de interacção dessas pessoas com os seus diferentes contextos de vida.

Para o autor (2006, p.230) a melhoria da qualidade dos serviços públicos e os desafios do desempenho organizacional colocam hoje novos problemas às organizações públicas, relacionados, principalmente com as competências dos funcionários, a sua motivação e o seu envolvimento na gestão da mudança. A abordagem destes problemas requer estratégias específicas de intervenção, nomeadamente estratégias para aumentar a competência profissional.

A formação deve incidir quer sobre conteúdos culturais gerais (domínio da língua materna e de línguas estrangeiras, novas tecnologias da informação, conhecimentos sociológicos, sentido crítico, etc.), quer sobre conteúdos profissionais gerais, quer sobre conteúdos profissionais específicos (*op.cit.*, p.231).

A formação deve assim ser feita *just-in-time*, ou seja, deve ser imediatamente seguida de projectos em que as novas competências adquiridas na formação possam ser aplicadas, sob pena de o investimento ser desperdiçado. Só assim os formandos compreenderão a utilidade daquilo que aprenderam. Em qualquer caso, a formação planeada deve basear-se nas necessidades, actuais e futuras, quer dos indivíduos, quer da organização. Porque a aprendizagem é uma responsabilidade partilhada pelo indivíduo (disponibilidade para aprender) e pela organização (oferecer um ambiente favorável à aprendizagem) (*op.cit.*, p.232).

É neste momento ponto assente que a formação é um factor estratégico de melhoria da administração pública. Para fazer face às necessidades e às exigências de recursos humanos cada vez mais informados e de interesses diversificados, as organizações públicas devem encontrar soluções inovadoras ao nível da formação (*op.cit.*, p.232).

O desenvolvimento dos recursos humanos passa, em primeiro lugar, pelo desenvolvimento individual. Este não inclui apenas a formação profissional, mas abrange igualmente a educação global do indivíduo, como forma de aumentar o nível de conhecimentos e a sua capacidade de adaptação e participação nas mudanças organizacionais e do ambiente externo. Existem várias formas de o levar a cabo. Face à complexidade crescente do seu ambiente, as organizações públicas precisam de proceder a adaptações da sua estrutura, dos seus processos de trabalho e do seu modo de gestão. Os recursos humanos adquiriram um valor estratégico, uma vez que a



capacidade da organização para explorar os conhecimentos e a experiência dos seus funcionários facilita essas adaptações. Neste contexto, os dirigentes estão conscientes da necessidade de cada funcionário ter um bom desempenho individual e atingir os seus objectivos, contribuindo assim para melhorar o desempenho organizacional. É nesta perspectiva que os processos de acompanhamento e aperfeiçoamento profissional, como o *coaching* e o *mentoring* desempenham um papel importante (*op.cit.*, p.248).

Coaching é um processo de orientação e apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo, fundado numa relação de ajuda e facilitação aos esforços pessoais do funcionário. Consiste num compromisso mútuo entre o orientador (*coach*) e o funcionário quanto às metas, acções, recursos e condições que possibilitem a realização de seus projectos, através da potenciação de talentos e competências, visando a plenitude de desempenho e o alcance dos resultados pretendidos (*op.cit.*, p.248).

Mentoring é uma relação de aprendizagem e de apoio entre uma pessoa disposta a partilhar os seus conhecimentos, a sua experiência e a sua mestria profissional e uma outra pessoa com vontade de adquirir competência, de aumentar a confiança e de enriquecer a sua vida profissional graças a esta relação (*op.cit.*, p.249).

Sistema de recompensas

A falta de aproveitamento e a desmotivação e insatisfação dos funcionários públicos, são, sem dúvida, dos sintomas mais sérios do estado de doença da Administração no seu conjunto, sem prejuízo de gratificantes excepções. Torna-se assim urgente enfrentar o problema com consciência das suas causas.

Segundo Câmara (2000, p.87) o sistema de recompensas é o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da organização, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo colaborador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

Por outro lado o sistema de incentivos tem de responder às expectativas dos indivíduos e grupos na organização. Um sistema de incentivos pressupõe um conjunto articulado e consequente de medidas que, respondendo a necessidades e expectativas,

favoreçam uma resposta positiva e estejam de acordo com as condições e estratégia da organização.

Segundo Câmara (2000, p.110) as **recompensas intrínsecas** são as que estão internamente ligadas ao trabalho em si (a responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão na carreira). São estas recompensas que geram motivação e criam a identificação entre o funcionário e a organização, que dão sentido e importância ao trabalho que faz e que estão na raiz de uma relação de trabalho duradoura e mutuamente proveitosa.

As **recompensas extrínsecas** são o salário, os benefícios, os símbolos de estatuto, e as promoções, estão dirigidas a factores externos ao trabalho, em si mesmo. Se não forem geridas equitativamente e se não forem competitivas, relativamente à prática de mercado, são susceptíveis de provocar insatisfação profissional, sentido de frustração e de injustiça e levar, finalmente, o funcionário a romper a relação laboral (*op.cit.*, p.110).

Segundo Bilhim (2006b, p.317) a motivação intrínseca é uma realidade que tem origem no interior do sujeito, que deriva da sua capacidade, e que visa satisfazer as suas necessidades de auto-realização. A motivação e o auto-controlo estão intimamente relacionados com o tipo de configuração organizacional onde os indivíduos trabalham. A motivação é a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objectivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos. Por necessidade entende-se um estado de espírito interno que faz com que certos resultados apareçam como atractivos ao sujeito.

Do sistema de incentivos devem fazer parte incentivos de natureza material e imaterial, como as recompensas de carácter financeiro, promoções, acesso a meios de formação, condições gratificantes de trabalho (Neves 2002, p.154).

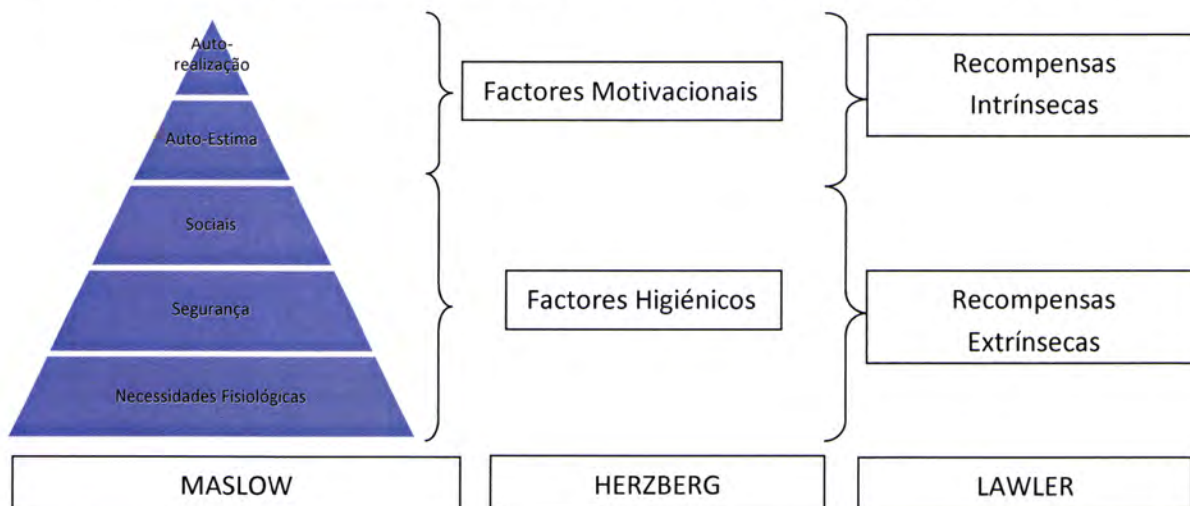
Segundo Rocha, (2007, p.86 e 87) existem vários instrumentos de motivação:

- **Trabalho**, adoptando determinadas estratégias, designadamente, através:
 - Da **participação**, adoptando um estilo de direcção em que os trabalhadores ou funcionários sejam ouvidos e participem no processo de decisão.

- **Enriquecimento do trabalho**, aumentando, deste modo, a responsabilidade, satisfazendo assim as necessidades mais elevadas na hierarquia de Maslow², como podemos verificar na figura 3, abaixo representada.
- **Alargamento de funções**, de forma a aumentar o número de tarefas e por conseguinte a evitar a rotinização do trabalho.
- **Adequação das pessoas às funções**, de forma que se possa fazer coincidir as preferências e características pessoais com o trabalho a desempenhar. Aumenta assim o interesse pelo trabalho.
- **Adequação da recompensa às pessoas**, nem sempre a mesma recompensa funciona da mesma maneira para todas as pessoas.
- **Adequação da recompensa ao nível de execução.**
- **Adequar na medida do possível os objectivos e metas individuais à organização.**
- **Dinheiro**
- **As recompensas Informais**
 - Agradecimentos.
 - Reconhecimento público (medalha, diploma, referência no boletim da organização).
 - Reconhecimento social
- **Recompensas Formais**

² Hierarquia de necessidades de Maslow – Necessidades Primárias (Necessidades Fisiológicas e de Segurança), Necessidades Secundárias (Sociais, de Auto-Estima e de Auto-realização) (Camara, 2007, p.89).

Figura 3 - Componentes do sistema de recompensas - Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler



Fonte: Câmara, 2000, p.108.

A organização deverá recorrer a estratégias para aumentar a motivação dos funcionários, designadamente através de uma política de reconhecimento e recompensas. O reconhecimento é um testemunho de aprovação ou de estima, podendo, em certos casos, tomar a forma de um prémio. O reconhecimento no trabalho é uma prática que assenta numa base quotidiana, regular ou pontual, e se manifesta de forma formal ou informal, individual ou colectiva, privada ou pública, financeira ou não. É um elemento essencial para preservar e construir a identidade dos indivíduos, dar um sentido ao trabalho, favorecer o seu desenvolvimento e contribuir para o bem-estar profissional (Carapeto e Fonseca, 2005, p.262).

A capacidade de seleccionar e conservar os melhores funcionários e motivá-los a serem produtivos depende da capacidade de criar um ambiente de trabalho satisfatório. Por isso, a eficácia do desempenho e a conseqüente qualidade dos serviços estão, em grande medida, dependentes do estado de saúde física e psicológica das pessoas que trabalham na organização. O meio de trabalho na organização deve favorecer a saúde, a segurança e o respeito pela integridade física e psíquica das pessoas (*op.cit.*, p.265).

A produtividade e a motivação dos funcionários face ao seu trabalho na organização são aspectos determinantes para o bom desempenho organizacional. Cabe ao líder desenvolver a empatia com as pessoas e esforçar-se deliberadamente para compreender as suas preocupações e problemas. É importante que o líder se preocupe com o grau em

que as pessoas percebem que a organização os valoriza e cuida do seu bem-estar, pois quando estas entendem que a organização oferece benefícios que extravasam os limites das suas responsabilidades formais, sentem que têm obrigação de agir reciprocamente, através de um menor absentismo, maior empenhamento, níveis elevados de desempenho e mais comportamentos de cidadania (Carapeto e Fonseca, 2005, p.136).

Avaliação de Desempenho

Quando falamos da gestão de desempenho na Administração Pública estamos a usar uma ferramenta fundamental para a promoção de uma cultura de mérito, no desenvolvimento dos colaboradores e na melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cliente/cidadão, sociedade civil, empresas e comunidades.

A nova Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, estabelece o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública, integra três subsistemas: avaliação do desempenho dos serviços, avaliação do desempenho dos dirigentes e a avaliação do desempenho dos trabalhadores. Segundo Evangelista, na sessão de esclarecimentos promovida pelo INA, em Lisboa a 9 de Janeiro de 2009, a avaliação e gestão do desempenho enquadra-se no processo de modernização da AP, tendo como objectivos:

- Focalização no cidadão/utente;
- Reforço do conceito de liderança;
- Gestão por objectivos orientada para resultados;
- Cultura de responsabilidade;
- Reconhecer e premiar o mérito;
- Qualificação das pessoas;
- Melhoria contínua.

SIADAP 1 – subsistema de avaliação do desempenho dos serviços

Segundo a DGAEP os serviços são avaliados através do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), como o próprio nome indica, é um quadro referencial sobre a razão de ser e de existência dos serviços (missão), dos seus propósitos de acção (objectivos estratégicos), da aferição da sua concretização e da explicitação sumária dos desvios apurados no fim do ciclo de gestão. Para o gestor do serviço, o QUAR constitui

um *tableau de bord* onde tem a oportunidade de: ver; compreender; avaliar a importância dos desvios; decidir; redireccionar a acção se for o caso. O QUAR é também um instrumento pedagógico, pois facilita a evidência para os vários níveis de decisão internos das eventuais necessidades de reorientação de actuação, tornando legível o desempenho global do serviço. Do ponto de vista externo – para o decisor político e para o cidadão comum – o QUAR constitui um *reporting* sintético e esclarecedor. A compreensão da política ministerial também fica facilitada com a análise sintética efectuada a partir dos QUAR dos serviços. Nos programas e políticas transversais que abrangem uma diversidade de actores institucionais de vários ministérios, o conhecimento mútuo dos QUAR ajudará à articulação entre serviços de diferentes ministérios.

SIADAP 2 – subsistema de avaliação do desempenho dos dirigentes

Avaliação dos dirigentes superiores e intermédios, sendo avaliados apenas por dois parâmetros de avaliação, os resultados (75%) e as competências (25%), mas sem efeitos na respectiva carreira de origem.

SIADAP 3 – subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores

Avaliação dos restantes trabalhadores, através também de dois parâmetros de avaliação, os resultados (60%) e as competências (40%). Para os grupos: Técnico Profissional, Administrativo, Operário e Auxiliar, durante 3 anos, podem ser avaliados pelo regime transitório, sendo apenas avaliados pelas competências. Esta avaliação visa avaliar: os conhecimentos, as capacidades técnicas e os comportamentos susceptíveis de influenciar o desempenho numa função.

Como podemos verificar na figura 4, abaixo representada, o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública, inclui a definição e aceitação de objectivos, a sua reformulação quando se considere necessário e a sua respectiva aceitação, a monitorização do cumprimento ou não dos objectivos estipulados e por fim a auto-avaliação por parte do avaliado e a avaliação por parte do avaliador.

Figura 4 - Avaliação de dirigentes e trabalhadores



Fonte: www.quar.gov.pt , 17 de Junho de 2009

O SIADAP enquadra-se no processo de reforma assente nos objectivos de qualidade e excelência, liderança, responsabilidade, mérito e qualificação e visa contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a actividade dos serviços com os objectivos das políticas públicas (in www.quar.gov.pt, 17 de Junho de 2009).

Segundo o artigo 6.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Setembro os objectivos do SIADAP consistem em:

- Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a actividade dos serviços com os objectivos das políticas públicas;
- Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e auto-regulação da Administração Pública;
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;
- Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;
- Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;
- Melhorar a arquitectura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa óptica de tempo, custo e qualidade;

- Melhorar a prestação de informação e a transparência da acção dos serviços da Administração Pública;
- Apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e actividades.

2.2.4 – *Qualidade dos Serviços Públicos*

Segundo Carapeto e Fonseca (2005, p.28) o sector público vê-se confrontado com as restrições financeiras e a redução de efectivos, com a emergência de novos problemas sociais e com novas necessidades dos particulares e das empresas. O sector público, tal como o sector privado, terá forçosamente de melhorar o seu desempenho. Desta forma, as organizações públicas são colocadas perante o desafio de desenvolver uma atitude pró-activa, caracterizada pela capacidade de antecipação das exigências dos cidadãos e de promoção da mudança e da melhoria contínua da sua gestão, através da adaptação das estruturas e dos métodos de trabalho, de forma a satisfazer os cidadãos e os seus próprios funcionários.

Segundo os autores (2005, p.28) o sector público – embora com um considerável atraso face ao sector privado – tem vindo a adoptar uma filosofia de qualidade e de excelência, num processo difícil que requer, antes de mais, uma liderança sólida, mas também exige diplomacia e uma boa dose de paciência na gestão de organizações que estão, na sua maioria, anquilosadas por disfunções de décadas, nomeadamente o excesso de formalismo, a impessoalidade das relações internas e externas, a centralização da tomada de decisões, a excessiva departamentalização, a lentidão das comunicações e a fraca partilha de informação, a sobrevalorização dos procedimentos e o desinteresse pelas necessidades dos cidadãos.

Segundo Rocha *in Forum 2002: Melhor Gestão para uma melhor administração*, foi nos finais da década de oitenta que o conceito de qualidade foi importado pelas organizações públicas uma vez que se tinha chegado a um impasse no processo de reforma administrativa, tendo-se esgotado a insistência na eficiência, economia e eficácia, sendo assim a via encontrada consistiu em considerar os cidadãos como clientes e, portanto, interessados directos na qualidade dos serviços. Isto significa que os serviços públicos, para além de eficientes, devem ser prestados com qualidade.

Segundo Rocha (2006, p.45) embora o conceito de qualidade só tenha sido adoptado nos finais dos anos oitenta a política da qualidade teve um trajecto semelhante ao que aconteceu na gestão empresarial, primeiro surge no sentido de respeitar normas e procedimentos, depois no sentido de eficácia aparecendo ligada à gestão por objectivos e por fim no sentido de satisfação dos consumidores.

Com efeito, nas palavras de Dale e Cooper (1995) citado por Carapeto e Fonseca (2005, p.114), não existem dúvidas de que gestão da qualidade depende sobretudo das pessoas, pelo que a organização do trabalho por projectos e o trabalho em equipa – quase sempre interligados – são muito comuns nas organizações orientadas para a qualidade.

As equipas de trabalho permitem reduzir níveis hierárquicos, na medida em que lhes é dado poder para tomar decisões que afectam o seu trabalho dos seus membros, rompem com as tradicionais barreiras interdepartamentais, melhorando a comunicação, a coordenação e a rapidez de resposta e permitem, ainda, que os funcionários estejam mais satisfeitos e mais produtivos, pois adquirem maior envolvimento social e emocional, maior participação nas decisões, maior envolvimento nos assuntos da organização, maior consciência dos objectivos organizacionais e maior empenhamento e motivação (*op.cit.*, p.115).

Não nos esqueçamos que a qualidade é criada pelos líderes, pelos funcionários, pelos fornecedores, pelos cidadãos, enfim, por todos os *stakeholders* que se relacionam com uma organização pública. É uma construção social permanente que deve ser aplicada em cada acto ou decisão, para que a visão passe do papel à prática e os processos de qualidade sejam aceites como legítimos e desejáveis (*op.cit.*, p.127).

É necessário criar nos colaboradores o sentimento de confiança, quando falamos em confiança não falamos propriamente numa característica de personalidade mas numa atitude perante a organização, colegas e chefias. Tal atitude, embora possa parecer propiciada pelas características de personalidade, é fruto de factores como o carácter, os comportamentos, os motivos e as intenções das outras pessoas, assim como do ambiente geral que se percebe existir na organização. Quando existe confiança, as pessoas estabelecem com a organização uma relação social e não uma troca meramente económica (contratual), pelo que se dispõem a executar mais do que aquilo que está

definido contratualmente para as suas funções, em prol da organização no seu conjunto (*op.cit.*, p.129 e 130).

A qualidade dos serviços depende muito da mobilização e do envolvimento das pessoas que trabalham na organização. Esse caminho para a mobilização e para o envolvimento, depende da introdução de modificações nos sistemas de gestão das organizações públicas, designadamente, a implementação de modelos de decisão descentralizados e participativos (*op.cit.*, p.214).

Gestão da Qualidade Total

Hoje fala-se na gestão da qualidade total o que significa uma gestão centrada nas pessoas e voltada para a satisfação do cliente, orientada por objectivos estratégicos ligados a processos, em que todos pensam e trabalham em equipa, uma gestão que integra os trabalhadores na organização, aposta na formação, na cooperação e na melhoria contínua (Carapeto e Fonseca, 2005, p.38).

Também aqui a GRH tem um papel fundamental, segundo os autores (2005, p. 42 e 43) o sistema de gestão de recursos humanos deve incluir o envolvimento dos trabalhadores, para despertar o seu interesse, participação e contribuição para o processo de melhoria. Para isso, a gestão deve preparar-se para delegar algum do seu poder: as pessoas devem ser encorajadas a controlar, gerir e melhorar os processos que estão sob a sua responsabilidade (*empowerment*³). Com o mesmo objectivo, a organização deve, também, apostar na formação dos trabalhadores para que possam trabalhar de acordo com a filosofia da qualidade, desenvolvendo e renovando as suas capacidades. Um outro aspecto a desenvolver é o trabalho em equipa. Devem ser definidas as suas características, os papéis de cada pessoa, a forma como se integram na estrutura organizacional, os papéis de liderança e a forma de recompensar e reconhecer o seu desempenho, deve ser constantemente encorajado através de uma comunicação activa, incluindo mecanismos de recolha de sugestões e de outras formas de *feedback*.

Segundo Gasper (1995) citado por Carapeto e Fonseca (2005, p.46 e 47) os sistemas de qualidade para o sector público devem ter em conta:

³ Segundo Carapeto e Fonseca (2005, p.141) a noção de *empowerment* está ligada a diversas terminologias: delegação de responsabilidades, enriquecimento funcional, autogestão ou gestão participativa. Significa basicamente, dar poder aos funcionários para que estes se sintam «donos» do seu próprio trabalho. Na prática, isto significa aumentar o controlo do indivíduo sobre o seu próprio trabalho, dentro de objectivos claros definidos pelos gestores, aumentando assim o seu empenhamento.

- Os valores do sector público;
- A *accountability* (prestação de contas) democrática (perante os eleitores), profissional (perante os superiores) e de gestão (perante os responsáveis políticos);
- As relações com o público (clientes e cidadãos);
- As cadeias de serviço longas e complexas;
- E os constrangimentos legais, financeiros e políticos.

Segundo os autores (2005, p.47) o reconhecimento destas especificidades conduziu à criação de modelos de qualidade específicos para sector público, como a vertente do modelo da “*European Foundation for Quality Management*” (EFQM) para o sector público e o próprio modelo da “*Common Assessment Framework*” (CAF). Este conjunto de especificidades torna, uma vez mais, claro que no núcleo das preocupações com a qualidade está o cidadão. A centralidade da satisfação dos cidadãos é reconhecida pela própria CRP, que concebe uma administração próxima dos cidadãos, que assegure a participação dos interessados na sua gestão. Nesta óptica, a procura da qualidade depende da concretização desta directiva constitucional de forma a permitir a evolução das rígidas estruturas burocráticas disfuncionais para modelos organizacionais adaptáveis e flexíveis, em que a lógica hierárquica pura é substituída por estruturas orgânicas mais planas e com novos métodos de trabalho. Depende ainda do envolvimento de todos os membros da organização na busca da qualidade e, nessa decorrência, na introdução de modificações nos sistemas de gestão das organizações públicas, orientando-as para resultados. Torna-se, assim, fundamental não só o papel dos dirigentes na condução da mudança, mas também e de forma decisiva, o papel dos funcionários públicos que, através do desenvolvimento das suas competências, motivação e da mobilização da sua capacidade de acção criam uma cultura de serviço orientada para a melhoria contínua e para a busca permanente da excelência, através da adopção de práticas inovadoras. Uma administração pública de elevada qualidade deve ser capaz, não apenas de aumentar a satisfação dos cidadãos-clientes com os serviços públicos, mas também construir a confiança nas suas organizações através de processos transparentes e da “*accountability*” e do diálogo democrático.

Nas organizações públicas, dadas as suas especificidades, Carapeto e Fonseca (2005, p.48) defendem que existem, basicamente, três pontos críticos para o sucesso dos programas de qualidade:

- Seleccionar indicadores de qualidade adequados, presentes, por exemplo, nas ISO 9000 e nos modelos de excelência (EFQM, CAF);
- Utilizar a ferramenta de avaliação indicada, para avaliar o progresso da organização rumo á qualidade;
- Envolver os “*stakeholders*” mais relevantes: políticos, dirigentes de topo, dirigentes intermédios, funcionários («clientes internos», na terminologia da qualidade) e os cidadãos («clientes externos»).

Missão, visão e valores

Neste contexto, há quem afirme que aquilo que determina o sucesso de uma organização é a sua capacidade de conceber uma visão e fazer dela uma fonte de inspiração para as pessoas que nela trabalham. O enunciado da visão da organização responde à pergunta «O que queremos ser?». Ou seja, é a expressão daquilo que se pretende que a organização seja no futuro. Esta exposição de uma perspectiva de futuro, de forma clara e convincente, apela a um investimento emotivo das pessoas e é fundamental para suscitar o interesse, a adesão e o entusiasmo dos gestores intermédios e dos funcionários da organização (Carapeto e Fonseca, 2005, p.91).

Conseguir enunciar e difundir por todos os funcionários uma visão de futuro é o primeiro passo para melhorar o desempenho organizacional porque passa a existir, na mente da generalidade das pessoas, uma ideia clara sobre aquilo que se pretende delas. Se a visão não for conhecida e compreendida, cada um trabalha em direcções diferentes (*op.cit.*, p.92).

Para conseguirem chegar ao seu destino, as organizações devem saber para onde se dirigem, qual o caminho que deverão percorrer e como o deverão fazer. Um enunciado de missão bem elaborado irá permitir às pessoas na organização (funcionários e dirigentes) «ver» para além da linha do horizonte que são as suas tarefas diárias, dando-lhes a noção da importância da sua participação na realização dos objectivos globais que estão cometidos à organização (*op.cit.*, p.96).

