

ina



DIREÇÃO-GERAL DA QUALIFICAÇÃO
DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS

VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

Liderança | Comunicação | Motivação | Satisfação

Showcasing
de Boas Práticas de
Valorização das Pessoas

CANDIDATURAS



VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

Liderança | Comunicação | Motivação | Satisfação

As instituições são feitas pelas pessoas e para as pessoas.

Em qualquer organização ou situação, são sempre as pessoas que fazem a diferença, com a sua atitude, o seu saber, a sua curiosidade e dedicação.

Podemos debater e aperfeiçoar modelos organizacionais, procedimentos, hierarquias, funcionalidades mas estaremos sempre a falhar o essencial, se não falarmos de pessoas.

E é por isso que o nosso maior compromisso é com todos os trabalhadores da Administração Pública, no seu desenvolvimento profissional através do conhecimento, na melhoria contínua das suas competências e na sua valorização profissional.

Lançámos um desafio a toda a Administração Pública e, hoje, aqui estão os resultados: foram apresentadas 121 boas práticas, por 55 organismos, de norte e sul de Portugal Continental e Regiões Autónomas.

Obrigada a todos aqueles que dedicaram tempo de trabalho a partilhar connosco os vossos projetos. Acreditamos que os bons exemplos têm, necessariamente, um efeito inspirador, multiplicador.

O objetivo é, e será sempre, uma Administração Pública melhor.

Sandra Sant`Ana
Subdiretora-Geral

Este é um projecto da Administração Pública para a Administração Pública (AP), concebido e lançado no seu interior. A proposta deste showcasing requer que se dê conta do que de bem feito existe na AP, e coloca na frente do palco as pessoas e a sua valorização.

Vale a pena salientar o próprio conceito de “valorização das pessoas” estabelecido no Regulamento do showcasing: Reconhecimento da centralidade do factor-pessoas na organização e portanto da indispensável implementação de práticas que promovam a responsabilidade pessoal e das equipas, mas também as diferentes formas de motivação humana (intrínseca, extrínseca e transcendente), para além de níveis adequados de autonomia das atitudes e dos comportamentos, tudo no sentido de criar nas pessoas o sentimento de realização e satisfação profissional e de garantir desempenhos profissionais alinhados com a missão e os objetivos específicos da organização. A valorização das pessoas, em causa neste Showcasing, decorre da iniciativa e capacidades pessoais para realizar, em cada contexto concreto, boas práticas que as valorizem no sentido acima descrito. A formulação desta perspectiva, com a sua tremenda exigência de critério, nunca será de mais recordar, e de propor como referencial de sucesso.

Está-se diante de um projecto inédito, estrutural e estruturante. A AP apresenta-se neste showcasing com uma postura de inovação, nos objectivos não menos do que nos processos, e com um sentido de prazo alargado: a AP arriscou criar uma nova “boa prática” sem lhe fixar à partida um horizonte temporal. Este carácter intemporal deste showcasing pode mesmo vir a ser um dos seus traços identificadores mais acentuados.

A repartição do showcasing por 5 categorias – Comunicação interna, Cooperação interna e entre organismos, Liderar pessoas, Gerir a mudança, Desenvolver a confiança – procura estimular o discernimento das boas práticas sob diferentes ângulos de valorização das pessoas. Sendo certo que estas cinco perspectivas de entendimento da realidade são próximas, interagem, e até nalguns casos se tornará difícil não as sobrepor por completo, quis-se com esta opção dar a oportunidade às candidaturas de poderem escolher a boa prática tal como a estimam mais, no seu contexto particular de existência. Porque essa boa prática serve, e é útil, às pessoas dessa realidade concreta, valorizando-as desse ponto de vista em especial.