Os valores organizacionais são os princípios que norteiam as políticas e práticas implementadas pela organização no seu dia-a-dia, os parâmetros para as decisões e para a hierarquização do que deve ser mais ou menos valorizado, do que merece maior ou menor atenção durante o trabalho e na condução administrativa.

Os valores são pois, a base da conduta na organização, o fio condutor para os comportamentos e as atitudes desejadas numa nova cultura organizacional que o sistema de gestão da organização deve fomentar permanentemente (Carapeto e Fonseca, 2005, p.102).

Em suma, a visão, missão e objectivos de uma organização são importantes no processo de gestão de recursos humanos, são as linhas orientadoras da organização, o farol do mercado competitivo, o rumo das pessoas que lá trabalham (Fortes, 2008).

Norma ISO 9000:2000

Segundo Carapeto e Fonseca (2005, p.49 e 50) a norma ISO 9000:2000 identifica os oito princípios básicos de gestão da qualidade, com a finalidade de conduzir a organização a uma melhoria do desempenho, através da consideração de todas as partes interessadas: cidadãos, clientes, fornecedores e funcionários. Estes princípios, adaptados à administração pública, serão os seguintes:

- Orientação para o cidadão – Compreender as necessidades e expectativas dos cidadãos, satisfazer as primeiras e exceder as últimas;
- Liderança – Os dirigentes da organização devem criar e manter um ambiente de trabalho no qual os funcionários se envolvam para alcançar os objectivos;
- Participação dos funcionários – Os funcionários constituem a essência da organização e o seu empenhamento possibilita a utilização das suas experiências e competências em benefício da mesma;
- Orientação para os processos – Os resultados são alcançados com maior eficiência quando as actividades e os respectivos recursos são geridos como um processo; este é um conjunto de actividades inter-relacionadas que transforma elementos de entrada (*inputs*) em resultado (*outputs*);

- Orientação para o sistema de gestão – Identificar, compreender e gerir os processos chave do sistema, contribui para a eficácia e eficiência da organização no seu esforço para alcançar os objectivos;
- Melhoria contínua – Uma actividade contínua para aumentar a capacidade da organização no cumprimento das expectativas dos cidadãos;
- Decisões baseadas em factos – As decisões eficazes baseiam-se na análise dos dados e da informação, recolhidos através da realização de inquéritos, painéis informativos, consultas, reclamações, queixas e sugestões;
- Relações mutuamente vantajosas com os fornecedores – Dada a dependência mútua existente entre a organização e os seus fornecedores, a incrementação de relações deste tipo aumentam a capacidade de ambos para criar valor.

Modelo EFQM - *European Foundation for Quality Management*

Segundo Reis, Coordenador Geral da APQ (in www.iqs.pt, 11 de Fevereiro de 2009) foi na década de noventa que a Europa ficou marcada ao nível da Qualidade pelo lançamento e desenvolvimento do Modelo de Excelência de EFQM – *European Foundation for Quality Management*. Este Modelo, que poderíamos apelidar de excelência da gestão, assenta em vários pressupostos entre os quais a necessidade de ter em conta as diferentes partes interessadas na organização: clientes, colaboradores, fornecedores, accionistas e a própria sociedade; a necessidade de ter em conta a rede de processos da organização: processos de liderança, de estratégia e planeamento, de gestão de pessoas, de gestão de recursos, de produção/prestação de serviços, de melhoria; a necessidade de ter em conta que a gestão dos processos deve estar orientada para os resultados; a necessidade de ter em conta a inovação e a aprendizagem, são as molas do progresso da organização, devendo por isso ser continuamente alimentadas. O Modelo tem nove critérios, classificados como “meios” e “resultados”, partindo da premissa de que um bom desempenho nos “meios” conduzirá a melhores “resultados”, como podemos ver na figura 5, abaixo representada.

Figura 5 - Estrutura do modelo EFQM



Fonte: Reis in www.iqs.pt, 11 de Fevereiro de 2009

Segundo Carapeto e Fonseca (2005, p.52) o modelo EFQM baseia-se nos oito conceitos fundamentais que constituem a excelência de uma organização (EFQM, 2003):

- Orientação para os resultados – a excelência consiste em alcançar resultados que satisfaçam plenamente todos os grupos de interesses da organização;
- Orientação para o cliente – a excelência consiste em criar valor sustentado para o cliente;
- Liderança e coerência – excelência é exercer uma liderança com capacidade de visão que sirva de inspiração aos demais e que, além disso, seja coerente em toda a organização;
- Gestão por processos e por factos – excelência é gerir a organização mediante um conjunto de sistemas, processos e dados, interdependentes e inter-relacionados;
- Desenvolvimento e envolvimento das pessoas – excelência é maximizar a contribuição dos funcionários através do seu desenvolvimento e envolvimento;
- Processo contínuo de aprendizagem, inovação e melhoria – excelência é desafiar o status quo e tornar realidade a mudança aproveitando a aprendizagem para criar inovação e oportunidades de melhoria;
- Desenvolvimento de parcerias – excelência é desenvolver e manter alianças que agreguem valor;

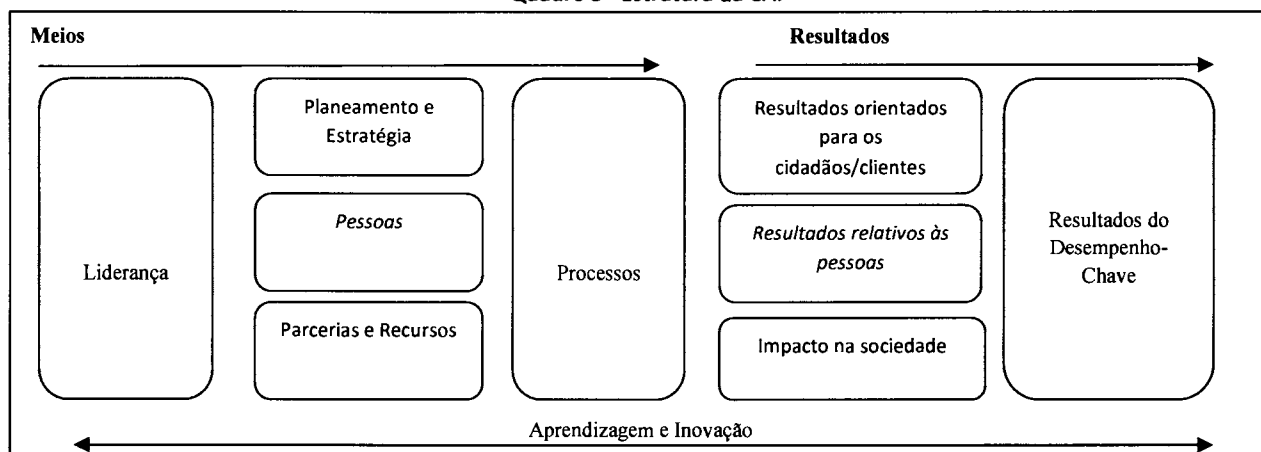
- Responsabilidade social da organização – excelência é exceder os requisitos legais mínimos em que opera a organização e esforçar-se por compreender e dar resposta às expectativas que têm os seus grupos de interesses na sociedade.

Para além da utilização como referencial para atribuição do Prémio Europeu da Qualidade, e dos prémios nacionais de alguns países (tal como em Portugal), o Modelo de Excelência EFQM revela uma consistência estrutural e uma lógica de aplicação que o torna de grande valia para o progresso e melhoria das organizações, ou seja para a qualidade da gestão.

Modelo CAF – Estrutura Comum de Avaliação

Segundo a DGAEP (2007, p.5 e 6) a Estrutura Comum de Avaliação (*Common Assessment Framework ou CAF*) é uma ferramenta da Gestão da Qualidade Total inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*European Foundation for Quality Management ou EFQM*) e no modelo da *Speyer*, Universidade Alemã de Ciências Administrativas, como podemos verificar no quadro 3, abaixo apresentado. A CAF baseia-se na premissa de que as organizações atingem resultados excelentes ao nível do desempenho, bem como na perspectiva dos cidadãos / clientes, colaboradores e sociedade quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos, pelo que este modelo analisa a organização simultaneamente por diferentes ângulos, promovendo uma análise holística do desempenho da organização.

Quadro 3 - Estrutura da CAF



Fonte: Adaptado da DGAEP (2007, p.7).

O modelo CAF tem quatro objectivos principais:

- Introduzir na Administração Pública os princípios da Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management / TQM*) e orientá-la progressivamente, através da utilização e compreensão da auto-avaliação, da actual sequência de actividades «Planear-Executar» para um ciclo completo e desenvolvido «PDCA» – Planear (fase de projecto); Executar (fase da execução); Rever (fase da avaliação) e Ajustar (fase da acção, adaptação e correcção);
- Facilitar a auto-avaliação das organizações públicas com o objectivo de obter um diagnóstico e um plano de acções de melhoria;
- Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade;
- Facilitar o «*bench learning*» entre organizações do sector público.

Segundo Azevedo (2007, p.138) existem várias vantagens para a aplicação da CAF, tais como:

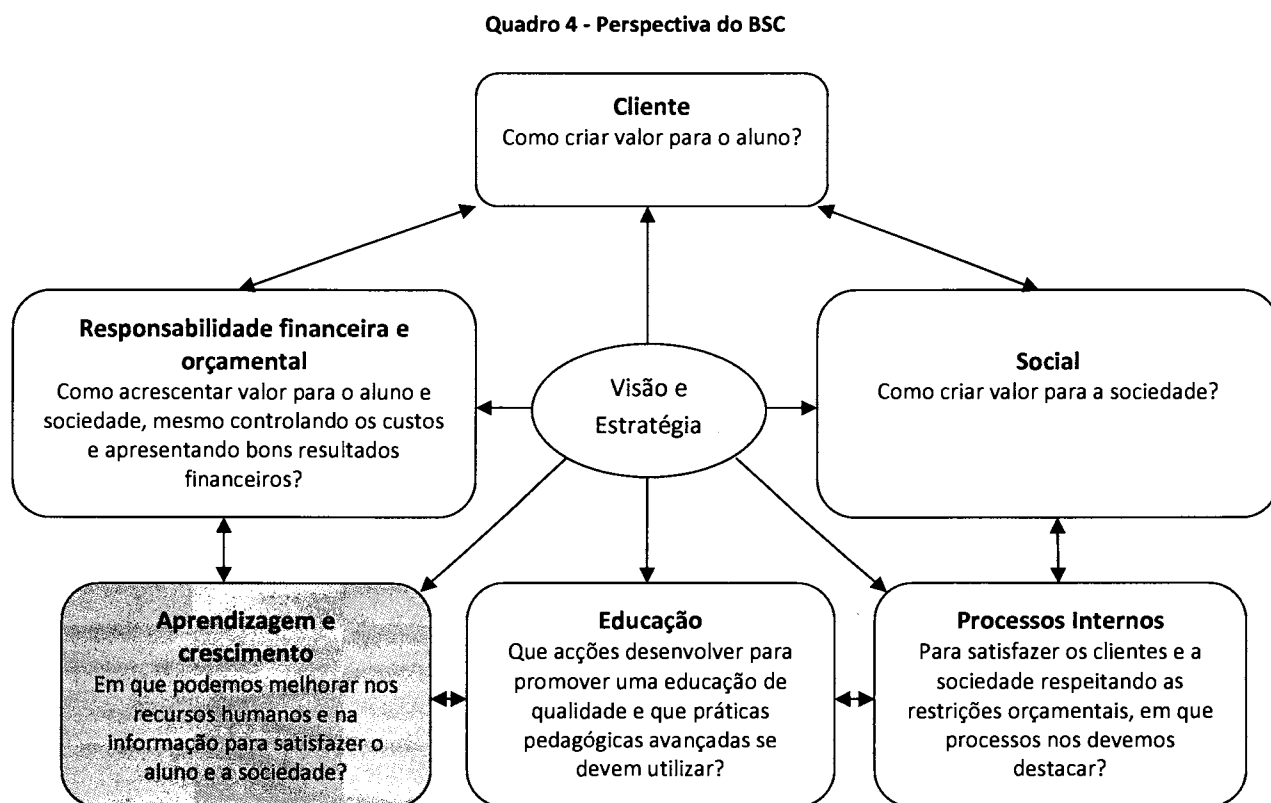
- Abordagem da gestão pela qualidade total;
- Elaboração de um plano estratégico para a implementação de melhorias;
- Identificação dos pontos fortes e aspectos a melhorar (oportunidades de melhoria);
- Contribuição para uma maior responsabilização dos órgãos de gestão;
- Ponto de partida para a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade segundo normas internacionais (ISO 9001:2000);
- Contribuição para a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos;
- Dinâmica individual e de grupo, concretizada na utilização de metodologias e práticas de análise organizacional e de melhoria do desempenho.

Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* foi criado por Robert Kaplan e David Norton em 1992, como forma de complementar a informação financeira tradicional de medição do desempenho, o modelo evoluiu e, nos últimos anos, tem sido decisivo para dar uma nova dinâmica aos sistemas de gestão do desempenho, através da sua capacidade para

alinhar, integrar e interagir com outras metodologias de melhoria, criando um painel de comando estratégico adaptável a qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada (Ramos e Gonçalves, 2002, p.4).

A filosofia do BSC assenta na visão global da estratégia das organizações, apoiada em quatro perspectivas – financeira, clientes, processos, aprendizagem e crescimento – como podemos verificar no quadro 4, abaixo indicado, nas quais são fixados objectivos e indicadores que têm que funcionar de forma integrada estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspectivas (Pinto, 2007, p.40).



Fonte: Adaptado de Ribeiro (2005, p.182).

Segundo Caldeira (2009, p.37) a correcta implementação da metodologia BSC numa organização assenta em dois pressupostos críticos. O primeiro refere que toda a estratégia deve ser clarificada ao ponto de qualquer elemento da organização poder entendê-la percebendo exactamente como pode contribuir para o sucesso. O segundo diz-nos que a metodologia BSC irá simultaneamente constituir-se como um instrumento de monitorização para o acompanhamento da *performance* estratégia e operacional.

A tradução da estratégia consiste na materialização da metodologia BSC num *report* de acompanhamento da *performance* estratégica – mapa *scorecard* (também conhecido por mapa estratégico), onde os objectivos estratégicos da organização estão posicionados numa matriz, orientados na horizontal pelas perspectivas (Cliente, Financeira, Processos e Aprendizagem) e disciplinados verticalmente pelos vectores estratégicos, relacionando-se entre si através de relações causa-efeito. Os objectivos estratégicos serão avaliados através da análise dos indicadores que lhes forem atribuídos, confrontando os resultados obtidos com as metas previamente negociadas na organização (*op.cit.* p.37).

Num cenário normal, a tradução da estratégia para o BSC deve iniciar-se após a estabilização do plano estratégico (*op.cit.* p.37).

A seguir, a tradução deve articular-se com a construção do plano de actividades e o orçamento. A identificação das iniciativas, a análise do seu impacto nos objectivos e a sua orçamentação são aspectos críticos para a consolidação do plano de actividades, do orçamento e a sua fundamentação e defesa (*op.cit.* p.38).

Segundo o autor existe claramente uma vantagem na aplicação desta metodologia aos organismos e unidades orgânicas do Estado. Numa primeira fase, os principais benefícios podem abranger os seguintes pontos:

- **O acompanhamento, no curto prazo, da *performance* estratégica da organização** – a metodologia BSC pressupõe um acompanhamento periódico da execução da estratégia. Este acompanhamento, geralmente com uma frequência que pode ir de mensal a quadrimestral, permite que, no curto prazo, os gestores da organização possam aferir acerca da *performance* estratégica da mesma.
- **A prontidão na identificação das causas de eventuais desvios da estratégia** – ao fazer um acompanhamento, pode reflectir, compreender e antecipar a evolução no cumprimento dos seus objectivos estratégicos e, eventualmente, tomar medidas correctivas e preventivas para garantir a sua concretização e/ou proceder a ajustamentos da estratégia, decorrentes da aprendizagem gerada no processo ou mesmo de alterações da envolvente.
- **A disseminação da estratégia na organização** – a estratégia deixa de ser um assunto do topo da instituição. O seu conteúdo e conceitos passam a fazer parte

da linguagem comum da organização. Todos os colaboradores podem e devem conhecê-la bem, participar na sua operacionalização e responsabilizar-se pelo seu acompanhamento.

- **O alinhamento dos colaboradores chave da organização com a estratégia** – ao disseminar-se a estratégia, clarifica-se o caminho, os objectivos e os meios. As vantagens inerentes à organização de ter todos os colaboradores orientados na mesma direcção são óbvias.
- **A focalização dos colaboradores na concretização dos objectivos estratégicos** – promovendo uma cultura assente na gestão por objectivos, o BSC ajuda a que os colaboradores da organização e os seus líderes se concentrem no que realmente é essencial. Neste caso, o cumprimento dos desígnios do Plano Estratégico (*op.cit.* p.40 e 41).

Em jeito de conclusão, no Estado, o mapa estratégico pode assumir a estrutura apresentada no quadro 5, a seguir indicado:

Quadro 5 - Mapa estratégico aplicado à Administração Pública

Perspectiva	Questão	Resultado
Clientes	Que objectivos devo atingir para satisfazer as necessidades dos meus clientes (utentes, cidadãos, contribuintes)?	Clientes encantados
Financeira	Que objectivos devo atingir para otimizar os recursos financeiros e/ou contribuir para a satisfação dos clientes?	Optimização dos recursos financeiros
Processos	Que objectivos devo atingir para que os meus processos sejam mais eficientes de modo a conseguir otimizar os meus recursos e ainda satisfazer os meus clientes?	Processos eficientes
Aprendizagem	Que objectivos devo atingir para motivar e preparar os meus colaboradores?	Colaboradores motivados e preparados

Fonte: Caldeira (2009, p.48).

Segundo Rodríguez e Souto (2000) citado por Gomes et al (2007, p.99) a perspectiva aprendizagem e crescimento reveste-se de uma maior dificuldade de tratamento, tanto no que respeita à definição de indicadores como na definição do seu elemento principal (recursos humanos). Esta perspectiva baseia-se na identificação da infra-estrutura que a organização deve construir para conseguir melhorias e crescimento a longo prazo, tendo em vista impulsionar a formação e crescimento da organização.

Segundo Simón (1998) citado por Gomes et al (2007, p.99) na perspectiva de aprendizagem e crescimento terão de existir algumas preocupações:

- Adequar a capacidade e competências para satisfazer o perfil definido para a consecução dos objectivos;
- Proporcionar um ambiente de trabalho que permita a excelência e relações estáveis de trabalho;
- Aproveitar o potencial de cada membro da organização e a oportunidade para um maior envolvimento;
- Conseguir o envolvimento das pessoas, estimulando que contribuam para a melhoria da qualidade e adequando os factores que motivam as pessoas;
- Envolver as pessoas em planos de desenvolvimento profissional.

Segundo Ramos e Gonçalves (2002, p.6) nas organizações a aprendizagem e o crescimento centram-se em três elementos:

- Recursos Humanos – as medidas mais utilizadas são: satisfação, retenção e produtividade dos colaboradores. Uma das formas de aumentar a satisfação dos clientes é a satisfação dos colaboradores, daí que algumas empresas procedam à sua análise periódica;
- Sistemas de Informação – a eficiência num mercado competitivo necessita de informação sobre os clientes, os processos internos e consequências financeiras sobre as decisões. As medidas mais utilizadas são: disponibilidade em tempo real da informação fíável sobre clientes e processos internos;
- Motivação, *Empowerment* e Coordenação – são comparados os incentivos concedidos aos colaboradores com os factores de êxito da organização e sua

evolução. Uma medida poderá ser a percentagem de trabalhadores que possuem objectivos profissionais em consonância com o *balanced scorecard*.

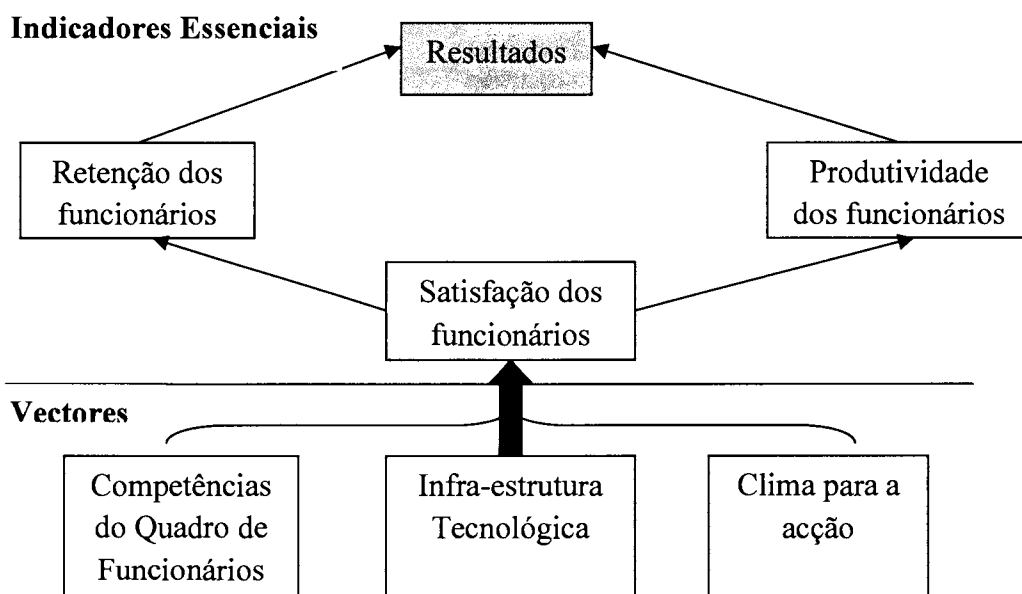
Segundo Rocha (2000) citado por Gomes et al (2007, p.100) os indicadores que avaliam a actuação dos empregados repartem-se por três áreas, sendo elas a satisfação, a retenção e a produtividade dos empregados. As competências desses empregados, as infra-estruturas e o clima laboral constituem meios fundamentais para o alcance dos resultados.

Segundo Kaplan e Norton (1997), citado por Cavaco (2007, p.77) o objectivo de satisfação dos trabalhadores reconhece que o ânimo dos trabalhadores e a satisfação com o emprego são hoje aspectos altamente importantes pela maioria das organizações. Trabalhadores satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes. Portanto, para que as empresas alcancem um alto nível de satisfação dos clientes, pode ser necessário que os clientes sejam atendidos por trabalhadores satisfeitos.

A retenção dos trabalhadores capta o objectivo de reter aqueles trabalhadores nos quais a organização tem interesse a longo prazo. A teoria subjacente a essa medida é de que a organização possa investir a longo prazo nos trabalhadores para que quaisquer saídas indesejadas não representem uma perda do capital intelectual da organização. Trabalhadores antigos leais preservam e promovem os valores da organização, o conhecimento dos processos organizacionais e, espera-se, a sensibilidade às necessidades dos clientes (*op.cit.* p.77 e 78).

A produtividade dos trabalhadores permite avaliar os resultados dos esforços desenvolvidos para elevar a moral e as capacidades dos trabalhadores, para fomentar a inovação, para melhorar os processos internos e para satisfazer os clientes (*op.cit.* p.78).

Figura 6- A estrutura de medição da aprendizagem e crescimento



Fonte: Cavaco (2007, p.77).

Uma vez escolhidos os indicadores principais relacionados com os trabalhadores, as organizações devem identificar os vectores específicos à perspectiva de aprendizagem e de crescimento, conforme podemos verificar na figura 6, acima representada. De acordo com Kaplan e Norton (1997), citado por Cavaco (2007, p.78) estes são, normalmente, relacionados com três variáveis críticas:

- Formação dos trabalhadores;
- Capacidades dos sistemas de informação;
- Motivação, *empowerment* e alinhamento de objectivos.

Jordon *et al* (2002), citado por Cavaco (2007, p.80) propõem a síntese dos principais factores críticos e eventuais indicadores de desempenho, conforme consta da Quadro 6, abaixo indicado, salientando que nesta perspectiva, o capital intelectual tem um peso extremamente relevante no desempenho da organização.

Quadro 6 - Perspectiva da aprendizagem e crescimento

Factores críticos	Indicadores de desempenho
Inovação: Capacidade dos trabalhadores em apresentar ideias novas	N.º de novas ideias aproveitadas N.º de novos produtos e serviços
Satisfação: Garantir elevados índices de motivação e empenhamento	Índice de satisfação dos trabalhadores Montante de prémios e incentivos
Qualificação: Assegurar níveis de conhecimento dos trabalhadores que potenciem os seus desempenhos	N.º de colaboradores qualificados N.º de horas de formação
Tecnologia: Aproveitar o potencial tecnológico	N.º de postos de trabalho informatizados Investimento em TIC, por trabalhador

Fonte: Cavaco (2007, p.80).

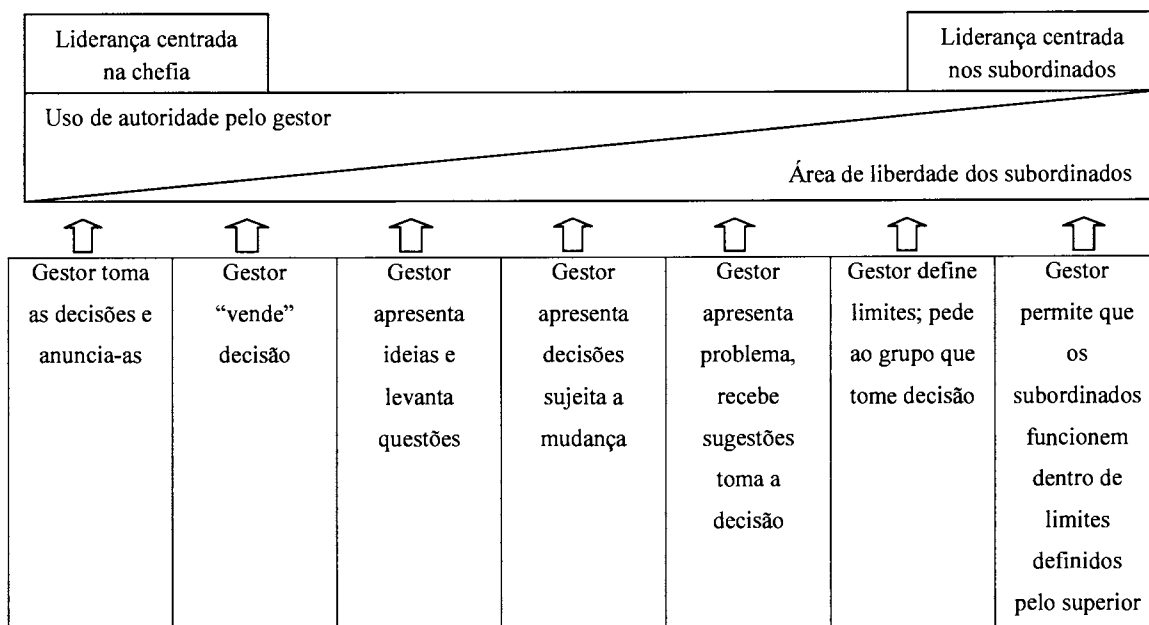
2.2.5 – Liderança

Embora a liderança tenha sido exaustivamente estudada, não existe um conceito único de liderança. Costuma definir-se liderança como a capacidade para influenciar os outros numa certa direcção. Segundo Kossen (1983) citado por Rocha (2007, p.68) a capacidade de liderança implica a posse de determinadas características:

- A capacidade de solucionar problemas de forma criativa;
- A capacidade de comunicar e ouvir;
- Desejo forte para prosseguir determinados objectivos;
- Muitos interesses e sociabilidade;
- Uma sincera atitude relativamente aos subordinados;
- Auto-confiança;
- Entusiasmo;
- Auto-disciplina;
- Saber estar;
- Estabilidade emocional.

Existem várias teorias e modelos de liderança que vão desde o autocrático ao democrático, na figura 7, abaixo representada, podemos ter uma percepção de como pode variar os estilos de liderança.

Figura 7 - Estilos de liderança



Fonte: Adaptado de Bilhim (2006b, p.347).

Segundo Rocha (2007, p.75) entre as conclusões a tirar dos estudos sobre a liderança, destaca-se que esta depende da natureza do trabalho, do grupo e dos seus membros individualmente considerados, do meio e da personalidade do líder. E, embora não haja muitos estudos sobre a liderança nas organizações públicas estas conclusões aplicam-se à Administração Pública.

Importa sublinhar também que a reforma da Administração Pública implica o abandono duma liderança autoritária e a sua substituição por um modelo democrático, já que qualquer mudança supõe o comprometimento e a participação dos trabalhadores. Acresce que a nova orientação implica uma atenção aos cidadãos, considerados consumidores dos serviços públicos (*op.cit.*, p.75).

E sendo assim, tudo indica que um novo tipo de executivo e um novo estilo de liderança está em formação na Administração Pública. Dror (1997) citado por Rocha (2007, p. 75 e 76) fala do novo administrador público, a que chama tipo delta. Entre as características que deve ter o novo executivo encontram-se as seguintes:

- Capacidade de comunicação;
- Capacidade de direcção de grupos e equipas de trabalho;
- Capacidade para motivar os seus subordinados;
- Capacidade para resolver problemas e solucionar conflitos;

- Capacidade de negociação;
- Capacidade para falar em público e estabelecer redes de contactos.

Os líderes das organizações públicas devem procurar que a estrutura da organização integre um capital humano valioso, boas capacidades de gestão interna, competências em matéria de informação e de gestão do conhecimento, assim como a aptidão da organização para avaliar os seus esforços e as experiências anteriores para daí tirar ensinamentos.

Segundo Sawbridge (2001) citado por Carapeto e Fonseca (2005, p.84) os desafios modificam as funções do líder e o seu modo de agir. É nesse sentido que, cada vez mais, se fala em aprendizagem organizacional: a organização deve possuir a capacidade de aprender continuamente. Ao líder, cabe construir a capacidade organizacional para a aprendizagem, desenvolvendo a visão para a organização que inclua as aspirações dos que nela trabalham e proporcionando o treino e o apoio à aprendizagem dos indivíduos e da organização. Na Gestão das Pessoas, o líder deve:

- Compreender e transmitir às pessoas o significado do sistema, os seus objectivos e a forma como o trabalho das pessoas apoia estes objectivos;
- Ajudar as pessoas a considerar-se componentes do sistema, a trabalhar em cooperação para a optimização dos esforços de todos no sentido de alcançar os objectivos;
- Compreender que as pessoas são diferentes umas das outras e procurar criar para todas um trabalho com interesse e desafios, colocando todas em posição de desenvolvimento;
- Aprender permanentemente e encorajar as pessoas a fazê-lo;
- Ser conselheiro e treinador e não juiz;
- Compreender as interacções entre as pessoas e as circunstâncias em que estas trabalham;
- Ter três fontes de poder: autoridade do cargo, conhecimento e personalidade e poder de persuasão;
- Estudar os resultados para melhorar as suas capacidades de gestão das pessoas;
- Descobrir se alguém está fora do sistema e precisa de ajuda;
- Criar confiança, através de um ambiente que encoraja a liberdade e a inovação;
- Não esperar a perfeição;

- Ouvir e aprender sem julgar;
- Empreender uma conversa informal e espontânea com as pessoas pelo menos uma vez por ano, para as compreender;
- Compreender os benefícios da cooperação e os prejuízos da concorrência entre pessoas e grupos.

Actualmente, a liderança é considerada uma qualidade que se aprende e desenvolve. Inclui um conjunto dinâmico de capacidades que, combinadas, potenciam os recursos humanos, fomentando a criatividade e a inovação de forma a conduzir a organização rumo ao sucesso num ambiente instável e que requer rápidas mudanças de estratégia para satisfazer as necessidades dos indivíduos. Como expressão desta nova forma de «orientação para os funcionários», a nova liderança utiliza, inclusivamente, uma terminologia diferente para se referir aos antigos subordinados, designando-os por «colaboradores» (*op.cit.*, p.85).

Há que ser criativo e actuar utilizando todos os mecanismos que a lei coloca ao dispor dos dirigentes públicos e que traduzam o reconhecimento dos esforços dos funcionários. O reconhecimento, que pode ser transmitido de modo formal ou informal, através de recompensas e de oportunidades para enfrentar novos desafios, fomenta a satisfação destes em pertencer à organização, pois as pessoas sentem-se apreciadas e apoiadas no trabalho que fazem. O reconhecimento informal, diário, é importante para construir a confiança e melhorar as relações entre as pessoas. O reconhecimento é também importante porque influencia as decisões dos funcionários sobre a sua carreira, a sua moral e motivação e afecta a sua capacidade para construir o sentimento de comunidade de trabalho (*op.cit.*, p.145 e 146).

2.3 – Conclusão

A gestão de recursos humanos consiste assim num conjunto de práticas fundamentais para a prossecução dos objectivos organizacionais. Estas práticas tem sofrido uma evolução ao longo do tempo, tendo vindo a ser uma preocupação, cada vez maior, por parte dos profissionais da área, dado que cada vez mais se torna visível que os recursos humanos são um elemento fundamental e decisivo para o resultado organizacional, devendo os mesmos passar por processos de recrutamento, selecção,

adequação, motivação, avaliação, e conseqüentemente por processos de melhoria e desenvolvimento.

Podemos assim salientar que a gestão de recursos humanos pode e deve ser considerada como uma função de suporte à estratégia económica da organização como refere Storey (1992) citado por Sousa (2006) e por Bilhim (2006a).

É através da globalização e da evolução da noção de competitividade, que se tem acentuado a nível mundial, que permitiu a evolução dos recursos humanos de um patamar de organização administrativa para um patamar estratégico da organização, segundo refere Peretti (2001).

Esta evolução traduz-se não só no meio organizacional de gestão privada como nas organizações de gestão pública que vivem actualmente por uma grande transformação motivada pela necessidade crescente de reduzir custos e de aumentar e melhorar a qualidade dos seus serviços, para também elas se tornarem mais competitivas face aos seus concorrentes.

Por tudo isto torna-se fundamental que também as organizações públicas se transformem e passem a ver os seus recursos humanos como uma fonte de vantagem competitiva face aos outros e passem a dar um valor estratégico à gestão de recursos humanos, uma vez que actualmente, possuem um vasto leque de instrumentos, adequados, para melhorar e desenvolver os seus recursos humanos e os seus serviços e conseqüentemente para melhorar a sua *performance* face aos seus concorrentes.

3 – Estágio na Área de Recursos Humanos e Expediente

3.1 - Introdução

Segundo Manuel Heitor (2008), o sistema de ensino superior passou de cerca de 30.000 estudantes nos anos 60, para cerca de 400.000 em 2001, o que demonstra um crescimento acelerado da população estudantil que se deveu ao facto de ter havido, na altura, um crescimento do ensino superior não universitário. Segundo as estatísticas presentes na página oficial do GPEAR, em 2002/2003 atinge-se o máximo com 400.831 inscrições, de alunos no ensino superior, o que tem vindo a diminuir ao longo dos últimos anos atingindo em 2006/2007 as 366.729 inscrições.

Actualmente assiste-se a demasiadas instituições e cursos de ensino superior para as inscrições existentes, por isso, cada vez mais as instituições de ensino superior precisam de se modernizar e de se adaptar para poderem enfrentar a globalização inevitável e irreversível, uma vez que cada vez mais é necessário investir no desenvolvimento humano, para não se sofrer os efeitos da exclusão determinada pela incapacidade de enfrentar a competição mundializada, sendo assim, todas as organizações com responsabilidades no sector, principalmente no da educação, tem a obrigação de rever as políticas e os sistemas herdados e de formular estratégias que estejam de acordo com a mudança e com os novos desafios, oferecendo mais e melhores serviços.

Segundo Muller (2001), citado por Ribeiro (2005, p.136) no caso concreto das Instituições de Ensino Superior, o principal papel de uma instituição de ensino superior é a satisfação das necessidades da sociedade em que está inserida. Assim terá de se preocupar em satisfazer as necessidades:

- *Dos alunos* que pertencem à instituição pois acalentam a esperança de satisfazerem as necessidades de formação que lhes permitam exercer a sua cidadania;
- *Da sociedade*, sua financiadora, que pretende receber pessoas formadas com plena capacidade profissional e que colaborem para o desenvolvimento próprio, da família e da sociedade;
- *Dos professores, técnicos e funcionários* que exercem a sua actividade no sentido da realização da missão institucional. Pretendem ter um incentivo constante para a actualização bem como uma remuneração adequada às funções que exercem.

3.2 – Instituto Politécnico de Tomar

3.2.1 - Identificação

Designação: Instituto Politécnico de Tomar

Endereço: Quinta do Contador

Estrada da Serra

2300-313 Tomar

Contactos: Telefone – 249328100

Fax – 249328186

E-mail – geral@ipt.pt

Tutela: Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

3.2.2 - Síntese do Historial do IPT

Em 1977, foi criado o Ensino Superior de curta duração, através do Decreto-Lei n.º 427-B, de 14 de Outubro, que viria a transformar-se no Ensino Superior Politécnico, com a publicação do Decreto-Lei n.º 513-T, de 26 de Dezembro de 1979. Foi neste contexto, e de acordo com a legislação mencionada, que foi dado o passo definitivo para a criação do Instituto Politécnico de Tomar.

O Instituto Politécnico de Tomar foi assim criado através do Decreto-Lei n.º 96/96, de 17 de Julho e sucedeu à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Tomar que por sua vez tinha sucedido à Escola Superior de Tecnologia de Tomar, criada pelo Decreto-Lei n.º 513-L1/79 e cujo funcionamento se iniciou em 26 de Outubro de 1982, data em que a sua primeira comissão instaladora foi empossada, tendo sido integrada no Instituto Politécnico de Santarém segundo o Decreto-Lei n.º 46/85.

Os primeiros Estatutos do Instituto Politécnico de Tomar foram publicados em 23 de Janeiro de 1999, através do Despacho Normativo n.º 2/99, encontrando-se actualmente em processo eleitoral para fazer face ao estipulado na Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro e nos novos Estatutos publicados através do Despacho Normativo n.º 17/2009, de 30 de Abril.

3.2.3 – *Natureza Jurídica e Regime*

O IPT é uma pessoa colectiva de direito público dotada de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar, nos termos do n.º 1 do art.º 2.º dos Estatutos do IPT.

Autonomia cultural: nos termos do artigo 13.º dos estatutos do IPT a autonomia cultural confere ao IPT a capacidade para definir o seu programa de formação e de iniciativas culturais.

Autonomia científica: nos termos do artigo 14.º dos estatutos do IPT a autonomia científica confere ao IPT a capacidade de definir, programar e executar as actividades de ensino e formação, investigação e demais actividades científicas, sem prejuízo dos critérios e procedimentos de financiamento público da investigação.

Autonomia pedagógica: nos termos do artigo 15.º dos estatutos do IPT a autonomia pedagógica confere ao IPT a capacidade para o Instituto e as suas Escolas elaborarem os planos de estudos, definirem o objecto das unidades curriculares e os métodos de ensino, afectar os recursos e escolher os processos de avaliação de conhecimentos, gozando os professores e os estudantes de liberdade intelectual nos processos de ensino e de aprendizagem.

Autonomia disciplinar: nos termos do artigo 16.º dos estatutos do IPT a autonomia disciplinar confere ao IPT o poder de punir, nos termos da lei e dos estatutos, as infracções disciplinares praticadas por docentes, investigadores e demais funcionários e agentes, bem como pelos estudantes.

3.2.4 - *Actividade*

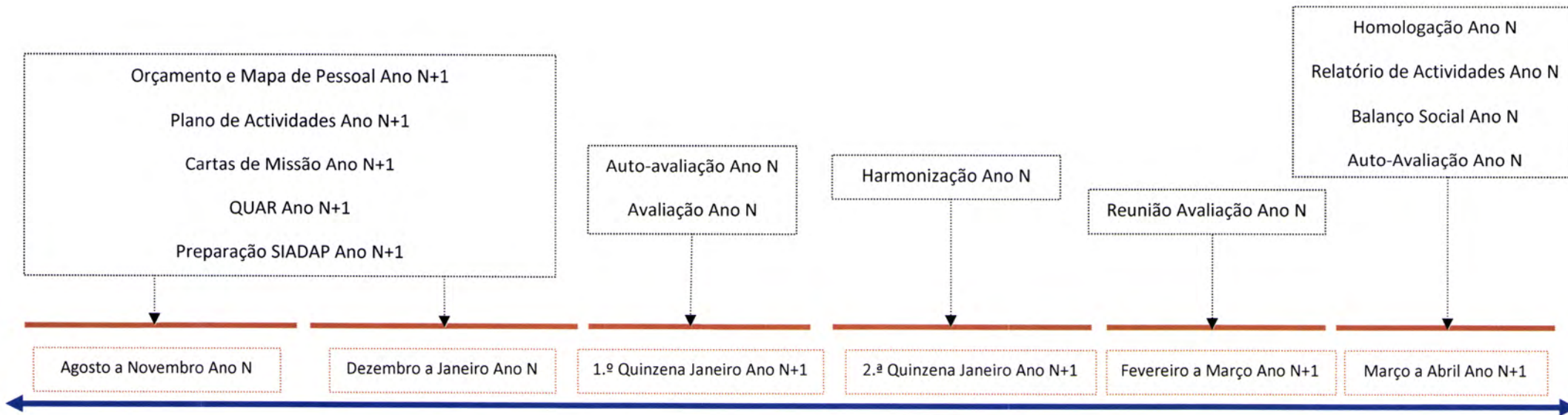
Os documentos centrais do planeamento e prestação de contas no IPT têm sido basicamente quatro, que fazem parte do ciclo de gestão como podemos verificar na figura 8, abaixo representada: o **plano estratégico** que procura definir qual a estratégia da organização a médio e longo prazo, elaborado pelo topo da organização; o **plano de actividades** que consiste num documento temporal de um ano e que define os objectivos a atingir e a estratégia a seguir; o **orçamento anual** que consiste na quantificação financeira da ambição proposta pelo plano de actividades; o **relatório de**

actividades que consiste num documento onde é relatado o percurso efectuado pela organização, nomeadamente através da avaliação do grau de concretização dos objectivos e iniciativas previstos no plano de actividades, sendo um documento de prestação de contas. Actualmente com a nova legislação em vigor surgem outros documentos que vêm complementar o processo de gestão e que se encontram em fase de elaboração assim como a carta de missão, o QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização, que podemos verificar o seu conteúdo de forma mais pormenorizada na figura 9, abaixo representada, e o relatório de auto-avaliação.

Figura 8 - Ciclo de Gestão do IPT

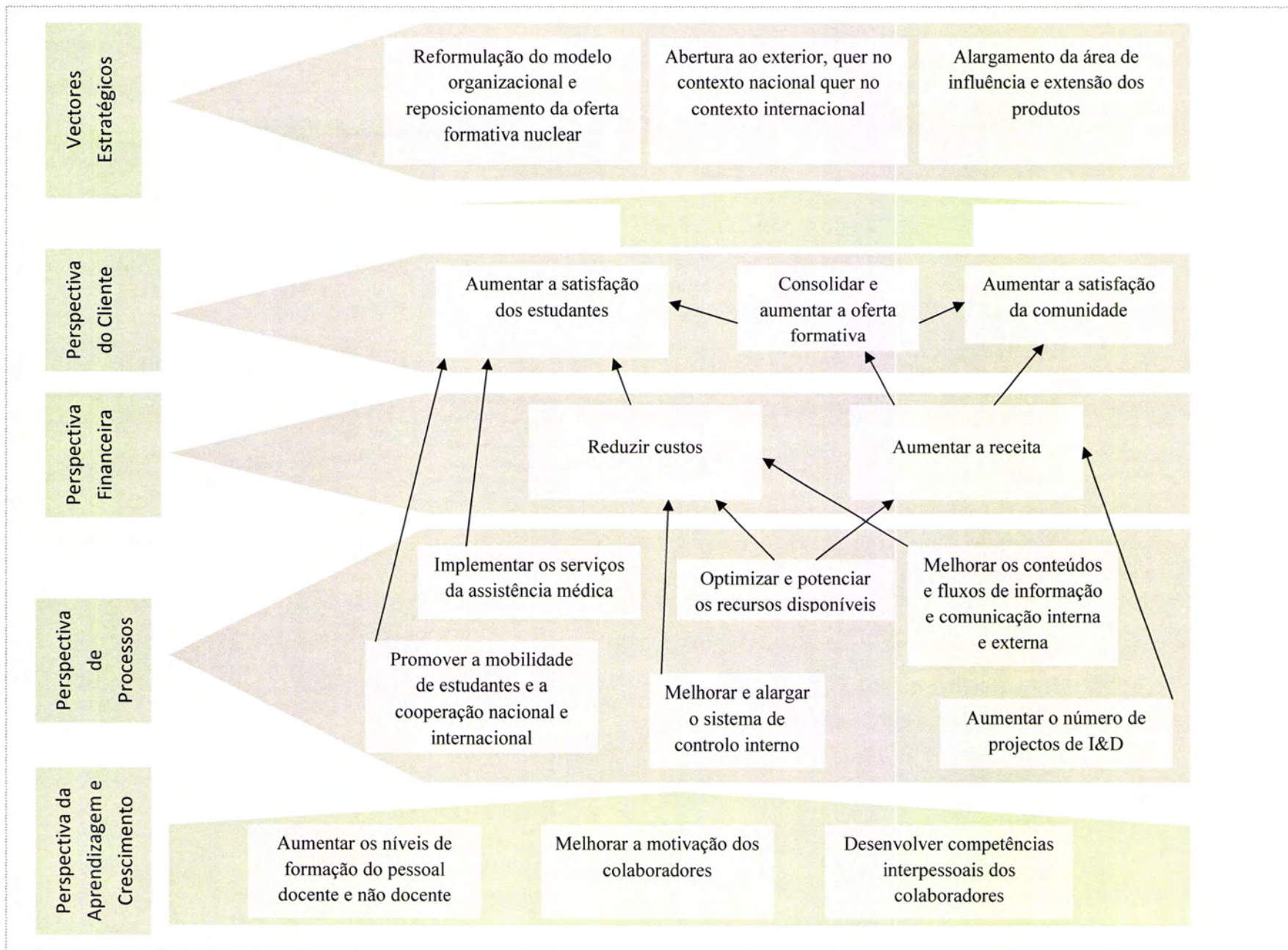


Ciclo de Gestão



Fonte: Elaboração própria

Figura 9 - Mapa estratégico do IPT com base no BSC



Fonte: Elaboração própria, com base na proposta de QUAR

3.2.5 - *Missão*

De acordo com o artigo 3.º dos estatutos o IPT é uma instituição de ensino superior politécnico, no espaço europeu do ensino superior, dotada de valências nas áreas das ciências, tecnologias, artes e humanidades que, desde a sua génese, concorrem complementarmente para a superior formação dos seus estudantes, produzindo conhecimento útil, capacidades, competências e aptidões, preparando-os para o mercado de trabalho e para o exercício de uma cidadania activa numa sociedade democrática.

O Instituto Politécnico de Tomar assume ainda como sua missão: a expansão do acesso ao saber em benefício das pessoas e da sociedade, através da investigação, do ensino e da cooperação, num projecto de formação global do indivíduo; a participação activa na construção de um espaço europeu de investigação e educação, e de um modelo de desenvolvimento regional assente na criação, inovação e valorização do conhecimento científico e tecnológico.

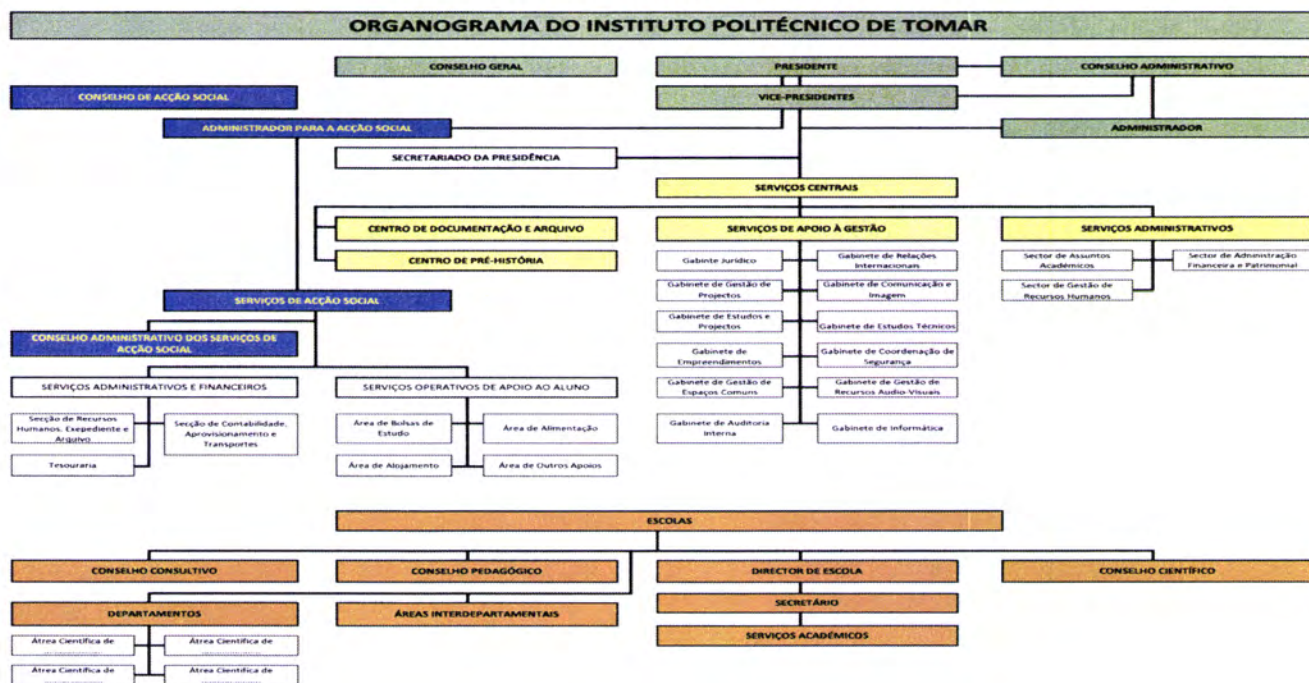
No âmbito do cumprimento da sua missão o IPT:

- a) Valoriza a actividade dos seus investigadores, docentes e funcionários, estimula a formação intelectual e profissional dos seus estudantes e assegura as condições para que todos os cidadãos devidamente habilitados possam ter acesso ao ensino superior e à aprendizagem ao longo da vida;
- b) Promove a mobilidade efectiva de estudantes e diplomados, tanto a nível nacional como internacional, designadamente no espaço europeu de ensino superior e na comunidade de países de língua portuguesa;
- c) Participa em actividades de ligação à sociedade, designadamente de difusão e transferência de conhecimento, assim como de valorização económica do conhecimento científico;
- d) Contribui para a compreensão pública das humanidades, das artes, da ciência e da tecnologia, promovendo e organizando acções de apoio à difusão da cultura humanística, artística, científica e tecnológica, e disponibilizando os recursos necessários a esses fins.