José Manuel Seruya
Coordenador Científico

CATEGORIA 2.1. COMUNICAÇÃO INTERNA	9
ACONTECE	11
A TECNOLOGIA COMO SUPORTE DE INTEGRAÇÃO	13
MURAL DE VALORES	15
INTRANET - FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO INTERNA E GESTÃO DE RECURSOS	17
PÉS AO CAMINHO	19
INCREMENTO DA COMUNICAÇÃO ENTRE OS STAKEHOLDERS INTERNOS	21
SESSÕES TÉCNICAS - UMA ESTRATÉGIA PARA O CONHECIMENTO	23
PLANO PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA	25
CRIAR CIMENTO	27
REUNIÕES SGD	31
RH+ PARAR. PENSAR. MUDAR.	37
COMUNICAÇÃO - UMA VIA PARA A EXCELÊNCIA	39
DRH ENTRE PORTAS	43
VAMOS APRENDER ALGUNS GESTOS EM LÍNGUA GESTUAL PORTUGUESA?	49
PARTILHA DE SABERES E EXPERIÊNCIAS	51
PROGRAMA DE FORMAÇÃO INTERNA EM ELEARNING – FIXE	53
A COMUNICAÇÃO COMO ALAVANCA DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL	55
O DIA DO COLABORADOR	63
A SEMANA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	65
À CONVERSA... COM	69
DIA DA SECRETARIA-GERAL	73
A CÂMARA	77
O IP LEIRIA E A CIDADE JUNTOS PELA INCLUSÃO	79
1 DOIS 3, ERA OUTRA VEZ	83
AMIANTO NO INE	93
WIKI CMSEIXAL	95
ALERTAS ATENDIMENTO	99
(IN)FORMAÇÃO PARA TODOS	101
CAMPANHA LINHA	105
COMUNICAÇÃO INTERNA IFAP	107
ENCONTRO IFAP “BALANÇO 2014 E PERSPETIVAS 2015	109
APROXIMAR	113
ENCONTRO DE QUADROS	117
COMUNICAR PARA ENVOLVER	121
CAMPANHA ECO	131
IGUALDADE DE GÉNERO. NÓS, CURVAS E PONTES	133
CATEGORIA 2.2. LIDERAR PESSOAS	135
PEDRA BASILAR NA EVOLUÇÃO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES	137
CRESCEMOS JUNTOS	139
QUESTIONÁRIO SATISFAÇÃO COM A CHEFIA	141
COMPROMISSO RH	145
AVALIAÇÃO MULTICOLOR	147
EQUILIBRAR A VIDA PROFISSIONAL COM A VIDA PESSOAL FAMILIAR	151
PREMIE - PLANO DE RECONHECIMENTO DO ESFORÇO E DO MÉRITO INDIVIDUAL E DE EQUIPA	155
EMPOWER HIGH PERFORMANCE	59
RESPONSABILIDADE SOCIAL - LIDERANÇA ATIVA	161

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS CENTRADA NAS PESSOAS	165
GAC – GABINETE DE APOIO AO COLABORADOR	173
APOIO PSICOLÓGICO, SOCIAL E JURÍDICO EXTRAJUDICIAL	175
HORTA SOCIAL	177
PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	179
SOMOS CMS	181
JUNTOS FAZEMOS (+)	183
QUALIFICAR	185
APOIAR	197
CUIDAR	205
INTEGRAR	211
SUPERPIQUENIQUE DO DIA DO FUNCIONÁRIO MUNICIPAL	215
UMA FAMÍLIA 5 ESTRELAS	219
PROJETO K POTENCIAL	223
CATEGORIA 2.3. COOPERAÇÃO INTERNA ENTRE ORGANISMOS	225
ICI-UBI: OPINIÕES OUVIDAS ... INOVAMOS MELHOR	227
REUNIÕES COM OUTROS SERVIÇOS	229
INTEGRAR PARA CUIDAR	233
POTENCIAR SINERGIAS	239
MOVIMENTO MENOS OLHOS DO QUE BARRIGA	243
REDE DE CENTROS LOCAIS DE APRENDIZAGEM DA UAB	247
EQUIPAS MULTIDISCIPLINARES NOS AGRUPAMENTOS ESCOLARES DE LOURES	251
MAQUILHAGEM PARA TODOS/AS	257
A COOPERAÇÃO COMO PILAR DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO	259
COMO ENCONTRAR CALMA NUM MUNDO AGITADO - MINDFULNESS	271
PAC - POSTO DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO	273
PROTOCOLOS COM A UMA - UNIVERSIDADE DA MADEIRA E A UNIVERSIDADE DE AVEIRO	275
ENCONTROS TEMÁTICOS NO MESS	277
PORTAL DO CONHECIMENTO PARA A INOVAÇÃO E QUALIDADE DO MESS (POCIQ)	281
MOBILIDADE DE TRABALHADORES DA UNIVERSIDADE DO PORTO	285
TECNOLOGIAS ADAPTADAS E INCLUSÃO	287
CONCURSO DE BOAS PRÁTICAS	295
SIMII – SISTEMA DE MONITORIZAÇÃO DE INFORMAÇÃO E INDICADORES	297
PROJETO E-LEARNING NO IFAP	299
REDE PORTODOS - REDE PARA O DESENVOLVIMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DO MESS	303
CONCRETIZAR	307
TACE – TEMPO PARA APRENDER A CIDADANIA EUROPEIA	311
GERIR PROJETOS ELEITORAIS	313
PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA DESLOCAÇÃO	317
FORMANDO / FORMADOR	321
CHEFIAS DO CENTRO HOSPITALAR DO OESTE DESENVOLVEM COMPETÊNCIAS EM LIDERANÇA, COMUNICAÇÃO, GESTÃO DE CONFLITOS E DE EQUIPAS EFICAZES	323
SEMANAS DEDICADAS À RESPONSABILIDADE SOCIAL	331
CATEGORIA 2.4. GERIR A MUDANÇA	335
QUALIDADE: ESCREVE O QUE FAZES; FAZ O QUE ESCREVES; MELHORA O QUE FAZES	337
HR EXCELLENCE IN RESEARCH	339
O SISTEMA DE GESTÃO AUTÁRQUICA BASEADO NA MELHORIA CONTÍNUA DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	341

PROPOSTAS DE MELHORIA	345
MELHORIA CONTÍNUA	349
PROJETO MC	351
ISO, COMO INSTRUMENTOS DE MUDANÇA	355
O IMPACTO DO TELETRABALHO NO DESEMPENHO DE FUNÇÕES INSPETIVAS	359
MAISS PRÓXIMO	361
MELHOR TECNOLOGIA – UMA MAIS VALIA PARA O DIA-A-DIA LABORAL	367
TRANSIÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DO MUNICÍPIO DE LISBOA PARA AS JUNTAS DE FREGUESIA	369
RISCOS PSICOSSOCIAIS: COMO INTERVIR NA MUDANÇA	379
A CRIAÇÃO DA REDE NACIONAL DE DORMITÓRIOS - MELHORES CONDIÇÕES DE SAÚDE (EXAMES MÉDICOS E MEDIÇÕES DE AMIANTO)	381
COMPROMISSOS: COM AS PESSOAS, COM O SERVIÇO, COM A COMUNIDADE, COM O AMBIENTE E COM OS FORNECEDORES E PARCEIROS	385
D-PAD	389
IPO EM FORMA	399
PROJETO IDOC IFAP - GESTÃO DOCUMENTAL/INFORMAÇÃO	403
A TRANSFERÊNCIA DE APRENDIZAGEM SEM CUSTOS	407
PROJETO NASCER CIDADÃO	413
IMPLEMENTAÇÃO DO CENTRO DE INSTRUMENTAÇÃO MARÍTIMA	417
FENG-SHUI DA SALA DO NÚCLEO	421
UMA AGENDA POSITIVA DE GESTÃO DA MUDANÇA	423
CATEGORIA 2.5. DESENVOLVER A CONFIANÇA	425
PAI – PROGRAMA DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO	427
EMPOWERMENT CMP	429
CANTANHEDE TROPHY	433
IDEIAS SASUM 2015 – INOVAR, MELHORAR, SATISFAZER	435
PARTICIPAR PARA MELHORAR: PRÁTICAS PARTICIPATIVAS COMO FATOR DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS TRABALHADORES	439
CIDADÃO + HOSPITAL DE OVAR + COMUNIDADE = ELOS EM CIDADANIA	453
FORMAÇÃO/TIRO POLICIAL E CRIAÇÃO DA BOLSA DE FORMADORES	455
SOCIALIZAR	457
HAPPINESS CLUB EHTC	463



CATEGORIA 2.1

COMUNICAÇÃO INTERNA

ACONTECE

Boletim semanal com as atividades diversas agendadas para cada semana.