3.2.6 - Estrutura Organizacional

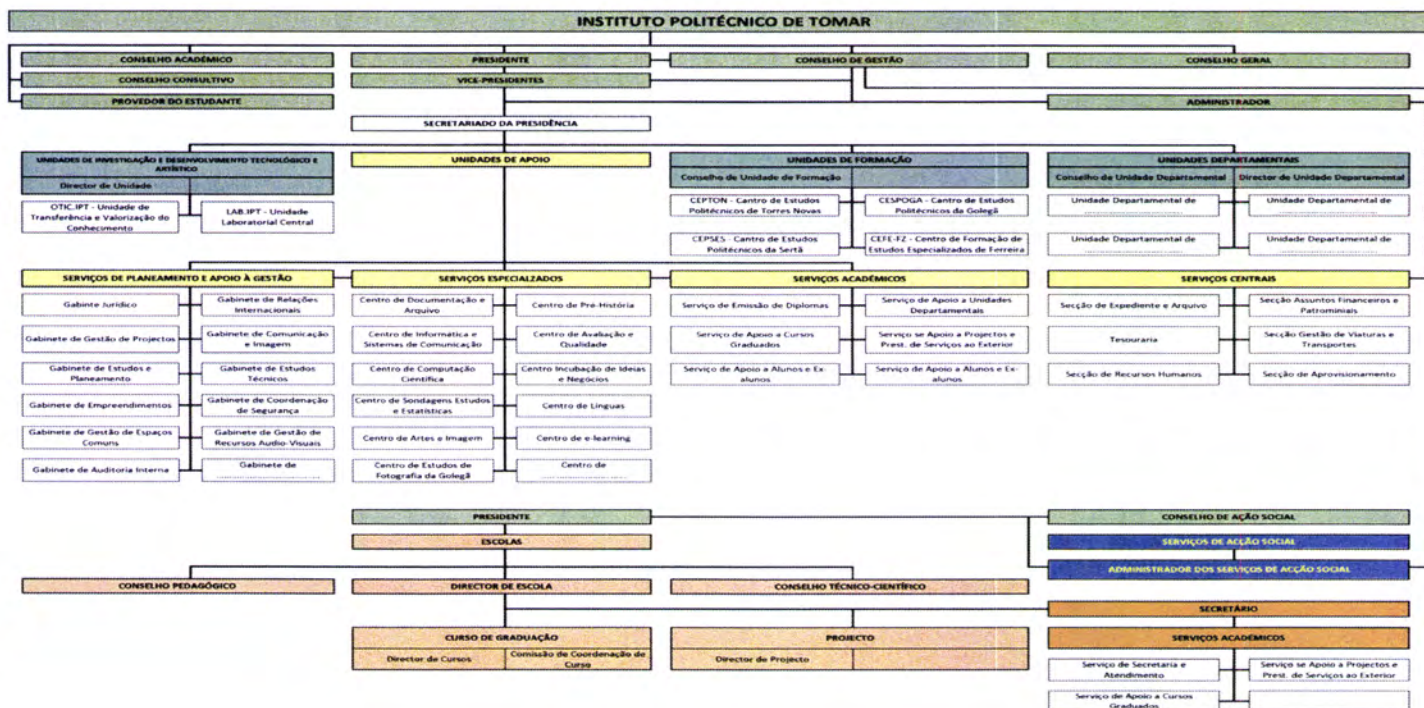
De acordo com os Estatutos do IPT, homologados pelo Despacho n.º 2/99, de 23 de Janeiro, a organização institucional do IPT traduzia-se na estrutura e composição constante na Figura 10.

Figura 10 - Organograma do IPT - Despacho n.º 2/99



No decorrer do ano de 2009, com a homologação dos novos Estatutos, na sequência da aplicação do RJIES, o organograma anterior sofrerá alterações, passando a assumir a estrutura apresentada na figura 11:

Figura 11 - Organograma do IPT - Despacho Normativo n.º 17/99 (Novos Estatutos)



O IPT irá adoptar, como modelo de organização e de gestão, um modelo matricial que se traduz na interacção entre projectos e núcleos de recursos humanos e materiais propiciadores do desenvolvimento dos projectos e do funcionamento da instituição. O IPT alicerça-se numa estrutura que integra, por um lado, unidades orgânicas dotadas de órgãos de governo próprios e com autonomia científica e pedagógica e, por outro lado, um núcleo transversal de unidades funcionais governadas e geridas pelo IPT.

Escolas

As Escolas são unidades orgânicas do IPT responsáveis pela planificação, implementação, supervisão, acompanhamento e execução dos projectos que caracterizam a actividade específica do IPT, que são, designadamente:

- a) Projectos de ensino e formação, que por sua vez integram:
 - Cursos superiores conducentes à obtenção de grau académico;
 - Cursos de Pós-Graduação;
 - Cursos de Especialização Tecnológica;
 - Cursos de formação ao longo da vida;
 - Outros cursos não conferentes de grau.
- b) Projectos de investigação;
- c) Projectos de prestação de serviços ao exterior.

São escolas do IPT:

- A Escola Superior de Tecnologia de Tomar;
- A Escola Superior de Gestão de Tomar;
- A Escola Superior de Tecnologia de Abrantes.

Unidades Funcionais

O conjunto de unidades funcionais do IPT integra:

- a) Unidades Departamentais: núcleos de recursos humanos que integram docentes de uma mesma área científica ou áreas afins;
- b) Unidades de Formação: núcleos de recursos humanos e materiais direccionados para objectivos e áreas de actuação específicas que, em articulação com as Escolas e as Unidades Departamentais, desenvolvem projectos nos domínios da formação, investigação e de prestação de serviços ao exterior;
- c) Unidades de Apoio: núcleos de recursos humanos e materiais direccionados para intervenções específicas que, dentro dos seus domínios de actuação, prestam apoio às Escolas e demais unidades do IPT;
- d) Unidades de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico ou Artístico: núcleo de recursos humanos e materiais direccionados para objectivos e áreas de actuação específicas nos domínios da investigação da transferência de tecnologias e da valorização do conhecimento.

Acção social escolar e outros apoios educativos

O IPT integra ainda Serviços de Acção Social, para desenvolvimento do sistema de acção social escolar preconizado por lei, e ainda para apoio de actividades culturais, desportivas e outras que favoreçam o acesso ao ensino superior, a prática de uma frequência bem sucedida e o projecto de formação global dos estudantes.

Estruturas de apoio à inserção na vida activa

No âmbito da sua responsabilidade social, o IPT criará condições para a implementação de estruturas que visem:

- a) Apoiar a participação dos estudantes na vida activa em condições apropriadas ao desenvolvimento simultâneo da actividade académica;
- b) Reforçar as condições para o desenvolvimento da oferta de actividades profissionais em tempo parcial pela instituição aos estudantes, em condições apropriadas ao desenvolvimento simultâneo da actividade académica;
- c) Apoiar a inserção dos seus diplomados no mundo do trabalho.

Provedor do Estudante

A acção do Provedor do Estudante desenvolve-se em articulação com as estruturas representativas dos estudantes e com os órgãos e serviços do IPT e suas Escolas, designadamente com os conselhos pedagógicos.

Novo Sistema de Órgãos

Conselho Geral

A publicação dos novos Estatutos do IPT, em 30 de Abril de 2009, criou condições para o início do processo de implementação da nova estrutura orgânica e institucional. A implementação deste sistema será sequencial.

Assim, em 2009 deverá concluir-se o processo de eleição do Conselho Geral do Instituto, um órgão com 21 membros, integrando representantes dos professores e dos investigadores do IPT, dos estudantes e do pessoal não docente, e seis personalidades externas, de reconhecido mérito, a cooptar por aqueles membros eleitos.

Presidente do IPT

Constituído o Conselho Geral, pode desencadear-se em 2009/2010 o processo de eleição do presidente, que é eleito por este Conselho, de acordo com os novos Estatutos.

O regime e a calendarização da entrada em funcionamento e instalação do novo sistema de órgãos são definidos pelos artigos 111.º dos novos Estatutos.

Outros Órgãos

Depois de concluída e homologada a eleição do Presidente do IPT, estarão reunidas as condições para início do processo de constituição/designação dos demais órgãos do IPT – conselho de gestão, conselho académico, conselho consultivo, provedor do estudante – bem como para a alteração ou elaboração dos estatutos ou regulamentos internos das unidades orgânicas, de investigação e de suporte à actividade académica.

Novas Unidades

A constituição dos órgãos do IPT permitirá o desenvolvimento das actividades tendentes à criação/implementação de novas unidades Funcionais e de investigação.

Novos Serviços

Em 2010 decorrerão igualmente actividades de implementação dos novos serviços/modificação dos existentes, adequando-os aos novos Estatutos.

3.2.7 - Recursos Humanos

A 31 de Dezembro de 2008, o Instituto Politécnico de Tomar dispunha de 387 efectivos que se encontravam distribuídos conforme os quadros 7, 8 e 9 abaixo indicados.

Quadro 7 - Número de Efectivos por Unidade Orgânica

Unidades Orgânicas	Número de funcionários
Serviços Centrais do IPT	88
Escola Superior de Tecnologia de Tomar	156
Escola Superior de Gestão de Tomar	76
Escola Superior de Tecnologia de Abrantes	67
Total	387

Quadro 8 - Número de efectivos por categoria

Categoria	Número de Efectivos
Dirigentes	7
Docente	241
Encarregado Trabalho	8
Técnico Superior	10
Técnico	24
Técnico-profissional	30
Administrativo	40
Auxiliar	22
Operário	5
Total	387

Quadro 9 - Relação jurídica de emprego

Relação jurídica de emprego	Número de efectivos
Nomeação	103
Contrato Administrativo de Provisamento	253
Contrato Individual de Trabalho	28
Requisição e destacamento	2
Outras Situações - Avençado	1
Total	387

O nível etário situa-se nos 42 anos e o nível de antiguidade situa-se nos 11 anos.

3.2.8 - Alunos

A 31 de Dezembro de 2008, o Instituto Politécnico de Tomar dispunha de 3612 alunos que se encontravam distribuídos conforme o quadro 10, abaixo indicado.

Quadro 10 - Número de alunos

Escolas	Número de Alunos
Escola Superior de Tecnologia de Tomar	1669
Escola Superior de Gestão de Tomar	1223
Escola Superior de Tecnologia de Abrantes	720
Total	3612

3.3 - Descrição do Trabalho Realizado

3.3.1 – Objectivo de estudo

Na revisão da literatura que fizemos sobre a evolução histórica da GRH constatamos que esta evoluiu de uma função de foro meramente administrativa para outra de maior integração estratégica, mas esta evolução não se verifica na maioria das organizações principalmente nas organizações públicas sendo assim objectivo principal deste estágio a realização de um diagnóstico de funcionamento da Área de Recursos Humanos do Instituto Politécnico de Tomar através da análise documental de um conjunto de documentos de importância estratégica para melhor compreender o funcionamento desta área, bem como proceder à elaboração de um guião de entrevista semi-estruturada a aplicar a informantes-chave; propor um plano de intervenção/reorganização. Para a concretização deste objectivo, é fundamental estudar a bibliografia existente, observar a prática existente actualmente na área de RH, realizando-se no final do estágio um relatório com a descrição e reflexão pormenorizada das actividades desenvolvidas e propondo um plano de intervenção/reorganização de modo a melhorar os serviços de RH da referida organização.

3.3.2 – Metodologia de investigação

O objectivo deste capítulo reside em expor a metodologia de investigação que vai ser utilizada na abordagem empírica, dando assim a conhecer todos os aspectos

relacionados com a forma como a investigação empírica deste estágio foi desenvolvida.

Começamos pela pesquisa, que segundo Ander-Egg (1978) citado por Marconi e Lakatos (2006, p.157), é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos factos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento, que se constitui no caminho para conhecer a realidade. Passamos de seguida à revisão de alguma da literatura existente recorrendo posteriormente à entrevista semi-estruturada, a elementos “chave” para recolha de dados. Segundo Baranão (2004, p.93) a entrevista consiste no encontro entrevistador - entrevistado, onde o entrevistador coloca uma série de questões ou temas a que o entrevistado deverá responder ou desenvolver, mais ou menos extensivamente, segundo o tipo de entrevista. Para preparação da entrevista foi elaborado um guião de entrevista (anexo I) sendo um instrumento para recolha de informações na forma de texto que serve de base à realização da entrevista propriamente dita, sendo constituído por uma breve introdução, na qual se garantiu a confidencialidade das respostas dadas, de forma resumida os objectivos do estudo e por fim um conjunto ordenado de questões abertas (resposta livre), procurando, embora com elevado grau de flexibilidade, garantir que os diversos participantes respondam às mesmas questões. A elaboração do guião de entrevista teve por base o questionário concebido por Fátima Jorge (2003), utilizado na tese de doutoramento “Os impactos e Limites Éticos à Utilização de Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação e Comunicação (SI/TIC) na Gestão de Recursos Humanos e no guião de entrevista utilizado por Teixeira (2003), na tese de Mestrado, “A evolução da GRH e a implementação de sistemas de gestão pela qualidade”.

Nesta entrevista optou-se por utilizar as questões abertas como instrumento de recolha de informação para melhor conhecer a realidade em estudo de modo a verificar se a função RH desta instituição tem evoluído comparativamente à teoria existente.

A construção da amostra nesta metodologia é feita ao longo da própria recolha de dados, pretendendo-se uma selecção de indivíduos que sejam relevantes para o fenómeno em estudo.

Parece-nos, por tudo isto, que esta foi a opção metodológica mais adequada face ao objectivo do presente trabalho que se realiza no terreno.

3.3.3 – *As Entrevistas*

As entrevistas tiveram por base o guião elaborado para o efeito, tendo sido realizadas quatro entrevistas a dirigentes directamente relacionados com os recursos humanos. As entrevistas foram realizadas nas instalações do Instituto, mais concretamente na sala de reuniões da presidência que nos foi gentilmente colocada à nossa disposição para o efeito, foram todas realizadas em horário de trabalho e a sua sequência decorreu da disponibilidade de cada dirigente para ser entrevistado num dado momento. Todas as entrevistas foram realizadas individualmente.

A duração das entrevistas variou, de acordo com os entrevistados, tendo sido sensivelmente de trinta minutos, todas as entrevistas foram gravadas, tendo sofrido posteriormente uma transcrição integral.

Passemos agora à identificação dos entrevistados e à transcrição das entrevistas.

Entrevista n.º 1

- Idade – 51 anos
- Sexo - Feminino
- Estado civil - casada
- Habilitações Literárias - Licenciatura
- Antiguidade na instituição – 19 anos
- Nível de responsabilidade na instituição – Dirigente intermédio de 2º grau

Entrevista n.º 2

- Idade – 51 anos
- Sexo - Feminino
- Estado civil - casada
- Habilitações Literárias - Licenciatura
- Antiguidade na instituição – 20 anos
- Nível de responsabilidade na instituição - Dirigente intermédio de 2.º grau

Entrevista n.º 3

- **Idade:** 44 anos
- **Sexo:** Feminino
- **Estado civil:** Casado
- **Habilitações Literárias:** Licenciatura
- **Antiguidade na instituição:** 25 anos
- **Nível de responsabilidade na instituição:** Dirigente Superior de 2.º grau

Entrevista n.º 4

- **Idade:** 51 anos
- **Sexo:** Masculino
- **Estado civil:** Casado
- **Habilitações Literárias:** 120 créditos da Licenciatura em Tecnologias de Informação e Comunicação
- **Antiguidade na instituição:** 10 anos
- **Nível de responsabilidade na instituição:** Responsável pela Área Administrativa

II – Gestão e Políticas de Recursos Humanos

1 – Como caracteriza a função da sua Área de Recursos Humanos (função administrativa ou função estratégica) porquê?

Entrevista n.º 1 – “Função administrativa, porque a Escola não tem autonomia financeira. Assim, esta Área não pode ter funções estratégicas, dado estar dependente do IPT.”

Entrevista n.º 2 – “Os Recursos Humanos da Escola podem considerar-se uma secção ou departamento dos recursos humanos do IPT. Desenvolvem-se actividades administrativas na dependência instrumental do IPT e num contexto de constrangimento jurídico-legal.”

Entrevista n.º 3 – “Actualmente a Área de Recursos Humanos ainda se caracteriza com a função administrativa estando porém a ganhar mais peso começando a ter mais importância nas decisões estratégicas da organização.”

Entrevista n.º 4 – “É predominantemente administrativa devido ao facto de se tratar de uma unidade orgânica que depende, quase exclusivamente, da estratégia definida superiormente para toda a organização.”

2 – A Área de Recursos Humanos estabelece anualmente algum plano estratégico de acção? (Sim – qual? / Não – não considera necessário?).

Entrevista n.º 1 – “Não, pelas razões supra referidas. Na minha opinião é fundamental existir um planeamento estratégico na Área de Recursos Humanos, de modo a que todos os colaboradores possam ter conhecimento atempado dos objectivos, quer estratégicos, quer operacionais, que se pretendem atingir.”

Entrevista n.º 2 – “Como foi referido anteriormente, não existe na Escola a função de Recursos Humanos, apenas são realizadas algumas actividades administrativas. Não existe planeamento estratégico. Considero fundamental a existência de um plano estratégico anual, que permita de forma clara dar a conhecer a todos os interessados a linhas de orientação da organização, os objectivos operacionais e o que se pretende que seja o funcionamento quotidiano.”

Entrevista n.º 3 – “Não, se considero necessário, sim, uma vez que cada vez mais é necessário alinhar os nossos recursos humanos com a estratégia da organização, para podermos ter a percepção se possuímos os recursos humanos necessários e capazes para atingirmos os objectivos organizacionais”.

Entrevista n.º 4 – “Não.”

3 – Qual a sua opinião sobre o posicionamento global e cada vez mais afirmado que é necessário investir nos recursos humanos, na medida em que estes são considerados uma fonte de vantagem competitiva.

Entrevista n.º 1 – “Existe, na minha opinião, uma vantagem competitiva baseada na aprendizagem. São as pessoas, nas instituições, o seu valor mais precioso; tudo se pode comprar ou copiar à excepção das competências de cada um e as suas características pessoais. Para que os recursos humanos possam ser uma vantagem competitiva é necessário investir na sua formação, na aprendizagem ao longo da vida”.

Entrevista n.º 2 – “A valorização das pessoas através da formação deve ser vista como um investimento e não como um custo. Hoje as “pessoas” constituem os recursos estratégicos das organizações, dada a sua capacidade de criatividade de inovação, o potencial que representam e que os diferencia de outros recursos. Estas características como activo organizacional que são, para ser valorizado precisa de investimento, nomeadamente em formação técnica e desenvolvimento de competências.”

Entrevista n.º 3 – “Concordo, sem colaboradores não existe instituição ou organização, sendo por isso necessário investir na sua formação e motivação para assim podermos alcançar alguma vantagem competitiva em relação aos nossos concorrentes.”

Entrevista n.º 4 – “Os recursos humanos são uma mais-valia e deles depende o sucesso das organizações. Num mercado cada vez mais exigente onde, fruto da diversidade de oferta, a fidelização do cliente se torna num trunfo muito importante, investir nos recursos humanos é fulcral para o sucesso futuro das organizações.”

4 – Que importância atribui às qualificações/competências dos seus colaboradores?

Entrevista n.º 1 – “Muita importância; não necessariamente às qualificações académicas apenas, mas também às competências adquiridas e inatas. A perspectiva da aprendizagem e crescimento é crucial nos dias de hoje e, de um modo geral não lhe é dado o devido valor na Administração Pública.”

Entrevista n.º 2 – “Se se entender qualificações/competências como competências técnicas/competências emocionais e intelectuais, atribuo muito maior relevância às competências emocionais e intelectuais. As Técnicas quase todos podem treinar e aplicar, as emocionais dificilmente se adquirem. Como dirigente prefiro ter na minha equipa um colaborador com competências intelectuais e emocionais elevadas a um “excelente” técnico.”

Entrevista n.º 3 – “Cada vez mais é necessário investir nas qualificações dos nossos colaboradores uma vez que o mercado se torna cada vez mais exigente sendo necessário possuímos colaboradores capazes de fazer frente a essas exigências.”

Entrevista n.º 4 – “As qualificações são de extrema importância para um bom desempenho que permita alcançar os objectivos que a unidade se propõe atingir, contudo, fruto da evolução constante das novas tecnologias de informação e consequentemente das novas formas de atingir esses objectivos, um bom plano de formação dos recursos humanos permitirá uma constante actualização e uma visão diferente na forma de abordar as tarefas.”

5 – De que forma é transmitida a visão, missão e valores da organização aos seus colaboradores?

Entrevista n.º 1 – “São transmitidas através do plano estratégico. São também transmitidas pelos avaliadores (aos colaboradores que são avaliados nos termos do SIADAP) nas reuniões onde se estabelecem os objectivos ou as competências a avaliar.”

Entrevista n.º 2 – “São transmitidas através do plano estratégico, em reuniões formais e informais, nos comportamentos e atitudes.”

Entrevista n.º 3 – “Actualmente tem havido um esforço por parte dos dirigentes para fazer passar informação aos colaboradores, ou seja, tem havido o cuidado de melhorar a comunicação, este tipo de informação tem sido transmitida de variadas maneiras, sendo elas, oralmente, através da intranet e através de brochuras distribuídas a todos os colaboradores.”

Entrevista n.º 4 – “Sendo uma estrutura pequena, onde todos os serviços estão concentrados, permite que todos os colaboradores tenham um conhecimento satisfatório da missão da organização, não exigindo formas de transmissão muito complexas.”

III – Gestão do Emprego

1 – Existe algum planeamento quantitativo e qualitativo de recursos humanos?

Entrevista n.º 1 – “Não existe. Em termos quantitativos, no caso do pessoal não docente, os recursos humanos existentes vão sendo geridos consoante as necessidades e, para os docentes as contratações são pontuais, dependendo da distribuição de serviço de cada departamento ou área. Em termos qualitativos, no caso do pessoal não docente, a formação vai sendo feita caso a caso, quer pela necessidade, quer pelo que vai aparecendo. No pessoal docente é deixado ao próprio docente a formação que tem que fazer, obrigatória ou não, e ao departamento e área. De qualquer modo estamos sempre condicionados pela restrição de verbas.”

Entrevista n.º 2 – “Nos Serviços Administrativos da Escola, existem apenas dois trabalhadores que exercem a sua actividade administrativa no estrito cumprimento da lei e orientações do IPT. Não é feito o planeamento formal das actividades.”

Entrevista n.º 3 – “Existe sempre um planeamento que se faz todos os anos aquando a preparação do orçamento.”

Entrevista n.º 4 – “Quanto ao planeamento quantitativo e sendo uma unidade orgânica com poucos anos de funcionamento a evolução do quadro de pessoal tem sido gradual e tem acompanhado a evolução da organização. O quadro de pessoal só recentemente ficou com o mínimo considerado necessário a um funcionamento capaz. Quanto ao planeamento qualitativo não existe. Esta lacuna é também devida às alterações que se têm verificado a nível do quadro de pessoal, a aposta tem passado, principalmente, por corrigir, pontualmente, alguns défices de formação em certas áreas específicas.”

2 – Existe algum planeamento das carreiras profissionais dos colaboradores da organização? (Sim – como é feito? / Não – não considera necessário?)

Entrevista n.º 1 – “Não, embora considere muito necessário, não tem sido possível devido a constrangimentos orçamentais e falta de autonomia financeira. De qualquer modo, a nível do pessoal não docente o projecto de quadro era único do IPT.”

Entrevista n.º 2 – “Não estão previstas nas atribuições da Escola, como já foi referido anteriormente “ a instituição IPT”, sempre teve um projecto de quadro único e actualmente, mapas de pessoal do IPT.”

Entrevista n.º 3 – “Actualmente não existe, mas com a nova legislação, torna-se necessário a existência de um planeamento a nível das carreiras profissionais.”

Entrevista n.º 4 – “Não.”

3 – O recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo?

Entrevista n.º 1 – “Praticamente não tem existido recrutamento, embora eu considere que deverá haver preferência pelo recrutamento interno, quando é possível.”

Entrevista n.º 2 – “Não aplicável na Escola.”

Entrevista n.º 3 – “Sim, mas depende um pouco das situações e das qualificações necessárias para o cargo posto a concurso.”

Entrevista n.º 4 – “Sempre que possível.”

4 – Existe alguma forma de integração dos novos colaboradores que iniciam funções na organização? (Sim – qual? / Não – não considera necessário?)

Entrevista n.º 1 – “Sim. Aos novos colaboradores (quando existem) é feita uma apresentação do serviço e das pessoas com quem têm que trabalhar, bem como uma descrição das funções a desempenhar. Esta integração é apenas informal.”

Entrevista n.º 2 – “Formalmente não existe. Tratando-se de uma equipa de pequena dimensão a integração é feita pessoalmente. Contudo considero ser muito importante a existência de um manual de acolhimento e de uma equipa de integração quer do pessoal não docente quer do docente.”

Entrevista n.º 3 – “Formalmente não existe, mas existe sempre o cuidado de o dirigente responsável fazer a integração do novo colaborador no respectivo serviço.”

Entrevista n.º 4 – “Não, a integração é feita, normalmente, pelo acompanhamento e apoio de alguém com experiência na área.”

5 – A organização tem investido na formação dos seus recursos humanos? E esse investimento na formação tem vindo a aumentar?

Entrevista n.º 1 – “Tem investido na medida das possibilidades de verba. Não tem havido muito aumento na formação, uma vez que a verba disponibilizada também não tem aumentado.”

Entrevista n.º 2 – “Ao nível da Escola tem havido investimento e crescimento no número de horas de formação.”

Entrevista n.º 3 – “Sim, o Instituto tem investido na formação dos seus colaboradores, respectivamente em formações externas, estando actualmente a investir em formações internas no âmbito do QREN – POPH.”

Entrevista n.º 4 – “Sempre que se verificam défices em certas áreas específicas de formação nomeadamente as motivadas pela rotatividade dos recursos humanos, pelas diversas áreas, e as motivadas por alterações legislativas. A frequência tem sido constante, não se verificando, na presente data, aumento significativo.”

6 – Existe algum sistema de recompensas e incentivos a nível organizacional para além do previsto no SIADAP? (Sim – qual? / Não – não considera importante como forma de motivar os seus colaboradores?)

Entrevista n.º 1 – “Não. Considero muito importante a motivação dos colaboradores, no entanto na Administração Pública não há muita margem de manobra, relativamente a incentivos e recompensas.”

Entrevista n.º 2 – “Existe. Ao nível da Escola são promovidos convívios, pelo menos uma vez por ano. Todo o pessoal docente e não docente é convidado a participar na Semana da Gestão e no jantar de encerramento, entre outros convívios e actividades de carácter não regular que se promovem com o objectivo de motivar os colaboradores.”

Entrevista n.º 3 – “Não, um sistema de recompensas é sempre importante, mas como organização pública estamos um pouco limitados, mas poderá ser um caso a pensar e a melhorar.”

Entrevista n.º 4 – “Considero muito importante como forma de motivar os colaboradores mas não existe, na presente data, nenhuma forma de incentivos”.

3.3.4 – Conclusões das entrevistas realizadas

Das entrevistas realizadas podemos constatar que, relativamente à gestão e políticas de recursos humanos, a função exercida nas diversas áreas de recursos humanos existentes na Instituição é uma função administrativa podendo-se estar a dar início a uma marcha lenta para o início de uma função mais estratégica. Podemos verificar que não existe ainda nenhum plano estratégico de acção das referidas áreas mas todos os entrevistados o consideram necessário, o que já, por si só, é uma mais-valia.

O que se realça nestas entrevistas e que considero de extrema importância é que todos os responsáveis consideram os recursos humanos como uma fonte de vantagem competitiva, demonstrando-se, assim, uma preocupação e cuidado com este recurso tão valioso.

As qualificações/competências também são vistas por todos os entrevistados como uma mais-valia para os colaboradores assim como para a Instituição.

Denota-se uma preocupação por parte da Instituição de transmitir aos seus colaboradores a visão, missão e valores, e de melhorar a comunicação interna, o que já é meio caminho andado para o sucesso da organização.

Na gestão do emprego o planeamento quantitativo e qualitativo é insuficiente, sendo só elaborada uma previsão obrigatória aquando da elaboração do orçamento anual. Como podemos verificar não existe planeamento das carreiras profissionais dos colaboradores embora todos os entrevistados o considerem necessário.

A nível de recrutamento existe sempre o cuidado de dar preferência ao recrutamento interno em detrimento do recrutamento externo, o que nem sempre acontece.

A integração dos novos colaboradores é feita apenas de forma informal não existindo nenhum meio de integração. Relativamente à formação a Instituição tem vindo, cada vez mais, a apostar na formação dos seus colaboradores.

Quanto ao sistema de incentivos, embora todos os entrevistados o considerem importante não existe nenhuma forma formal ou informal de motivar os colaboradores.

3.3.5 – Relatório de Actividades

Segundo Marconi (2006, p.173) um relatório é uma exposição geral da pesquisa com a finalidade de dar informações sobre os resultados da pesquisa.

A Área de Recursos Humanos do IPT encontra-se inserida nos Serviços Centrais e tem a denominação de Área de Assuntos Académicos, Gestão de Recursos Humanos e Expediente englobando assim três áreas, os assuntos académicos, a gestão de recursos humanos e a área de expediente.

A área de recursos humanos trabalha, com o programa RH+, nomeadamente, para o processamento de salários e gestão das faltas. Os processos dos funcionários são em suporte papel onde se faz todo o seu registo biográfico.

Relativamente ao recrutamento e selecção o processo é feito pela própria Instituição de acordo com a legislação em vigor.

Relativamente à socialização/integração, não existia, até à data, grande preocupação na integração dos novos funcionários, não existindo nenhum manual nem nenhuma forma de integração.

Já está implementado o SIADAP desde o ano de 2006, estando-se a preparar o processo para implementação do SIADAP 123, ou seja, o novo Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública.

Ao longo das 840 horas do estágio na Área de Recursos Humanos e Expediente do Instituto Politécnico de Tomar realizei as seguintes actividades:

- Apoio de Secretariado à Administração do IPT (atendimento, elaboração de fax's, ofícios, notas internas, despachos, declarações, e todo o serviço inerente às funções);
- Organização dos processos relativos aos CET – Cursos de Especialização Tecnológica para envio à DGES – Direcção Geral do Ensino Superior;
- Organização dos processos relativos ao Processo de Bolonha (Processos de adequação, cursos novos e mestrados) para envio à DGES;
- Organização do processo SIADAP - IPT e introdução de toda a informação no programa SIADAP disponibilizado pela DGAP;

- Elaboração do Balanço Social relativo ao ano de 2008;
- Elaboração de uma proposta de QUAR – Quadro de Avaliação e de Responsabilização para o ano de 2009;
- Colaboração na elaboração do Plano de Actividades do IPT para o ano de 2009;
- Colaboração na elaboração do Relatório de Actividades do IPT do ano de 2008;
- Organização dos processos de concursos de provas públicas;
- Organização dos processos de concursos de selecção sumária;
- Elaboração da estatística relativa a alunos, pessoal docente e não docente;
- Colaboração na elaboração do orçamento nomeadamente mapas de pessoal docente e não docente;
- Elaboração de uma proposta de Manual de Acolhimento para a Área de Recursos Humanos (Anexo II);
- Apresentação de melhorias para a gestão da informação relativa aos funcionários;
- Colaboração na organização do processo de eleição do Conselho Geral do IPT;
- Apoio na gestão de salas de aula e de formação do IPT;
- Apoio na gestão da frota automóvel do IPT e actualização da informação no site da ANCP – Agência Nacional de Compras Públicas, E.P.E., relativa ao PVE - Sistema de Gestão do Parque de Veículos do Estado;
- Elaboração de uma proposta de regulamento relativo à aplicação do SIADAP no IPT, para o ano de 2010 (Anexo III).

3.4 – *Benchmarking*

Realizando um pouco a técnica de *benchmarking*, que de acordo com a informação disponível no site do IAPMEI, consiste num “processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado “o melhor nível”, visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem”. Através de uma pequena pesquisa realizada aos sites de todos os Institutos Politécnicos podemos salientar algumas Áreas de Recursos Humanos, designadamente, do Instituto Politécnico da Guarda, do Instituto Politécnico de

Castelo Branco, do Instituto Politécnico de Portalegre e do Instituto Politécnico de Bragança. Da informação encontrada é de relevar a do Instituto Politécnico de Castelo Branco, quer no que se refere à sua estrutura orgânica, quer no que diz respeito à definição da área no seu regulamento orgânico que abaixo se transcreve:

“1 - A Divisão de Recursos Humanos tem atribuições no domínio da gestão de processos e dados de pessoal inerentes à constituição, modificação, suspensão e extinção das relações de emprego, bem como no processamento dos vencimentos e abonos ao pessoal, devendo participar na definição da política de gestão do Instituto nos domínios administrativo e de pessoal e coadjuvar de forma geral o Presidente no que respeita ao exercício das suas competências nas áreas referidas.

2 - A Divisão de Recursos Humanos engloba os seguintes serviços:

a) Pessoal;

b) Vencimentos;

3 - Ao Serviço de Pessoal compete, designadamente:

a) Organizar os processos relativos a recrutamento, selecção e provimento, bem como promoção, progressão, mobilidade, exoneração e rescisão de contratos do pessoal;

b) Instruir os processos relativos às acumulações, faltas, férias e licenças, equiparações a bolseiro e dispensas de serviço;

c) Elaborar os contratos e os termos de posse do pessoal docente e não docente;

d) Elaborar o balanço social;

e) Gerir os processos de avaliação de desempenho;

f) Preparar os elementos necessários à conta de gerência no que se refere a pessoal;

g) Instruir os processos relativos aos benefícios sociais do pessoal e dos seus familiares;

h) Desenvolver aplicações informáticas para uso dos serviços com base na análise e diagnóstico de necessidades;

i) Organizar e manter actualizado o cadastro de pessoal;

- j) Proceder ao levantamento de necessidades de formação, elaborar e propor os planos e os programas adequados à valorização profissional do pessoal não docente em articulação com as unidades orgânicas;
- k) Promover a realização de acções de aperfeiçoamento profissional, internas e externas, e organizar os processos de acompanhamento e avaliação;
- l) Assegurar o expediente e arquivo da informação própria do sector garantindo a confidencialidade dos dados registados.

4 - Ao Serviço de Vencimentos compete, designadamente:

- a) Processar as folhas de vencimento, salários, gratificações e respectivos descontos;
- b) Instruir os processos relativos à prestação de horas extraordinárias, vencimentos de exercício, deslocações e ajudas de custo;
- c) Gerir informação relativa à gestão do pessoal e processamento de vencimentos;
- d) Assegurar o expediente e arquivo da informação própria do sector”.

4 - Considerações finais, sugestões e intervenções necessárias, limitações do estudo

Considerações Finais

Considerando os recursos humanos como uma fonte de vantagem competitiva procuramos neste trabalho aprofundar o conhecimento sobre a gestão de recursos humanos e a sua evolução. Procuramos igualmente conhecer a realidade existente na administração pública, no geral, e no Instituto Politécnico de Tomar, em concreto, pois de acordo com Carapeto (2005, p.114) a tendência de valorização e desenvolvimento do factor humano enquanto aspecto central das organizações faz-se sentir tanto no sector privado como no sector público.

Concluimos que a realidade do Instituto Politécnico de Tomar é de uma função de gestão de recursos humanos administrativa, embora seja de salientar que todos os responsáveis consideram os recursos humanos como uma fonte de vantagem competitiva, notando-se uma preocupação e cuidado com este recursos, o que por si só já representa o início de uma marcha lenta para o início de uma função de gestão de recursos humanos mais estratégica.

Podemos também verificar que ainda muito há a fazer na maioria das práticas de GRH citadas por Noe, *et al* (2008, p.4), nomeadamente no planeamento, recrutamento, selecção, integração/acolhimento, motivação, avaliação, melhoria e desenvolvimento.

Com este trabalho conseguiu-se relembrar a importância dos recursos humanos e de que este recurso deve ser otimizado e usado de forma eficiente, como refere Sousa (2006, p.10), conseguiu-se também fornecer algumas propostas que poderão melhorar alguns dos processos nomeadamente o acolhimento (proposta de manual de acolhimento – Anexo II) e a avaliação de desempenho (proposta de regulamento de aplicação do SIADAP no IPT – Anexo III).

Sugestões e Intervenções Necessárias

A Gestão de Recursos Humanos está a assumir uma função estratégica na nova reforma do Estado, portanto assiste-se a uma transformação em curso em todos os organismos públicos e o Instituto Politécnico de Tomar, como podemos verificar no estudo realizado não é excepção, dado que existe uma preocupação por parte dos responsáveis de melhorar a comunicação interna e consequentemente de envolver os

colaboradores e de os responsáveis das áreas de recursos humanos sentirem os seus colaboradores como uma fonte de vantagem competitiva, face aos seus concorrentes.

A meu ver, as várias lacunas ou faltas a que assistimos aquando do estudo da Área de Recursos Humanos do IPT é derivada, exactamente, da inexistência da mesma, ou seja, a Área de Recursos Humanos do IPT deve ser uma área única na Instituição para evitar diferentes “rumos” ou “partidos” e comunicações/informações distorcidas da realidade inicial, e separada das restantes áreas a que se encontra agrupada, não podendo estar limitada ao processamento de salários e a registos de assiduidade, actualmente a Gestão de Recursos Humanos é muito mais do que isso, conforme citado por Sousa, *et al* (2006, p.15 e 16).

Deve existir um departamento que esteja vocacionado para lidar com as pessoas, que saiba:

- Compreender e transmitir às pessoas o significado do sistema, os seus objectivos e a forma como o trabalho das pessoas apoia estes objectivos;
- Ajudar as pessoas a considerarem-se componentes do sistema, a trabalhar em cooperação para a optimização dos esforços de todos no sentido de alcançar os objectivos;
- Compreender que as pessoas são diferentes umas das outras e procurar criar para todas um trabalho com interesse e desafios, colocando todas em posição de desenvolvimento;
- Aprender permanentemente e encorajar as pessoas a fazê-lo;
- Ser conselheiro e treinador e não juiz;
- Estudar os resultados para melhorar as suas capacidades de gestão das pessoas;
- Descobrir se alguém está fora do sistema e precisa de ajuda;
- Criar confiança, através de um ambiente que encoraja a liberdade e a inovação;
- Não esperar a perfeição;
- Ouvir e aprender sem julgar;
- Empreender uma conversa informal e espontânea com as pessoas pelo menos uma vez por ano, para as compreender;
- Compreender os benefícios da cooperação e os prejuízos da concorrência entre pessoas e grupos e principalmente que zele pelas duas partes, colaboradores e organização, que sirva como um elo de ligação e comunicação entre ambas as

partes, uma vez que é cada vez mais claro que o sucesso de planos e estratégias depende de pessoas comprometidas com a missão e com os objectivos das organizações, assim como o desenvolvimento de uma série de competências para que as pessoas estejam à altura de assumir desafios.

Segundo Sousa *et al* (2006, p.30) é também imperativo que se comece a fazer a análise e descrição de funções através da recolha, análise e sistematização de informação acerca da função, com o objectivo de identificar as tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o seu desempenho, ou seja deve ser feita a gestão do conhecimento elaborando uma “espécie de mapa do conhecimento” que permita facilmente aceder a quem faz o quê (definição de postos de trabalho) e quem sabe o quê (*knowledge* “saber saber” – conhecimento, técnico, objectivo e consolidado; *skills* “saber fazer” – habilidades para desempenhar tarefas, utilizando na prática o conhecimento à sua disposição; *behaviour* “saber ser” – atitudes e comportamentos, exigidos para o sucesso das actividades em determinado contexto) e onde está a informação ou como procurá-la para resolver uma determinada questão, para que deste modo se passe a dar mais ênfase ao recrutamento interno aproveitando as capacidades e competências dos colaboradores da Instituição, minimizando custos e promovendo altos níveis de motivação. Assim como é fundamental passar a gerir a formação elaborando-se um plano de formação necessária e adequada ao contexto organizacional.

Quanto ao acolhimento e integração que segundo Sousa (2006, p.76) é um instrumento que cria por si só as primeiras bases para motivar e reter as pessoas e uma vez que formalmente não existe nenhum tipo de acolhimento/integração no Instituto Politécnico de Tomar foi proposto um Manual de Acolhimento (Anexo II), que possa estar disponível na intranet da Instituição e acessível a todos os novos membros que passem a integrar o contexto organizacional, sendo sempre importante o acompanhamento pelo responsável nos primeiros contactos com os restantes colaboradores.

Relativamente ao armazenamento de dados dos colaboradores do IPT, os programas deviam ser explorados até ao seu limite, usando-se todas as suas potencialidades de armazenamento de modo a que se tivesse acesso aos mesmos em tempo útil, minimizando assim tempos e custos, uma vez que o Programa RH+

consiste numa ferramenta que está claramente orientada para a valorização e aumento da motivação dos colaboradores, bem como para o aumento da eficiência da gestão dos recursos humanos, dotando-a de uma perspectiva global devidamente interligada com os objectivos estratégicos do negócio, como refere Chiavenato (2004, p.471) o sistema e informação é a base do processo de decisão da organização. Consiste na análise e definição de planos de acção tendo em conta seis perspectivas: organizacional e funcional; carreiras e planos de evolução; desempenho e incentivos; formação e desenvolvimento; mobilidade interna e gestão do conhecimento. Para o efeito foi chamada a atenção do responsável pelo Gabinete de Informática para procedermos ao estudo de como melhorar o armazenamento de dados com os programas disponíveis na Instituição, tendo-se ficado a aguardar instruções.

O acesso à documentação e informação deveria ser facilitado, um exemplo, seria a existência de uma página Web, agregada ao site do IPT, relativa apenas e exclusivamente à Área de Recursos Humanos, disponibilizando todos os documentos internos necessários (requerimento de faltas, pedido férias, boletim de retorno, entre outros), assim como toda a legislação pertinente, avisos e comunicações relativos à área.

Relativamente à função, a área de recursos humanos do IPT ainda manifesta muitas características da função administrativa sendo premente começar a adoptar uma função estratégica uma vez que é necessário envolver os colaboradores nos objectivos da organização, motivando-os, de modo a que os colaboradores comecem a sentir o sentimento de pertença e que se passe a ver o IPT como um todo, que claramente é de todos. Só assim poderemos enfrentar o futuro e fazer frente aos desafios que se avizinham, uma vez que sem colaboradores não existe a instituição.

Limitações do Estudo e Investigação Futura

Este estudo sofre de algumas limitações que poderão suscitar algumas dúvidas e críticas.

Uma das primeiras limitações relaciona-se com a impossibilidade de aplicar a entrevista aos dirigentes máximos do serviço, o que permitiria aprofundar mais o

estudo na perspectiva da direcção de topo e não apenas dos responsáveis pelas áreas de recursos humanos.

Outra limitação prende-se também pelo facto de o estágio não permitir muito a inovação, a criatividade e a liberdade de apresentação de propostas, estando o tempo muito preenchido com as tarefas de rotina diárias.

Tendo-se a noção que este trabalho está longe de ser um trabalho acabado, e de que será uma ínfima contribuição para o estudo da organização, permite ter consciência de que em futuros trabalhos poderão ser feitos aperfeiçoamentos e melhorias no mesmo.

Neste sentido, poderia ser realizado um trabalho que permitisse conhecer o nível de motivação e satisfação dos clientes, nomeadamente dos clientes internos, apresentando-se no fim propostas de melhoria no processo da motivação e satisfação dos clientes internos.

Como também seria interessante o estudo do índice de satisfação dos clientes externos e como esse índice pode estar relacionado com o índice de motivação e satisfação dos clientes internos.

Como se pode observar, existem várias linhas de trabalho futuro, pelo que se considera fundamental, o seu desenvolvimento, para a evolução desta organização.

Bibliografia consultada

- Azevedo, Alfredo, *Administração Pública – Modernização Administrativa, Gestão por processos, CAF e SIADAP*, Porto, Vida Económica, 2007, 978-972-788-236-6.

- Baranãno, Ana Maria, *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão – Manual de Apoio à Realização de Trabalhos de Investigação*, Lisboa, Edições Sílabo, 2004, ISBN 972-618-312-X.

- Bilhim, João Abreu de Faria, *Ciência da Administração*, Lisboa, Universidade Aberta, 2000, ISBN: 972-674-307-9.

- Bilhim, João Abreu de Faria, *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2006, ISBN 972-8726-71-6.

- Bilhim, João Abreu de Faria, *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2006, ISBN: 978-972-8726-75-1.

- Blanchard, Ken, Lacinak, Thad, Tompkins, Chuck, Ballard, Jim, *Bom Trabalho – O poder do relacionamento positivo*, Lisboa, Pergaminho, 2003, ISBN: 972-711-520-9.

- Caetano, António, Vala, Jorge, *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas*, Lisboa, RH Editora, 2002, 2.^a edição, ISBN 972-96897-8-4.

- Caldeira, Jorge, *Balanced Scorecard no Estado*, Coimbra, Almedina, 2009, ISBN: 978-972-40-3732-5.

- Câmara, Pedro. B, *Os Sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 2000, ISBN: 972-20-1692-X.

- Câmara, Pedro B., Guerra, Paulo Balreira, Rodrigues, Joaquim Vicente, *Humanator 2001 – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Publicações D. Quixote, 6.^a edição, 2005, ISBN: 972-20-2023-4.

- Câmara, Pedro B., Guerra, Paulo Balreira, Rodrigues, Joaquim Vicente, *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 2007, ISBN: 978-972-20-3524-8.

- Carapeto, Carlos, Fonseca, Fátima, *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*, Lisboa, Edições Sílabo, 2005, ISBN: 972-618-354-5.

- Carvalho, Elisabete Reis, *Reengenharia na Administração Pública – A procura de novos modelos de gestão*, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2001, ISBN: 972-9229-94-5.

- Ceartil, Mário, *Gestão de Recursos Humanos – Para o Século XXI*, Lisboa, Edições Sílabo, 2006, ISBN: 972-618-428-2.

- Chiavenato, Idalberto, *Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações*, São Paulo, Editora Atlas, 2004, ISBN: 85-224-3873-0.

- Costa, J. Almeida, Melo, A. Sampaio, *Dicionário da Língua Portuguesa*, Porto, Porto Editora, 6.^a edição.

- DGAEP, *CAF 2006 – Estrutura Comum da Avaliação – Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação*, Lisboa, DGAEP, 2007, ISBN: 978-972-9120-73-2.

- Gomes, Agostinha Patrícia Silva, Carvalho, João Baptista da Costa, Ribeiro, Nuno Adriano Baptista, Nogueira, Sónia Paula da Silva, *O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública*, Lisboa, Publisher Team, 2007, ISBN: 978-989-601-050-8.

- Gomes, Jorge F., Cunha, Miguel Pina e, Rego, Arménio, Cunha, Rita Campos e, Cabral-Cardoso, Carlos, Marques, Carlos Alves, *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa, Edições Sílabo, 2008, ISBN: 978-972-618-506-2.

- Lopes, Albino, Capricho, Lina, *Manual de Gestão da Qualidade*, Lisboa, Editora RH, 2007, ISBN: 978-972-8871-13-0.

- Marconi, Marina, Andrade, Lakatos, Eva Maria, *Fundamentos de metodologia científica*, São Paulo, Editora Atlas, 2006, ISBN 85-224-4015-8.

- Moura, Paulo Veiga, Arrimar, Cátia, *Os novos regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores da administração pública – Comentário à Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro*, Coimbra, Coimbra Editora, 2008, ISBN: 978-972-32-1581-6.

- Neves, Arminda, *Gestão na Administração Pública*, Cascais, Ed. Pergaminho, 2002, ISBN: 972-711-376-1.

- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry, Wright, Patrick M., *Human Resource Management – Gaining a Competitive Advantage*, United States, McGraw-Hill Higher Education, 2000, Third Edition, ISBN: 0-07-116972-5.

- Peretti, Jean-Marie, Ceitil, Mário, Alves, Rui, Finuras, Paulo, *Recursos Humanos*, Lisboa, Edições Sílabo, Outubro 2001, 3.ª edição, ISBN: 972-618-257-3.

- Pinto, Francisco, *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, Lisboa, Edições Sílabo, 2007, ISBN: 978-972-618-459-1.

- Rocha. J.A. Oliveira, *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*, Escolar Editora, 2007, 978-972-592-204-0.

- Sousa, Maria José, Duarte, Teresa, Sanches, Pedro G., Gomes, Jorge, *Gestão de Recursos Humanos – métodos e práticas*, Lisboa, Lidel – Edições Técnicas, Lda, 2006, ISBN 10: 972-757-441-6.

- Vários, *Forum 2002: Melhor Gestão para uma Melhor Administração*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2003, ISBN: 972-8726-18-X.

- Várias Organizações, *Boas Práticas no Sector Público*, Lisboa, ST&SF – Sociedade de Publicações, Lda, 2005, ISBN: 972-99702-0-3.

Artigos científicos consultados

- Cavaco, Abel Monteiro da Silva, “*Exequibilidade da Utilização do Balanced Scorecard num Hospital do Sector Público Administrativo*”, Dissertação de Mestrado e Gestão Pública, Aveiro, Universidade de Aveiro – Secção Autónoma de Ciências Sociais e Públicas, 2007, <http://biblioteca.sinbad.ua.pt/teses/2009000068>.

- Oliveira, Maria Fátima Nunes Jorge, “*Os impactos e limites éticos à utilização de sistemas de informação/tecnologias de informação e comunicação (SI/TIC) na gestão de recursos humanos*”, Tese de Doutoramento, Évora, Universidade de Évora, 2003.

- Rocha, J.A. Oliveira, “*Quadro Geral da Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*”, comunicação apresentada na conferência realizada no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), 20 Maio 2005, <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2902>.

- Ribeiro, Nuno Adriano Baptista, “*O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de Ensino Superior Público*”, Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Braga, Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão, 2005, <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4909>.

- Teixeira, Alexandra Cristina da Costa, “*A evolução da GRH e a implementação de sistemas de gestão pela qualidade*”, Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos

Humanos, Braga, Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão, 2003, <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/201>.

Artigos de revistas consultados

- Almeida, Paulo Pereira, “Um dilema criativo: gerir competências ou gerir pela competência?”, p.25-29, *Revista Dirigir*, n.º 104, Lisboa, Out.Nov.Dez. 2008, ISSN 0871-7354.

- Fortes, Elisabete, “*Recrutamento & Selecção do Capital Humano*”, p. 38-41, *Recursos Humanos Magazine*, n.º 57, Lisboa, Julho/Agosto, 2008.

- Ramos, Carla, Gonçalves, Dilene, “*Balanced Scorecard: uma ferramenta de gestão estratégica*”, p.4-8, *Jornal de Contabilidade – Gestão Estratégica*, n.º 298, Lisboa, Janeiro, 2002.

Sites consultados

- <http://diarioeconomico.sapo.pt> – 10 de Outubro de 2008
- <http://media.umadesign.com> – 7 de Dezembro de 2008
- <http://proquest.umi.com> - 17 de Fevereiro de 2009
- <http://repositorium.sdum.uminho.pt> – 18 de Fevereiro de 2009
- www.boaspraticas.com – 10 de Outubro de 2008
- www.caf.dgaep.gov.pt – 11 de Fevereiro de 2009
- www.deloitte.com – 10 de Outubro de 2008
- www.dgaep.gov.pt - 8 de Janeiro de 2009
- www.dges.mctes.pt – 8 de Janeiro de 2009
- www.efqm.org – 11 de Fevereiro de 2009
- www.emprededorismo.pt – 10 de Outubro de 2008
- www.estatisticas.gpeari.mctes.pt – 20 de Fevereiro de 2009
- www.everis.pt – 29 de Novembro de 2008
- www.human.pt – 27 de Março de 2009
- www.gestaototal.com – 8 de Outubro de 2008
- www.iapmei.pt – 17 de Junho de 2009

- www.ina.pt – 8 de Janeiro de 2009
- www.inova-sistemas.pt – 8 de Fevereiro de 2008
- www.ipcb.pt – 17 de Junho de 2009
- www.ipq.pt – 11 de Fevereiro de 2009
- www.iqs.pt – 11 de Fevereiro de 2009
- www.leadership-bs.com – 4 de Maio de 2009
- www.minfinancas.pt – 18 de Fevereiro de 2009
- www.quar.gov.pt – 17 de Junho de 2009
- www.quidgest.pt – 25 de Outubro de 2008
- www.rhcentral.com.br – 8 de Outubro de 2009
- www.rhonline.pt – 20 de Maio de 2009
- www.sgmf.pt – 10 de Outubro de 2008
- www.sinfic.pt - 8 de Fevereiro de 2008
- www.tiadro.com – 8 de Outubro de 2008
- www.uc.pt – 10 de Outubro de 2008

Documentos consultados

- Balanço Social, relativo ao ano de 2007, do Instituto Politécnico de Tomar.
- Proposta de Novos Estatutos, do Instituto Politécnico de Tomar.
- Plano de Actividades, relativo ano de 2009, do Instituto Politécnico de Tomar.
- Relatório de Actividades, relativo ao ano de 2008, do Instituto Politécnico de Tomar.
- prNP 4427 – Sistemas de gestão de recursos humanos – requisitos, Instituto Português da Qualidade, Caparica, 2003.
- NP EN ISSO 9000 – Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário, Instituto Português da Qualidade, 2005.
- NP EN ISSO 9001 – Sistema de gestão da qualidade – requisitos, Instituto Português da Qualidade, Caparica, 2008.

Legislação consultada

- **Lei n.º 53/2006, de 7 de Dezembro** com as alterações introduzidas pela **Lei n.º 11/2008, de 20 de Fevereiro** - Estabelece o regime de mobilidade.
- **Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro** - Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública.
- **Lei n.º 11/2008, de 20 de Fevereiro** – Procede à primeira alteração à Lei n.º 53/2006, de 7 de Dezembro.
- **Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro** - Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.
- **Decreto-Lei n.º 121/2008, de 11 de Julho** - Estabelece a transição e extinção de carreiras.
- **Lei n.º 58/2008, de 9 de Setembro** – Estatuto Disciplinar dos Trabalhadores que exercem Funções Públicas.
- **Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro** - Aprova o regime de contrato de trabalho em funções públicas.
- **Portaria n.º 1553-C/2008, de 31 de Dezembro** - Aprova a tabela remuneratória única dos trabalhadores que exercem funções públicas.
- **Lei n.º 64-A/2008, de 31 de Dezembro** – Orçamento de Estado para 2009.
- **Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro** - Regulamenta a tramitação do procedimento concursal.
- **Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro** – Aprova a revisão do Código do Trabalho.
- **Despacho Normativo n.º 17/2009, de 30 de Abril** – Homologação dos Estatutos do Instituto Politécnico de Tomar.

ANEXOS

ANEXO I

Guião de Entrevista a aplicar aos Dirigentes Superiores
do
Instituto Politécnico de Tomar

Guião de Entrevista a aplicar aos Dirigentes Superiores do Instituto Politécnico de Tomar

I - Introdução

1 – Apresentação do objecto de estudo

A presente entrevista insere-se no trabalho empírico de um estágio profissional no Instituto Politécnico de Tomar para a obtenção do grau de Mestre em Gestão – Especialização em Recursos Humanos. Esta entrevista tem como objectivo a recolha de informação que permita verificar se a função recursos humanos existente no Instituto Politécnico de Tomar e suas Escolas tem evoluído comparativamente à teoria existente e se os recursos humanos são ou não considerados como uma fonte de vantagem competitiva.

2 – Solicitar autorização para gravar a entrevista

3 – Garantir o anonimato do entrevistado

II – Gestão e Políticas de Recursos Humanos

1 – Como caracteriza a função da sua Área de Recursos Humanos (função administrativa ou função estratégica) porquê?

2 – A Área de Recursos Humanos estabelece anualmente algum plano estratégico de acção? (Sim – qual? / Não – não considera necessário?).

3 – Qual a sua opinião sobre o posicionamento global e cada vez mais afirmado que é necessário investir nos recursos humanos, na medida em que estes são considerados uma fonte de vantagem competitiva.

4 – Que importância atribui às qualificações/competências dos seus colaboradores?

5 – De que forma é transmitida a visão, missão e valores da organização aos seus colaboradores?

III – Gestão do Emprego

- 1 – Existe algum planeamento quantitativo e qualitativo de recursos humanos?
- 2 – Existe algum planeamento das carreiras profissionais dos colaboradores da organização? (Sim – como é feito? / Não – não considera necessário?)
- 3 – O recrutamento interno tem preferência sobre o recrutamento externo?
- 4 – Existe alguma forma de integração dos novos colaboradores que iniciam funções na organização? (Sim – qual? / Não – não considera necessário?)
- 5 – A organização tem investido na formação dos seus recursos humanos? E esse investimento na formação tem vindo a aumentar?
- 6 – Existe algum sistema de recompensas e incentivos a nível organizacional para além do previsto no SIADAP? (Sim – qual? / Não – não considera importante como forma de motivar os seus colaboradores?)

IV – Dados de identificação dos entrevistados

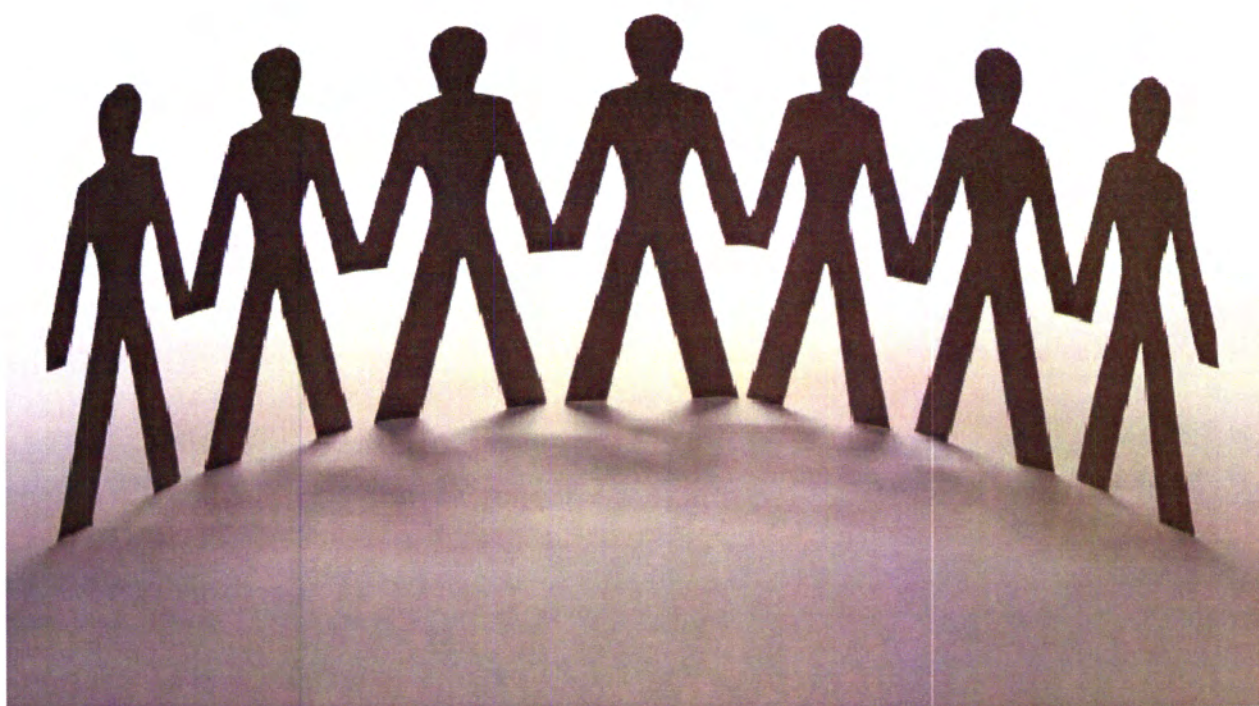
- Idade
- Sexo
- Estado civil
- Habilitações Literárias
- Antiguidade na instituição
- Nível de responsabilidade na instituição

ANEXO II

Manual de Acolhimento



Instituto Politécnico de Tomar



MANUAL DE ACOLHIMENTO



FONTE: WWW.ipt.pt: Edifícios Principais

BEM-VINDO

O Instituto Politécnico de Tomar tomou a iniciativa de criar este manual, para apresentação aos seus novos colaboradores no intuito de melhor os receber e integrar.

Assim, procuramos, com este manual criar uma rápida e forte empatia consigo, nosso novo elemento, dando-lhe as bases necessárias à sua integração e manutenção nesta equipa de trabalho.

Vamos dar-lhe uma breve descrição da organização e fornecer-lhe informações que possam de algum modo contribuir para a sua actividade, para que esta se revele em boa interacção e desempenho.

Sem ser demasiado “pesado”, este Manual deve ser visto como um guia, na sua qualidade de novo elemento.

Será posta à sua disposição uma panóplia de informação que o ajudará no seu dia-a-dia dentro da organização.

Todas as questões não resolvidas ou não encaminhadas por este Manual, deverão ser colocadas ao Gabinete de Gestão de Recursos Humanos.



Vamos começar, BOA SORTE!

Edifício F, com Jardim Interior

Índice

1 – Objectivos	5
2 – Organização	5
2.1 Ambiente Interno	7
Escolas	10
Unidades Funcionais	13
Acção social escolar e outros apoios educativos	13
Estruturas de apoio à inserção na vida activa	13
Provedor do Estudante	14
Mapa do Campus	14
Legislação e Regulamentação Interna	15
2.2 Ambiente Externo	18
Destinatários	18
Clientes Internos	18
Clientes Externos	18
3 – Missão e Estratégia	19
Estratégia para o Futuro	20
4 – Chegada à Instituição	20
5 - Dia-a-Dia	21
Horário de Trabalho	21
Faltas e Férias	21
Remuneração.....	22
Avaliação de Desempenho.....	22
4 – Política de Qualidade	23
5 – Política de Formação.....	23

6 – Higiene e Segurança no Trabalho	24
7 – Cidade de Tomar	25

1 – Objectivos

Este Manual tem como objectivo criar uma melhor recepção aos novos elementos, que vêm com a sua colaboração, acrescentar mais-valia à organização e dar mais relevo às novas tendências na Gestão de Recursos Humanos, com a interactividade, a comunicação, a motivação e a inovação.

Temos como objectivo indicar-lhe o acesso à informação/comunicação de modo a facilitar a sua integração e o seu desempenho no seu Departamento/Secção, no espírito e cultura existentes na organização.

Este Manual permitir-lhe-á tomar conhecimento do modelo organizacional e do funcionamento da organização, nos seus vários patamares, de acordo com o Plano de Desenvolvimento do IPT apresentado para 2007-2013.

Desejamos ainda e, como objectivo também, que seja criado um bom ambiente de trabalho, com este novo posto de trabalho e que a sua colaboração seja das melhores na prossecução da missão desta organização. Tendo também como consequência, o seu desempenho e a sua progressão interna.

2 – Organização

O Instituto Politécnico de Tomar (IPT) é há 25 anos uma Instituição de referência no Ensino Superior Politécnico. Com 25 cursos de licenciatura, 16 Mestrados, 3 Pós-Graduações e 16 CET – Cursos de Especialização Tecnológica, o IPT oferece soluções que abrangem as mais diversas áreas do conhecimento e, procura constantemente actualizar os conteúdos programáticos de acordo com as carências verificadas no tecido empresarial. Sendo que, já todos os cursos se encontram adaptados ao Modelo de Bolonha. O IPT possui um campus em Tomar que acolhe os alunos da Escola Superior de Tecnologia de Tomar e da Escola Superior de Gestão de Tomar e, em Abrantes, a Escola Superior de Tecnologia de Abrantes. Todas as Escolas possuem um corpo docente empenhado, infra-estruturas e serviços direccionados para uma formação capaz de integrar os licenciados no mercado de trabalho. Os laboratórios com equipamentos únicos na Península Ibérica são outra das apostas do IPT, permitindo, assim, uma forte relação com o exterior através da prestação de serviços, possibilitando aos alunos o confronto com situações da vida real. O

IPT possui, igualmente, infra-estruturas e serviços de apoio que dão resposta às diversas necessidades dos alunos. Com uma residência no interior do campus; laboratórios na área das engenharias equipados com máquinas únicas na Península Ibérica; salas de informática capazes de responder às diversas exigências da evolução tecnológica; salas de simulação empresarial; laboratórios técnicos, acesso à rede *Wireless* a partir de qualquer espaço do campus; bibliotecas; reprografias; bares e cantinas, o Politécnico de Tomar responde, assim, de forma eficaz às necessidades dos seus alunos.



Edifício B, com Pátio Exterior

O Instituto Politécnico de Tomar oferece aos seus alunos condições materiais excelentes, para além da óptima relação de proximidade docente/aluno. Todos os anos se verifica uma grande preocupação com o acolhimento e a boa integração dos novos alunos, quer por parte dos alunos mais velhos, quer por parte da Presidência da Instituição. Verificam-se, pois, uma série de iniciativas que visam facilitar a entrada dos “caloiros” na vida universitária, como por exemplo, sessões de acolhimento. Outro dos factores que facilita esta integração é a relação que se desenvolve entre o aluno\docente ao longo do ano e que, facilita a aprendizagem e o êxito nas unidades curriculares. As associações de estudantes todos os anos desenvolvem actividades que visam a integração dos alunos na vida académica; aos novos alunos é, ainda possível integrarem as premiadas tunas académicas – Tuna Templária, Cavaleiras de Sellium e a EstaTuna – que, todos os anos abrem inscrições para novos membros.



Edifício O, com Jardim Exterior

2.1 Ambiente Interno

O IPT é uma instituição de ensino superior, sediada na cidade de Tomar, integrando três Escolas, a Escola Superior de Tecnologia de Tomar (ESTT), a Escola Superior de Gestão de Tomar (ESGT) e a Escola Superior de Tecnologia de Abrantes (ESTA), globalmente orientada para a perseguição dos objectivos do ensino superior e, em particular, do ensino superior politécnico, criada através do Decreto-Lei n.º 96/96, de 17 de Julho, tendo sucedido à Escola Superior de Tecnologia criada pelo Decreto-Lei n.º 513-L1/79, cujo funcionamento se iniciou em 26 de Outubro de 1982.

O IPT é uma pessoa colectiva de direito público dotada de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar face ao Estado, nos termos do n.º 1 do art.º 2.º dos Estatutos do IPT.

Autonomia estatutária: nos termos da Lei n.º 54/90, de 5 de Setembro, designadamente nos artigos 1.º, 2.º, 5.º e 8.º, o IPT opta por um modelo unitário e descentralizado, visando, no seu conjunto, uma perspectiva de racionalização e optimização de recursos e de desenvolvimento das suas actividades. No âmbito da sua autonomia estatutária, o Instituto aprova e revê os seus estatutos, nos termos da lei.

Autonomia pedagógica: no âmbito das disposições legais, o IPT goza de autonomia na elaboração de propostas de novos cursos e respectivos *curricula*, modificação ou extinção dos existentes, organização de planos e métodos de estudo e de ensino, processo de avaliação e de ensaio de novas experiências pedagógicas.

Autonomia científica: nos termos da lei, o IPT, através dos órgãos competentes, quer pelas suas escolas ou outras unidades, quer pela sua própria direcção, pode definir temas e sugerir planos de acção, estudo e investigação, considerados de interesse especial para a instituição, sem prejuízo da liberdade de cátedra e da livre escolha e vocação de cada um dos seus docentes.

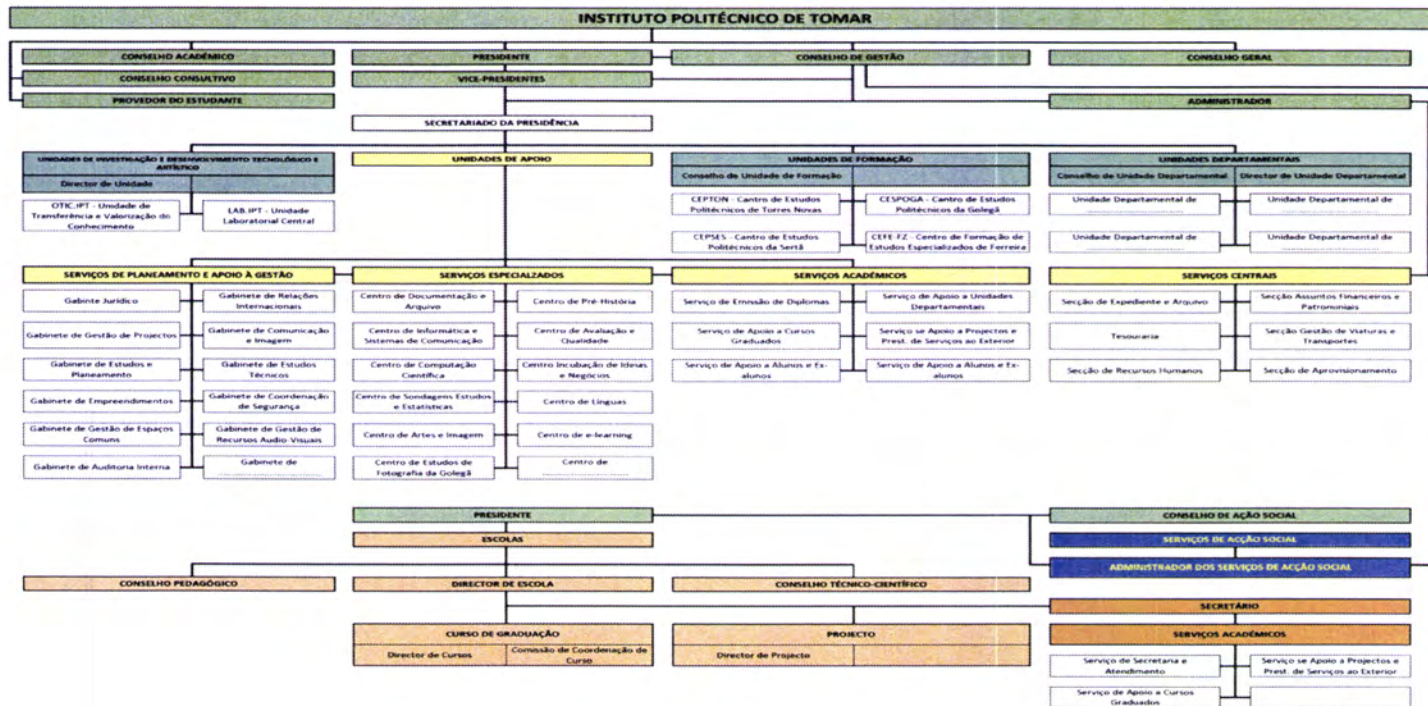
Autonomia cultural: a autonomia cultural confere ao IPT a capacidade para definir o seu programa de formação e de iniciativas culturais.

Autonomia administrativa, financeira e patrimonial: o Instituto exerce a autonomia administrativa, financeira e patrimonial nos termos da lei e dos seus Estatutos. No âmbito da autonomia financeira e patrimonial, o Instituto dispõe de património próprio e gere livremente as verbas provenientes de receitas próprias e as que lhe forem legalmente atribuídas.

Autonomia disciplinar: confere ao IPT o poder de punir, nos termos da Lei e dos estatutos, as infracções disciplinares praticadas por docentes, investigadores e demais funcionários e agentes, bem como pelos estudantes.

O IPT adopta, como modelo de organização e de gestão, um modelo matricial que se traduz na interacção entre projectos e núcleos de recursos humanos e materiais propiciadores do desenvolvimento dos projectos e do funcionamento da instituição. O IPT alicerça-se numa estrutura que integra, por um lado, unidades orgânicas dotadas de órgãos de governo próprios e com autonomia científica e pedagógica e, por outro lado, um núcleo transversal de unidades funcionais governadas e geridas pelo IPT.

Organograma do IPT – Despacho Normativo n.º 17/2009 (Novos Estatutos)



Escolas

As Escolas são unidades orgânicas do IPT responsáveis pela planificação, implementação, supervisão, acompanhamento e execução dos projectos que caracterizam a actividade específica do IPT, que são, designadamente:

- a) Projectos de ensino e formação, que por sua vez integram:
 - Cursos superiores conducentes à obtenção de grau académico;
 - Cursos de Pós-Graduação;
 - Cursos de Especialização Tecnológica;
 - Cursos de formação ao longo da vida;
 - Outros cursos não conferentes de grau.
- b) Projectos de investigação;
- c) Projectos de prestação de serviços ao exterior.

São escolas do IPT:

- **A Escola Superior de Tecnologia de Tomar (ESTT)** – vocacionada para as áreas das Engenharias e Tecnologias;
- **A Escola Superior de Gestão de Tomar (ESGT)** – vocacionada para a área da Gestão;
- **A Escola Superior de Tecnologia de Abrantes (ESTA)** – vocacionada para as áreas da Comunicação Social e Engenharias.

Para o ano lectivo de 2009/2010, os cursos a ministrar pelas Escolas Superiores do IPT são os apresentados no quadro 1, abaixo indicados:

Quadro 1 - Cursos a ministrar pelas Escolas do Instituto Politécnico de Tomar

Cursos	Regime
Escola Superior de Tecnologia de Tomar	
Licenciaturas	
Artes Plásticas – Pintura e Intermédia	Diurno
Conservação e Restauro	Diurno
Design e Tecnologia das Artes Gráficas	Diurno
Engenharia Civil	Diurno
Engenharia Civil	Pós-laboral
Engenharia do Ambiente e Biológica	Diurno
Engenharia Electrotécnica e de Computadores	Diurno
Engenharia Electrotécnica e de Computadores	Pós-laboral
Engenharia Informática	Diurno
Engenharia Informática	Pós-laboral
Engenharia Química e Bioquímica	Vagas suspensas no ano lectivo 2009/2010
Fotografia	Diurno
Técnicas de Arqueologia	Vagas suspensas no ano lectivo 2009/2010
Tecnologia de Biorecursos (Novo)	Diurno
Mestrados	
Arqueologia Pré-Histórica e Arte Rupestre	
Biorremediação (Novo)	
Conservação e Restauro	
Controlo e Electrónica Industrial (Novo)	
Engenharia Civil	
Fotografia (novo)	
Manutenção Técnica de Edifícios (Novo)	
Reabilitação Urbana (Novo)	
Técnicas de Arqueologia (Novo)	
Tecnologias Editoriais (Novo)	
Tecnologia Química (Novo)	
Pós-Graduações	
Gestão e Conservação da Natureza	
Arqueologia Subaquática	
Cursos de Especialização Tecnológica (CET)	
Automação, Robótica e Controlo Industrial	
Condução de Obra	
Desenvolvimento de Produtos Multimédia	
Energia e Biocombustíveis	
Instalações Eléctricas e Automação Industrial	
Sistemas de Informação Geográfica	
Tecnologia e Programação de Sistemas de Informação	

Cursos	Regime
Escola Superior de Gestão de Tomar	
Licenciaturas	
Administração Pública	Diurno
Auditoria e Fiscalidade	Diurno
Gestão de Comércio e Serviços	Vagas suspensas no ano lectivo 2009/2010
Gestão de Empresas	Diurno
Gestão de Empresas	Pós-laboral
Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional	Diurno
Gestão e Administração de Serviços de Saúde	Diurno
Gestão e Administração Bancária	Pós-laboral
Gestão Turística e Cultural	Diurno
Mestrados	
Auditoria e Análise Financeira (Novo)	
Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais	
Desenvolvimento de Produtos de Turismo Cultural	
Gestão de Recursos Humanos (Novo)	
Cursos de Especialização Tecnológica (CET)	
Aplicações Informáticas de Gestão	
Banca e Seguros	
Contabilidade e Gestão	
Gestão da Qualidade	

Cursos	Regime
Escola Superior de Tecnologia de Abrantes	
Licenciaturas	
Comunicação Social	Diurno
Design e Desenvolvimento de Produtos	Vagas suspensas no ano lectivo 2009/2010
Engenharia Mecânica	Diurno
Tecnologias de Informação e Comunicação	Diurno
Vídeo e Cinema Documental	Diurno
Mestrados	
Manutenção Técnica de Edifícios (Novo)	
Pós-Graduações	
Gestão de Informação para a Saúde	
Cursos de Especialização Tecnológica (CET)	
Desenvolvimento de Produtos Multimédia	
Fabricação Automática	
Instalação e Manutenção de Redes e Sistemas Informáticos	
Projecto de Construções Mecânicas	
Tecnologia e Programação de Sistemas de Informação	

Unidades Funcionais

O conjunto de unidades funcionais do IPT integra:

- a) Unidades Departamentais: núcleos de recursos humanos que integram docentes de uma mesma área científica ou áreas afins;
- b) Unidades de Formação: núcleos de recursos humanos e materiais direccionados para objectivos e áreas de actuação específicas que, em articulação com as Escolas e as Unidades Departamentais, desenvolvem projectos nos domínios da formação, investigação e de prestação de serviços ao exterior;
- c) Unidades de Apoio: núcleos de recursos humanos e materiais direccionados para intervenções específicas que, dentro dos seus domínios de actuação, prestam apoio às Escolas e demais unidades do IPT;
- d) Unidades de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico ou Artístico: núcleo de recursos humanos e materiais direccionados para objectivos e áreas de actuação específicas nos domínios da investigação da transferência de tecnologias e da valorização do conhecimento.

Ação social escolar e outros apoios educativos

O IPT integra ainda Serviços de Acção Social, para desenvolvimento do sistema de acção social escolar preconizado por lei, e ainda para apoio de actividades culturais, desportivas e outras que favoreçam o acesso ao ensino superior, a prática de uma frequência bem sucedida e o projecto de formação global dos estudantes.

Estruturas de apoio à inserção na vida activa

No âmbito da sua responsabilidade social, o IPT criará condições para a implementação de estruturas que visem:

- a) Apoiar a participação dos estudantes na vida activa em condições apropriadas ao desenvolvimento simultâneo da actividade académica;
- b) Reforçar as condições para o desenvolvimento da oferta de actividades profissionais em tempo parcial pela instituição aos estudantes, em condições apropriadas ao desenvolvimento simultâneo da actividade académica;
- c) Apoiar a inserção dos seus diplomados no mundo do trabalho.

Provedor do Estudante

A acção do Provedor do Estudante desenvolve-se em articulação com as estruturas representativas dos estudantes e com os órgãos e serviços do IPT e suas Escolas, designadamente com os conselhos pedagógicos.

Mapa do Campus



Fonte: www.ipt.pt

Legenda

A – Presidência; Serviços Administrativos; Serviços de Acção Social; Auditório dos Actos Pequenos – Dr. Júlio Dias das Neves; Auditório dos Actos Grandes – Doutor Pacheco de Amorim; GI – Gabinete de Informática; CRAV – Centro de Recursos Audiovisuais; Serviços Académicos da Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Tomar; OTIC – Oficina de Transferência de Tecnologia e de Conhecimento; Gabinete de Tradução; GGP – Gabinete de Gestão de Projectos; GCI – Gabinete de Comunicação e Imagem; GAPE – Gabinete de Apoio ao Aluno; Livraria do IPT; Loja IPT.

B – Escola Superior de Gestão, Salas de Aula, Anfiteatros, Reprografia e Associação de Estudantes.

C – CDA – Centro de Documentação e Arquivo.

D, E – Residências Acadêmicas.

F – CEAAR – Centro de Estudos de Arte e Arqueologia, que dispõe de um amplo salão de exposições e de um belo jardim; Aprovisionamento; sala dos concelhos; Gabinete de Avaliação da Qualidade.

G – Departamento de Arte, Arqueologia e Restauro da ESTT, laboratórios e salas de aula.

H – Departamento de Tecnologia e Artes Gráficas da ESTT, laboratórios e salas de aula.

I – Departamentos de Electrotécnica e de Engenharia Informática da ESTT, laboratórios e salas de aula.

J – Departamento de Engenharia Química e Ambiente da ESTT, laboratórios e salas de aula.

L – Departamento de Engenharia Civil da ESTT, laboratórios e salas de aula.

M – CPH – Centro de Pré-História.

N – Recursos e serviços de apoio técnico, incluindo uma unidade de aquecimento central; GM – Gabinete de Manutenção e Garagens.

O – Departamento da ESGT, Auditório e salas de aula.

P – Bar e Refeitório.

Anfiteatro e salas de aula, GCS – Gabinete Coordenação da Segurança; GEP – Gabinete de Empreendimentos; GET - Gabinete de Estudos Técnicos.

Legislação e Regulamentação Interna

Como reguladores do funcionamento interno, será de considerar a seguinte regulamentação, aprovada em Comissão Executiva do Conselho Geral, aplicável a todas as unidades orgânicas:

- ✚ Regulamento n.º 23/IPT/2009 – Regulamento do Regime de Estudos a Tempo Parcial;
- ✚ Regulamento n.º 22/IPT/2009 – Regulamento de propinas de Mestrado (2.º ciclo) para o ano lectivo 2009/2010;
- ✚ Regulamento n.º 21/IPT/2009 – Regulamento relativo ao pagamento de propinas do Instituto Politécnico de Tomar para o ano lectivo 2009/2010 (substitui o Regulamento n.º 19/IPT/2008);
- ✚ Regulamento n.º 20/IPT/2008 – Regulamento relativo ao pagamento de propinas em Cursos de Especialização Tecnológica no Instituto Politécnico de Tomar (*substitui o Regulamento n.º 10/IPT/2007*);
- ✚ Regulamento n.º 19/IPT/2008 – Regulamento relativo ao pagamento de propinas no Instituto Politécnico de Tomar (*substitui o Regulamento n.º 17/IPT/2007*);
- ✚ Regulamento n.º 17/IPT/2007 – Regulamento relativo ao pagamento de propinas no Instituto Politécnico de Tomar (*substitui o Regulamento n.º 6/IPT/2006*);
- ✚ Regulamento n.º 15/IPT/2007 – Regulamento relativo à aplicação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública no Instituto Politécnico de Tomar;
- ✚ Regulamento n.º 14/IPT/2007 (aprovado em reunião de Comissão Executiva do Conselho Geral de 21 de Junho de 2007) – Regulamento relativo aos princípios orientadores para o recrutamento, renovação e cessação de contratos do pessoal docente especialmente contratado das Escolas do Instituto Politécnico de Tomar;
- ✚ Regulamento n.º 12/IPT/2007 (aprovado em reunião de Comissão Executiva do Conselho Geral de 28 de Fevereiro de 2007) – Regulamento relativo às provas especialmente adequadas destinadas a avaliar a capacidade, dos maiores de 23 anos, para a frequência dos cursos ministrados nas Escolas do IPT (*substitui o Regulamento n.º 5/IPT/2006*);
- ✚ Regulamento n.º 11/IPT/2007 (aprovado em reunião de Comissão Executiva do Conselho Geral de 13 de Fevereiro de 2007) - Regulamento relativo ao regime de Prescrições nos Cursos das Escolas do Instituto Politécnico de Tomar;
- ✚ Regulamento n.º 10/IPT/2007 (aprovado em reunião de Comissão Executiva do Conselho Geral de 12 de Janeiro de 2007) – Regulamento de Propinas em Cursos de Especialização Tecnológica do Instituto Politécnico de Tomar;
- ✚ Regulamento n.º 9/IPT/2006 (aprovado em reunião de Comissão Executiva do Conselho Geral de 3 de Novembro de 2006) – Relativo ao funcionamento de

Cursos de Especialização Tecnológica nas Escolas do Instituto Politécnico de Tomar;

- ✚ Regulamento n.º 8/IPT/2006 (aprovado em reunião de Comissão Executiva do Conselho Geral de 17 de Julho de 2006) – Relativo ao regime de transição dos cursos de bacharelato e licenciaturas ministrados nas Escolas do Instituto Politécnico de Tomar para a nova organização decorrente da adequação ao processo de Bolonha;
- ✚ Regulamento n.º 7/IPT/2006 (aprovado em reunião de Comissão Executiva do Conselho Geral de 7 de Julho de 2006) – Relativo ao Conselho de Coordenação da Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores e Dirigentes Intermédios do Instituto Politécnico de Tomar;
- ✚ Regulamento n.º 6/IPT/2006 (aprovado em reunião do Conselho Geral de 15 de Maio de 2006) – Relativo ao pagamento de propinas no Instituto Politécnico de Tomar;
- ✚ Regulamento n.º 5/IPT/2006 (ratificado em reunião do Conselho Geral de 15 de Maio de 2006) – Relativo às provas especialmente adequadas destinadas a avaliar a capacidade, dos maiores de 23 anos, para a frequência dos cursos ministrados nas Escolas do Instituto Politécnico de Tomar;
- ✚ Regulamento n.º 4/IPT/2006 (ratificado em reunião do Conselho Geral de 15 de Maio de 2006) – Relativo à aplicação do sistema de créditos curriculares aos cursos do Instituto Politécnico de Tomar;
- ✚ Regulamento n.º 3/IPT/2006 (ratificado em reunião do Conselho Geral de 15 de Maio de 2006) – Relativo à acumulação de funções de pessoal docente e pessoal não docente do Instituto Politécnico de Tomar;
- ✚ Regulamento n.º 2/IPT/2006 (ratificado em reunião do Conselho Geral de 15 de Maio de 2006) – Relativo à implementação de projectos/acções por Unidades Orgânicas e Unidades Funcionais do Instituto Politécnico de Tomar;
- ✚ Regulamento n.º 1/IPT/2006 (ratificado em reunião do Conselho Geral de 15 de Maio de 2006) – Relativo à prestação de serviço docente em Escola do Instituto Politécnico de Tomar diversa daquela a que o docente está afecto.

2.2 Ambiente Externo

Em termos formativos o IPT, Instituição de Ensino Superior sob tutela do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES) oferece cursos superiores em cinco grandes áreas formativas, nomeadamente a área das Artes, das Tecnologias, das Ciências das Engenharias, das Ciências Económicas e Empresariais e das Ciências da Comunicação.

De acordo com os seus Estatutos e da legislação actualmente em vigor, o IPT desenvolve as suas actividades nos domínios do ensino, da formação, da investigação e da prestação de serviços à comunidade, nomeadamente:

- Na creditação e certificação de competências;
- Na realização de cursos conferentes do grau de Licenciado;
- Na realização de cursos de formação Pós-Graduada;
- Na realização de cursos de actualização e de reconversão profissional;
- Na organização de cursos de formação e requalificação de activos;
- Na organização de actividades de extensão de natureza cultural, técnica ou científica;
- Na orientação e realização de actividades de investigação e desenvolvimento;
- Na prestação de serviços ao exterior.

Destinatários

Face ao exposto no ponto anterior o IPT é uma entidade que tem diversos destinatários ou receptores, dependendo do tipo de serviços que presta. Os receptores poderão ser internos (clientes internos) ou externos (clientes externos).

Clientes Internos

Os clientes internos do IPT são os seus funcionários, docentes e não docentes.

Clientes Externos

Como clientes externos identificam-se como principais clientes:

- Os alunos, enquanto receptores do produto formativo do Instituto;
- Os Ex-alunos do IPT (bacharéis ou licenciados) integrados ou não em estruturas empresariais da região;
- Os activos qualificados empregados ou desempregados;
- As empresas, as autarquias e outras instituições públicas ou privadas da área de influência do IPT e regiões limítrofes.

3 – Missão e Estratégia

O IPT é uma instituição de ensino superior politécnico, no espaço europeu do ensino superior, dotada de valências nas áreas das ciências, tecnologias, artes e humanidades que, desde a sua génese, concorrem complementarmente para a superior formação dos seus estudantes, produzindo conhecimento útil, capacidades, competências e aptidões, preparando-os para o mercado de trabalho e para o exercício de uma cidadania activa numa sociedade democrática.

O Instituto Politécnico de Tomar assume ainda como sua missão: a expansão do acesso ao saber em benefício das pessoas e da sociedade, através da investigação, do ensino e da cooperação, num projecto de formação global do indivíduo; a participação activa na construção de um espaço europeu de investigação e educação, e de um modelo de desenvolvimento regional assente na criação, inovação e valorização do conhecimento científico e tecnológico.

No âmbito do cumprimento da sua missão o IPT:

- a) Valoriza a actividade dos seus investigadores, docentes e funcionários, estimula a formação intelectual e profissional dos seus estudantes e assegura as condições para que todos os cidadãos devidamente habilitados possam ter acesso ao ensino superior e à aprendizagem ao longo da vida;
- b) Promove a mobilidade efectiva de estudantes e diplomados, tanto a nível nacional como internacional, designadamente no espaço europeu de ensino superior e na comunidade de países de língua portuguesa;
- c) Participa em actividades de ligação à sociedade, designadamente de difusão e transferência de conhecimento, assim como de valorização económica do conhecimento científico;
- d) Contribui para a compreensão pública das humanidades, das artes, da ciência e da tecnologia, promovendo e organizando acções de apoio à difusão da cultura humanística, artística, científica e tecnológica, e disponibilizando os recursos necessários a esses fins.

Estratégia para o Futuro

Tirando ideias do Plano de Desenvolvimento do IPT para 2007-2013 e, apenas referenciando alguns tópicos de actuação, o IPT irá pôr em acção, os temas indicados no quadro 2, abaixo apresentado:

Quadro 2 - Áreas de actuação estratégicas do IPT

Áreas Estratégicas	Eixos Estratégicos
Reformulação do modelo organizacional e reposicionamento da oferta formativa nuclear	1. Reformular o modelo organizacional e de gestão do IPT
	2. Reposicionar a oferta formativa nuclear do IPT
Abertura ao exterior	3. Aprofundar a integração do IPT na envolvente regional de proximidade
	4. Aprofundar a integração do IPT na Rede Nacional de Ensino Superior e no Sistema Nacional de Inovação
Alargamento da área de influência e extensão dos produtos	5. Intensificar a internacionalização
	6. Expandir a oferta formativa, captando novas procuras

FONTE: Plano de Desenvolvimento do IPT 2007-2013

4 – Chegada à Instituição

No dia da recepção ao novo colaborador: deve solicitar a informação necessária para se dirigir ao seu local de destino, onde irá desempenhar as suas funções. É-lhe apresentado o chefe directo e mais próximo.

Passemos ao desenrolar da fase de acolhimento, propriamente dita, ou seja:

- Passagem pela Área de Recursos Humanos, preenchimento da documentação necessária, para ser criado o Processo Individual. Esclarecimento de algumas dúvidas. Será necessário trazer consigo, a seguinte documentação:

- Bilhete de Identidade

- Cartão de Contribuinte
- Cartão de beneficiário da Segurança Social
- Atestado Médico – robustez física e psíquica – capacidade para desempenho de funções públicas
- NIB
- Certificado de Habilitações
- Fotografia

É-lhe proposta a assinatura do Contrato de Trabalho/Prestação de Serviços. Serão recolhidos todos os elementos necessários à feitura do Cartão de Funcionário.

Depois desta passagem pelo ARH, vamos proceder a uma visita guiada às instalações.

5 - Dia-a-Dia

Horário de Trabalho

O período normal de trabalho corresponde a 7 horas semanais com interrupção de uma hora e meia para almoço, correspondendo a trinta e cinco horas semanais. O horário de trabalho é regulado pelos artigos 117.º a 167.º da Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro.

Para registo do horário de trabalho o IPT utiliza o software WinTime, encontrando-se no edifício central um ponto de registo onde os funcionários registam as entradas e saídas através da impressão digital.

Faltas e Férias

Falta é a ausência do trabalhador no local de trabalho, durante o período compreendido no seu horário de trabalho. O funcionário tem direito a faltar estando as faltas reguladas pelos artigos 184.º a 193.º da Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro.

O funcionário tem direito a 25 dias úteis de férias, sendo este período aumentado progressivamente de acordo com a idade e a antiguidade do trabalhador estando as férias reguladas pelos artigos 171.º a 183.º da Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro.

Remuneração

O cálculo da remuneração encontra-se regulado pelos artigos 205.º a 220.º da Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro.

Avaliação de Desempenho

A Avaliação de desempenho é feita através da aplicação do SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública regulado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro e pela Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro e através do Regulamento Interno n.º __/IPT/2009. Quando falamos da gestão de desempenho na Administração Pública estamos a usar uma ferramenta fundamental para a promoção de uma cultura de mérito, no desenvolvimento dos colaboradores e na melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cliente/cidadão, sociedade civil, empresas e comunidades.

A nova Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, estabelece o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública, integra três subsistemas: avaliação do desempenho dos serviços, avaliação do desempenho dos dirigentes e a avaliação do desempenho dos trabalhadores. A avaliação e gestão do desempenho enquadra-se no processo de modernização da AP, tendo como objectivos:

- Focalização no cidadão/utente;
- Reforço do conceito de liderança;
- Gestão por objectivos orientada para resultados;
- Cultura de responsabilidade;
- Reconhecer e premiar o mérito;
- Qualificação das pessoas;
- Melhoria continua;
- Desenvolvimento.

SIADAP 1 – subsistema de avaliação do desempenho dos serviços;

Segundo a DGAEP os serviços são avaliados através do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), como o próprio nome indica, é um quadro referencial sobre a razão de ser e de existência dos serviços (missão), dos seus propósitos de acção (objectivos estratégicos), da aferição da sua concretização e da explicitação sumária dos desvios apurados no fim do ciclo de gestão. Para o gestor do serviço, o QUAR constitui

um *tableau de bord* onde tem a oportunidade de: ver; compreender; avaliar a importância dos desvios; decidir; redireccionar a acção se for o caso. O QUAR é também um instrumento pedagógico, pois facilita a evidência para os vários níveis de decisão internos das eventuais necessidades de reorientação de actuação, tornando legível o desempenho global do serviço. Do ponto de vista externo – para o decisor político e para o cidadão comum – o QUAR constitui um *reporting* sintético e esclarecedor. A compreensão da política ministerial também fica facilitada com a análise sintética efectuada a partir dos QUAR dos serviços. Nos programas e políticas transversais que abrangem uma diversidade de actores institucionais de vários ministérios, o conhecimento mútuo dos QUAR ajudará à articulação entre serviços de diferentes ministérios.

SIADAP 2 – subsistema de avaliação do desempenho dos dirigentes;

Avaliação dos dirigentes superiores e intermédios, sendo avaliados apenas por dois parâmetros de avaliação, os resultados (75%) e as competências (25%), mas sem efeitos na respectiva carreira de origem.

SIADAP 3 – subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores.

Avaliação dos restantes trabalhadores, através também de dois parâmetros de avaliação, os resultados (60%) e as competências (40%). Esta avaliação visa avaliar: os conhecimentos, as capacidades técnicas e os comportamentos susceptíveis de influenciar o desempenho numa função.

4 – Política de Qualidade

O IPT segue uma política de qualidade tendo criado para o efeito um Gabinete de Avaliação e Qualidade. O GAQ (www.gaq.ipt.pt) tem como função principal o desenvolvimento de actividades de avaliação (interna e externa) e de promoção da Qualidade de acordo com as orientações dos órgãos estatutários do IPT.

5 – Política de Formação

O IPT faculta anualmente um plano de formação interna aos seus funcionários para que possam reforçar as suas competências e assim se possam atingir os objectivos

estabelecidos. Além da formação interna pode ser facultada formação externa desde que justificada como pertinente para o serviço.

6 – Higiene e Segurança no Trabalho

Considerada a necessidade de garantir a segurança de pessoas e bens nas instalações do Instituto Politécnico de Tomar, nas suas escolas e de dar cumprimento à variada legislação e regulamentação existente, foi determinada a criação do Gabinete de Coordenação de Segurança (GCS – www.gcs.ipt.pt). O Gabinete de Coordenação de Segurança procura, através de todos os meios colocados à sua disposição, investigar e produzir, formas métodos e meios de trabalho que elevem a Engenharia de Segurança ao seu mais alto nível, demonstrando o que de melhor se pode produzir nestas áreas.

O Gabinete de Coordenação de Segurança tem como principais eixos de actuação:

- A Segurança Contra Incêndios (SCI);
- A Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST);

É da competência deste Gabinete a coordenação de acções e reunião de informação dos seguintes eixos:

- A Segurança Interna (SI);
- A Segurança Alimentar (SA);
- A Medicina no Trabalho (MT);
- A Gestão Ambiental e de Resíduos (GAR);
- A Gestão da Satisfação dos Clientes do GCS (GSC);

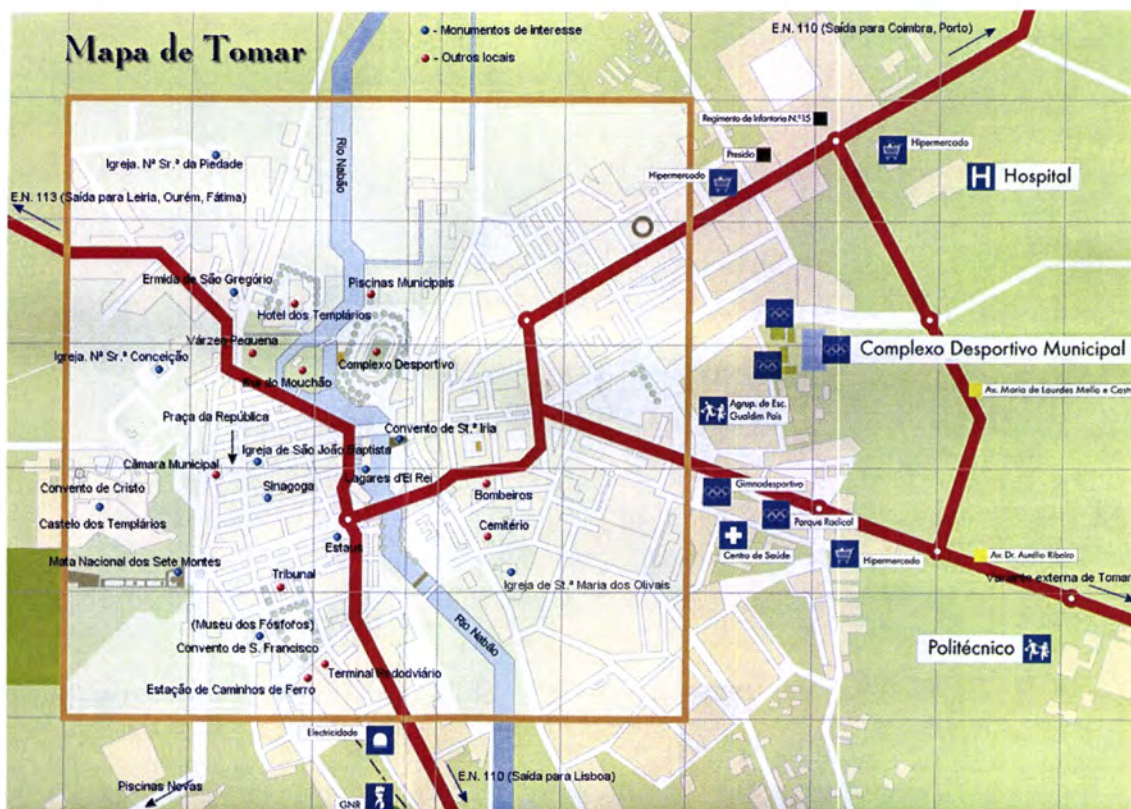
É também atribuição deste Gabinete a prestação de Serviços de Apoio ao Exterior, que têm como finalidade a realização de actos de engenharia nos domínios abrangidos pelos seus eixos, sendo que esta prestação de serviços segue o Regulamento Interno do Instituto Politécnico de Tomar para o efeito.

7 – Cidade de Tomar

Tomar é uma cidade ribatejana, do distrito de Santarém, com cerca de 351 km² e 43.000 habitantes, atravessada pelo rio Nabão. Foi conquistada aos Mouros em 1174, por D. Afonso Henriques, tendo sido doada aos Templários em 1159. Foi-lhe atribuído foral, por D. Gualdim em 1162. Foi elevada a cidade em 1844.



FONTE: http://tomar.com.sapo.pt/ponte_velha.html



FONTE: http://tomar.com.sapo.pt/mapa_geral_tomar.html

Esta cidade, rica em monumentos, tem o seu ex-líbris no Convento de Cristo com a sua Charola – única em todo o mundo.

Considerado em 1984 como Património Mundial pela UNESCO. Excelente obra de arquitectura, onde predominam vários estilos, embora a sua janela do Capítulo seja a mais emblemática e digna representante do estilo Manuelino. Constituído por 7 claustros, sendo o mais importante, o de D. João III.



Existe actualmente um protocolo de colaboração entre o Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico (IGESPAR) e o Instituto Politécnico de Tomar.

FONTE: <http://tomar.com.sapo.pt/charola.html>

O Aqueduto dos Pegões também tem a sua imponência e a sua importância, pois foi edificado para transportar água até ao Convento. Tem o seu percurso ao longo de 6 Km, com vários arcos, por vezes constituindo 2 levas. Obra iniciada em 1593, estando concluído em 1619.



FONTES: <http://tomar.com.sapo.pt/aqueduto.html>



A Sinagoga é outra das atracções de Tomar. Mandada construir por D. Henriques, no séc. XV, para dar guarida aos judeus, também com o propósito de criar a judiaria. Aquando da expulsão dos judeus de Portugal foi mandada encerrar, 1496. No séc. XVI foi transformada em cadeia municipal, vindo a transformar-se em armazém por meados do séc. XIX. Depois de ser adquirida por um particular, foi doada ao Estado português em 1939. Sofreu obras de adaptação e aberta ao público como Museu.

FONTE: <http://tomar.com.sapo.pt/sinagoga.html>



Convento de Stª Iria, localizado bem no centro da cidade, na margem esquerda do rio Nabão. Segundo a lenda, foi aqui que foi martirizada a Stª Iria, Santa padroeira de Tomar. Lançada

ao rio, apareceu mais tarde em Santarém, no rio Tejo. Foi sepultada em sepulcro celestial, nas areias do Tejo, permanecendo incorruptível ao longo dos anos.

FONTE: <http://tomar.com.sapo.pt/santairia.html>



Igreja de S. João Batista, situada na Praça da República, da época do Infante D. Henrique. Foi reconstruída no reinado de D. Manuel I. Contém uma volumosa torre, constituída por uma base rectangular, seguida de um corpo octogonal rematando num coruchéu piramidal. O seu interior é composto por e naves e um belo púlpito de

calcário. A talha do altar é de fins de séc. XVII. Existem várias lápides sepulcrais.

FONTE: <http://tomar.com.sapo.pt/sãojoãobatista.html>



Santa Maria foi edificada em meados do século XIII, no local de um antigo templo datado do século VII, com a função de servir de panteão aos Mestres Templários, mas obras quinhentistas destruíram esses monumentos funerários. Curiosamente, salvou-se a lápide do fundador do castelo e da cidade, Mestre Gualdim Pais (1195), embutida na segunda capela do lado sul e do

primeiro Mestre da Ordem de Cristo, D. Gil Martins, esta na capela-mor e sob o túmulo renascentista de D. Diogo, lavrado por João de Ruão.

FONTE: <http://www.rtt.ipt.pt>

INSTITUTO POLITÉCNICO DE TOMAR

Estrada da Serra - Quinta do Contador

2300-313 TOMAR

Tel: 249 328 100 ... Fax: 249 328 186

geral@ipt.pt www.ipt.pt

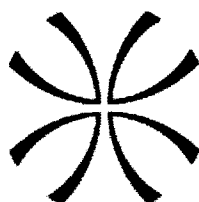
Escola Superior de Tecnologia de Tomar- Tel: 249 328 240 - estt@ipt.pt - www.estt.ipt.pt

Escola Superior de Gestão de Tomar - Tel: 249 328 107 - esgt@ipt.pt - www.esgt.ipt.pt

Escola Superior de Tecnologia de Abrantes-Tel: 241 379 500 - esta@ipt.pt - www.esta.ipt.pt

ANEXO III

Regulamento relativo à aplicação do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública no Instituto Politécnico de Tomar



INSTITUTO POLITÉCNICO DE TOMAR

REGULAMENTO N.º __/IPT/2009

**Relativo à aplicação do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de
Desempenho da Administração Pública no Instituto Politécnico de
Tomar no ano de 2010**

CAPÍTULO I

Objecto e âmbito de aplicação

Artigo 1.º

Objecto

O presente Regulamento visa regular a aplicação do SIADAP no Instituto Politécnico de Tomar, em cumprimento da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro.

Artigo 2.º

Âmbito

1 - O sistema de avaliação de desempenho aplica-se a todo o pessoal não docente em exercício de funções no Instituto Politécnico de Tomar, designadamente dirigentes

superiores e de nível intermédio (SIADAP 2) e restantes funcionários (SIADAP 3), independentemente da unidade orgânica a que estejam afectos.

2 - Aplica-se ainda aos demais trabalhadores que desempenhem funções não docentes no Instituto Politécnico de Tomar, independentemente do título jurídico da relação de trabalho, desde que o respectivo contrato seja por prazo superior a seis meses.

Artigo 3.º

Definições

Considera-se, para os efeitos previstos no presente Regulamento que:

- a) Dirigente máximo do serviço é o Presidente do IPT;
- b) Dirigente máximo da unidade orgânica é o Director;
- c) Dirigentes superiores são os dirigentes máximos dos serviços, os titulares de cargo de direcção superior do 2.º grau ou legalmente equiparados e os vice-presidentes ou vogais de órgão de direcção colegial;
- d) Dirigentes intermédios são os titulares de cargos de direcção intermédia do 1.º e 2.º graus ou legalmente equiparados, o pessoal integrado em carreira, enquanto se encontre em exercício de funções de direcção ou equiparadas inerentes ao conteúdo funcional da carreira, os chefes de equipas multidisciplinares cujo exercício se prolongue por prazo superiores a seis meses no ano em avaliação e outros cargos e chefias de unidades orgânicas.

CAPÍTULO II

Processo de Avaliação de Desempenho

Artigo 4.º

Processo de Avaliação de Desempenho

O processo de avaliação de desempenho enquadra-se no ciclo anual de gestão do Instituto Politécnico de Tomar, integrando:

- a) Elaboração da proposta de Orçamento 2010, manutenção ou alteração do mapa do respectivo pessoal, assim como o respectivo Plano de Actividades – Setembro de 2009 (data provável);
- b) Definição dos objectivos estratégicos do IPT, respectivas cartas de missão e QUAR para o ano de 2010, até 15 de Novembro de 2009;
- c) A elaboração e envio para validação em CCA, de um plano de actividades por cada Unidade Orgânica e por cada Serviço, incluindo objectivos, actividades, indicadores de desempenho (ficha tipo em anexo), até 15 de Dezembro de 2009;
- d) A elaboração de um plano de actividades global do IPT, incluindo objectivos, actividades, indicadores de desempenho, até 15 de Janeiro de 2010;
- e) Preparação do processo SIADAP, até 30 de Janeiro 2010.
- f) Relatório de Actividades com o relatório de auto-avaliação em relação ao QUAR definido para o ano de 2009, bem como a elaboração do Balanço Social, até final de Março de 2010;
- g) O período de avaliação de desempenho.

Artigo 5.º

Intervenientes no Processo

Intervêm no processo de avaliação:

- a) O Presidente;
- b) O Conselho de Coordenação da Avaliação, adiante designado por CCA;
- c) Os avaliadores formais – a chefia directa na escala hierárquica;
- d) Os avaliadores informais - são todos os funcionários docentes ou não docentes que exercerem uma coordenação directa de qualquer serviço, sector ou grupo de trabalho;
- e) Os avaliados.

Artigo 6.º

Fases do Período Anual de Avaliação de Desempenho

As fases do período de avaliação são as seguintes:

- a) *Entrevista de Avaliação e Definição dos objectivos* - Durante o mês de Fevereiro de 2010 será dado conhecimento da avaliação atribuída no ano de 2009 e serão definidos os objectivos individuais a atingir no ano de 2010, tendo em conta os objectivos fixados para o IPT, para as Unidades Orgânicas e para os respectivos Serviços, devendo estar presentes o avaliador formal e o avaliador informal (caso se verifique);
- b) *Monitorização* - os objectivos e as competências estabelecidos devem ser monitorizados, através do preenchimento de quadros de monitorização criados para o efeito, durante o período em que decorre a avaliação de modo a aferir os resultados realizados e as metas de desempenho, detectando eventuais desvios ou necessidades de correcção do desempenho ou de revisão dos objectivos;
- c) *Reuniões Intercalares* – Devem ser feitas reuniões intercalares nomeadamente em Maio e Setembro de 2010, em que deve ser feito o ponto de situação da avaliação e auto-avaliação com base na monitorização efectuada até ao momento, de modo a corrigir eventuais desvios, devendo estar presentes o avaliador formal e o avaliador informal (caso se verifique);
- d) *Relatórios Intercalares* – Até 15 dias após as reuniões intercalares deve ser elaborado relatório (ficha tipo em anexo), e enviado para CCA;
- e) *Revisão dos objectivos* - caso haja necessidade, os objectivos podem ser revistos apenas 2 vezes durante o ano a que se refere a avaliação;
- f) *Reunião de Auto-Avaliação* – a auto-avaliação é obrigatória e tem de ser presente pelo avaliado ao avaliador, na reunião de auto-avaliação, antes da realização da avaliação prévia (até 5 de Janeiro de 2011) e deve ser anexa à ficha de avaliação para ser presente na reunião de harmonização do CCA;
- g) *Avaliação prévia* - em que a fundamentação de “Excelente” e “Relevante” tem de obedecer, obrigatoriamente, aos critérios definidos no

art.º 18.º do presente regulamento, torna-se também necessário fundamentar as notas inferiores a “Adequado”. A avaliação prévia deve realizar-se entre 5 a 20 de Janeiro de 2011;

- h) *Harmonização e Validação das avaliações* - entre 21 e 31 de Janeiro de 2011, o CCA, em reunião convocada para o efeito, procederá à harmonização das classificações e à validação das classificações de “Relevante” e “Excelente”;
- i) *Entrevista de Avaliação e Definição dos objectivos* - Durante o mês de Fevereiro de 2011 será dado conhecimento da avaliação atribuída no ano de 2010 e serão definidos os objectivos individuais a atingir no ano de 2011, tendo em conta os objectivos fixados para o IPT, para as Unidades Orgânicas e para os respectivos Serviços, devendo estar presentes o avaliador formal e o avaliador informal (caso se verifique);
- j) *Homologação da avaliação de 2010*- até 15 de Março de 2011, pelo Presidente do IPT;
- i) *Reclamação da avaliação de 2010 pelos avaliados* – até 5 dias úteis após conhecimento da homologação os avaliados poderão reclamar das suas classificações perante o Presidente do IPT;
- j) *Decisão das reclamações dos avaliados relativo á avaliação de 2010* – até 15 dias úteis após o termo do prazo para as reclamações, o Presidente do IPT, ouvido o CCA, decidirá das reclamações
- k) *Recurso hierárquico da avaliação de 2010* - até 5 dias úteis após conhecimento da decisão da reclamação, os avaliados poderão recorrer hierarquicamente da decisão para o Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior;
- l) *Divulgação dos resultados da avaliação de 2010* – até 30 de Abril de 2011, deverão ser divulgados os resultados globais da avaliação, salvaguardando a confidencialidade nominal das classificações.

Artigo 7.º

Ponderações

A avaliação de desempenho dos trabalhadores efectua-se com base nos parâmetros “Resultados” e “Competências”, sendo definidas a ponderação de 60% para os “Resultados” e de 40% para as “Competências”. As “Competências” são as definidas pelo CCA e que constam de mapa em anexo.

Artigo 8.º

Diferenciação de mérito e excelência

- 1 - Diferenciação do mérito e excelência é garantida pela fixação de quotas máximas, nos termos do n.º 1 do art.º 75.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, designadamente: 25% para as avaliações finais qualitativas de Desempenho Relevante e, de entre estas, 5% do total dos trabalhadores para o reconhecimento de Desempenho Excelente.
- 2 - As quotas a aplicar em cada ano serão definidas com base no número de trabalhadores com pelo menos 6 meses de serviço efectivo, à data de 31 de Dezembro;
- 3 - O número de avaliados abrangidos por cada uma das quotas será arredondado à unidade;
- 4 - O sistema de quotas referido no n.º 1 é aplicado por grupo profissional e sempre que possível, cabe ao avaliador aplicá-lo também por serviço;
- 6 – No IPT serão considerados os seguintes grupos profissionais:
 - a) Técnico Superior: neste grupo incluem-se os Técnicos Superiores, bem como os Especialistas de Informática e os Técnicos de Informática;
 - b) Assistente Técnico;
 - c) Assistente Operacional.
- 7 - O pessoal em regime de contrato individual de trabalho é associado ao grupo profissional correspondente às funções para as quais foram contratados.

Artigo 9.º

Avaliação dos Dirigentes

- 1 - A avaliação do pessoal dirigente rege-se pelos artigos 29.º a 40.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, com as especificidades constantes do presente regulamento;
- 2 - A avaliação:
 - a) Do pessoal dirigente intermédio que desempenha funções nas Unidades Orgânicas de Ensino, compete ao respectivo Director;
 - b) Do pessoal dirigente intermédio que desempenha funções nos Serviços Centrais, compete ao superior hierárquico imediato.
- 3 - Em casos de impedimento do avaliador, a competência para avaliar cabe ao superior hierárquico seguinte;
- 4 - A avaliação de desempenho dos dirigentes intermédios efectua-se com base nos parâmetros “Resultados” e “Competências”, sendo definidas a ponderação de 75% para os “Resultados” e de 25% para as “Competências”. As “Competências” são as definidas pelo CCA e que constam de mapa em anexo.
- 4 - A avaliação do pessoal dirigente carece da homologação conjunta do Presidente e do Vice-Presidente, excepto quando um deles tenha sido avaliador;
- 5 - A apreciação das reclamações dos dirigentes é feita em CCA restrito, composto apenas pelos dirigentes de nível superior do Instituto.

CAPÍTULO III

Intervenientes no Processo

Artigo 10.º

O Presidente do IPT

- 1 - Compete ao Presidente do IPT:

- a) Garantir a adequação do sistema de avaliação do desempenho à realidade específica do Instituto;
- b) Coordenar e controlar o processo de avaliação anual de acordo com as regras presentes neste regulamento, na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro e respectiva regulamentação;
- c) Homologar as avaliações anuais;
- d) Em caso de não homologação desencadear a atribuição de nova classificação, ouvido o CCA;
- e) Enviar anualmente relatório Anual da Avaliação de Desempenho para o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior;
- f) Designar uma equipa de trabalho para apoio e assessoria no sistema de avaliação;
- g) Designar os membros do CCA;
- h) Designar a Comissão Paritária de acordo com o art.º 59.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro;
- i) Decidir sobre as medidas ou procedimentos a adoptar para operacionalizar o sistema em todo o Instituto.

2 - O Presidente poderá delegar as suas competências no Vice-Presidente do IPT.

Artigo 11.º

Conselho de Coordenação da Avaliação (CCA)

1 - O CCA é um órgão que funciona junto do Presidente do IPT, competindo-lhe:

- a) Coordenar o processo de avaliação de desempenho, definindo o calendário anual e os termos em que o processo se desenvolve;
- b) Estabelecer directrizes para uma aplicação objectiva e harmónica do SIADAP 2 e do SIADAP 3, tendo em consideração os documentos que integram o ciclo de gestão referido no artigo 4.º do presente Regulamento e do artigo 8.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro;

- c) Estabelecer orientações gerais em matéria de fixação de objectivos, de escolha de competências e de indicadores de medida, em especial os relativos à caracterização da situação de superação de objectivos;
- d) Estabelecer o número de objectivos e de competências a que se deve subordinar a avaliação de desempenho, podendo fazê-lo para todos os trabalhadores do serviço ou, quando se justifique, por unidade orgânica ou por carreira;
- e) Garantir o rigor e a diferenciação de desempenhos do SIADAP 2 e do SIADAP 3, cabendo-lhe validar as avaliações de “Desempenho relevante” e “Desempenho inadequado” bem como proceder ao reconhecimento do “Desempenho excelente”;
- f) Emitir parecer sobre os pedidos de apreciação das propostas de avaliação dos dirigentes intermédios avaliados;
- g) Emitir parecer sobre as reclamações dos avaliados;
- h) Apreciar as propostas de formação profissional sugeridas pelos avaliadores, a fim de serem incluídas no plano anual de formação;
- i) Elaborar um relatório final global;
- j) Definir as formas de divulgação interna do resultado global da avaliação,
- k) Apreciar e decidir sobre todas as questões que lhe venham a ser colocadas e que não sejam da competência exclusiva dos restantes intervenientes no processo;
- l) Exercer as demais competências que, por lei ou regulamento, lhe são cometidas.

2 - Para efeitos da emissão do parecer a que se refere a alínea g), poderá o CCA solicitar, expressamente, a avaliadores e avaliados os elementos que julgar convenientes.

Artigo 12.º

Composição do CCA

1. O CCA é composto pelo Presidente do IPT, que o presidirá, e pelos seguintes membros por inerência:
 - a) O Vice-Presidente;
 - b) O Administrador do IPT;

- c) O Administrador dos SAS;
 - d) Um representante de cada Escola.
2. O Presidente poderá delegar a presidência do CCA no Vice-Presidente do IPT.

Artigo 13.º

Os Avaliadores

1. O avaliador é o superior hierárquico imediato ou o funcionário que possui responsabilidades de coordenação sobre o avaliado, cabendo-lhe:
- a) Definir os objectivos para os seus colaboradores directos;
 - b) Avaliar anualmente os seus colaboradores directos, cumprindo o calendário definido para o efeito;
 - c) Ponderar as expectativas dos colaboradores na perspectiva das necessidades do seu desenvolvimento;
 - d) Identificar até ao máximo de 3 tipos de acções de formação a propor ao CCA para serem consideradas no plano anual de formação.
2. Os avaliadores mencionados no n.º 1, só podem exercer esta função, desde que tenham tido um mínimo de 6 meses de contacto funcional com o avaliado, no decurso do ano a que se refere a avaliação.
3. No caso de não se verificar a condição prevista no número anterior, é avaliador o superior hierárquico de nível seguinte ou, na ausência deste, o CCA.

Artigo 14.º

Os Avaliados

São avaliados todos os dirigentes de nível superior e intermédio, funcionários, e demais trabalhadores, com contrato por prazo superior a seis meses, que desempenhem funções não docentes no IPT.

CAPÍTULO IV

Funcionamento do Conselho de Coordenação da Avaliação

Artigo 15.º

Funções de Presidente

1 - Ao Presidente do CCA cabem as seguintes funções:

- a) Representar o Conselho;
- b) Convocar, presidir e dirigir as reuniões do Conselho;
- c) Promover o cumprimento das deliberações tomadas pelo órgão a que preside.

Artigo 16.º

Periodicidade das Reuniões

- 1 – O CCA reúne ordinariamente, na primeira semana de Janeiro de 2010, para validação dos objectivos definidos pelas Unidades Orgânicas e pelos respectivos Serviços, de modo a verificar o grau de dificuldade e de modo a garantir a homogeneidade dos mesmos;
- 2 – O CCA reúne ordinariamente, na última semana de Janeiro de cada ano civil, para harmonização das avaliações de desempenho e validação das propostas de avaliação final correspondentes às percentagens máximas de mérito e excelência.
- 3 - O Conselho reúne, ainda, extraordinariamente, sempre que o seu Presidente o convocar.

Artigo 17.º

Deliberação - Quórum

1. O Conselho só pode deliberar na presença de mais de metade do número legal dos seus membros.
2. Na falta do quórum previsto no número anterior, será pelo Presidente designado outro dia para a reunião, com a mesma natureza da anteriormente prevista, sendo enviada nova convocatória.
3. As faltas às reuniões deverão ser comunicadas ao Presidente, por escrito e com a indicação do motivo, com uma antecedência mínima de vinte e quatro horas.

Artigo 18.º

Validação das classificações de “Excelente” e “Relevante” em CCA

1 - A validação das classificações de “Excelente” e “Relevante” e a sua limitação em função das quotas definidas, obedecerá aos seguintes critérios, pela ordem da sua indicação:

a) Critério da Fundamentação – As classificações de “Excelente” e “Relevante” só serão alvo de validação se forem fundamentadas com base em provas e evidências, ou seja, com base nos mapas e relatórios de monitorização e só serão validadas caso se verifique, respectivamente, [3 a 4] e [1 a 2], dos factores a seguir indicados:

a1) O serviço prestado deverá ser inovador, de tal forma que poderá ser aplicado e extensivo aos diversos serviços do IPT, Escolas e SAS;

a2) O serviço prestado deverá ser diferenciador de maneira que se torne relevante a sua aplicabilidade aos vários serviços do IPT, Escolas e SAS;

a3) Através do desempenho durante o ano ter sido introduzido alguma melhoria e qualidade no serviço;

a4) Através do desempenho durante o ano ter sido introduzido algum valor ou mais valia na Instituição.

- b) *Critério da Ordenação* – ordenação decrescente das classificações quantitativas e seleccionando-se as superiores;
- c) *Critério da Fronteira* - Percurso e currículo profissional dos avaliados.

Artigo 19.º

Igualdade de classificação final

1 – De acordo com o estipulado no artigo 84.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro sempre que, existindo igualdade de classificação final entre dois ou mais avaliados do mesmo grupo profissional e por via da aplicação do sistema de percentagens máximas, uma classificação de “Relevante” ou de “Excelente” só possa ser atribuída a uma parte dos avaliados com classificações iguais, adoptar-se-á o seguinte procedimento de desempate:

- 1.º - Será privilegiado o avaliado que, mais beneficiar com a atribuição da classificação de “Relevante” ou de “Excelente”;
- 2.º - O avaliado que tiver maior antiguidade na categoria;
- 3.º - O avaliado que tiver maior antiguidade na função pública;
- 4.º - Caso após a aplicação destes critérios subsista o empate, o presidente do CCA designará quem terá prioridade na obtenção da melhor classificação, podendo, para tal, tomar em consideração o absentismo no ano em causa.

2 – O mesmo avaliado não poderá ser beneficiado em dois anos consecutivos ou em mais de dois anos alternados em cada período de cinco anos, do desempate estabelecido no número anterior.

Artigo 20.º

Votação e Apuramento da Maioria

1. A votação processa-se:
 - a) Nominalmente, salvo deliberação em sentido contrário;

- b) Por escrutínio secreto, quando as deliberações importem apreciações de comportamentos ou das qualidades de pessoas;
 - c) Por simples consenso, quando se trate de deliberações sobre assuntos de mero expediente, e não se verifique oposição a este método.
2. Nas deliberações de natureza consultiva é proibida a abstenção, sem prejuízo do disposto no número seguinte.
 3. As deliberações são tomadas por maioria absoluta dos membros presentes, não se contando para o efeito as abstenções.
 4. Em caso de empate:
 - a) Tratando-se de votação nominal, o Presidente tem a prerrogativa do voto de qualidade; ou
 - b) Tratando-se de votação por escrutínio secreto, é a mesma repetida.
 5. O Presidente exerce o direito de voto em último lugar.
 6. Quando um dos membros do CCA for simultaneamente avaliador, fica o mesmo impedido de votar nas situações previstas na alínea g) do n.º 1 do art.º 44.º do Código do Procedimento Administrativo.

Artigo 21.º

Validação das Propostas de Avaliação Final

A validação das propostas de avaliação final correspondentes às percentagens máximas de mérito e de excelência implica declaração formal, assinada por todos os membros presentes do CCA, do cumprimento daquelas percentagens.

CAPÍTULO V

Reclamação e Recurso

Artigo 22.º

Reclamação

Da homologação da avaliação cabe reclamação, a apresentar por escrito, no prazo de 5 (cinco) dias úteis, a contar da data do seu conhecimento, para o Presidente, o qual solicitará parecer ao CCA.

Artigo 23.º

Recurso Hierárquico

Da decisão final sobre a reclamação cabe recurso hierárquico, a interpor no prazo de 5 (cinco) dias úteis, por escrito, a contar do seu conhecimento, para o Presidente.

Artigo 24.º

Omissões

Em tudo o que for omissis no presente Regulamento aplicar-se-ão as disposições legais em vigor, designadamente a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, os Estatutos do Instituto Politécnico de Tomar, os despachos do IPT e o Código do Procedimento Administrativo.

Artigo 25.º

Norma revogatória

É revogado o anterior Regulamento n.º 15/IPT/2007, aprovado pela Comissão Executiva do Conselho Geral do IPT.

Artigo 26.º

Entrada em vigor

O presente Regulamento interno entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação.

Tomar, __ de Setembro de 2009.

O Presidente do IPT,

(Dr. António Pires da Silva)