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Agrupamento Escolas São Bruno

Pessoa responsável pela apresentação:

Isabel Lourenço

Cargo:

Diretora

Categoria a que se candidata:

Comunicação interna

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Educação - Pré e Ensino Básico

Tipo de entidade:

Escolas

Caracterização sumária da atividade principal:

Ensino público desde o Pré-escolar até ao 9ºano

Caracterização dos RH em 2014/15:

Os diversos Coordenadores de equipas (estruturas de gestão intermédia), p.ex: coordenadores de departamento, bibliotecária, coordenadoras de estabelecimento) mantêm um fluxo contínuo de informação relativa a eventos, atividades, efemérides, visitas de estudo, etc que são compiladas semanalmente, pela Direção e publicados no Boletim Acontece. O “Acontece” é divulgado através de vários canais de comunicação: página da escola na web, facebook da escola, placares diversos em zonas de circulação, nas 4 escolas do agrupamento. Chega semanalmente a alunos, pais, docentes, pessoal não docente e parceiros locais.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

O Boletim “Acontece” está associado a uma cultura organizacional que pretende reforçar uma atitude de colaboração e participação em toda a comunidade educativa.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

- reconhecimento entre pares de níveis de ensino diferentes, por bons resultados obtidos e divulgados no “Acontece”
- testemunho de pais em reuniões com Diretores de Turma que se sentem bem informados sobre o desenrolar de atividades a que os seus filhos pertencem ou não

- alunos que frequentemente consultam o “Acontece” nos computadores da Biblioteca

Descrição e caracterização da Boa Prática

Designação

Síntese

Para quê:

Para manter a comunidade educativa informada regularmente

Com quem:

Direção; Gestão intermédia; Docentes

Com que outros recursos:

Tecnológicos: rede wireless, computadores, *tablets*, *facebook*, *site/web*, correio eletrónico

Como (e quando) é executada:

Desde 2005/06, ao longo de cada ano letivo, com periodicidade semanal

Resultados específicos alcançados:

Reforço do vínculo de pertença e das oportunidades de participação de todos e cada um

Os 2/3 fatores-chave do êxito desta Boa Prática:

- aplicar a um contexto escolar uma prática de gestão participada
- acessível, fácil leitura e eficaz

Dificuldades sentidas na concretização:

Algumas falhas de envio de dados em tempo útil, pelos responsáveis

Alguns testemunhos:

Bibliotecária - *Embora a Biblioteca tenha um blog, sinto que o Acontece acaba por ter maior visibilidade, uma vez que me chegam mais rapidamente os ecos das notícias que envio para serem publicadas*

Professora - *“O que me agrada mais no Acontece é de ser fácil leitura e nada pesado*

Coordenadora de Estabelecimento - *O Acontece é a maneira mais simples de manter os colegas informados. Gosto que na escola sede de agrupamento saibam o que se passa na minha escola*

A TECNOLOGIA COMO SUPORTE DE INTEGRAÇÃO

Centralizar, organizar e facilitar o acesso à comunicação na ADPI

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Centro Hospitalar Lisboa Central (CHLC) / Área de Diagnóstico por Imagem (ADPI)

Pessoa responsável pela apresentação:

Ana Andrade e Cristina Almeida

Cargo:

Administradora e Técnica Coordenadora da Área de Diagnóstico por Imagem

Categoria a que se candidata:

Comunicação interna

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Saúde

Tipo de entidade:

Entidade Pública de Estado

Caracterização sumária da atividade principal:

A atividade do CHLC, EPE assegura a cada doente cuidados que correspondam às suas necessidades, de acordo com as melhores práticas clínicas e numa lógica de governação clínica, promove uma eficiente utilização dos recursos disponíveis, abrangendo, ainda, as áreas de investigação, ensino, prevenção e continuidade de cuidados, conforme o primado do doente.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A Direção da Área de Diagnóstico por imagem é constituída por um Médico, uma Administradora Hospitalar e uma Técnica Coordenadora da Área de Diagnóstico e Terapêutica. Num total de 349 colaboradores (140 Técnicos de Radiologia, 73 Médicos das especialidades de Radiologia e Neurorradiologia, 11 Enfermeiros, 78 Assistentes Operacionais e 34 Assistentes Técnicos) que integram os 6 Pólos Hospitalares do CHLC.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Cultura de clã que é caracterizada como uma organização muito pessoal, como se fosse uma grande família. Os indivíduos sentem que podem partilhar os seus problemas. O líder da organização é considerado um mentor, um facilitador, quase uma figura parental. O estilo de gestão na organização é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação, a base sobre a qual se mantém a organização é a lealdade, sendo a coesão e o trabalho de

equipa característicos deste tipo de cultura, o clima da organização é agradável e participativo, existindo grande abertura e confiança. O sucesso é medido com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho em equipa e na preocupação com as pessoas.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

O contexto de reforma e reestruturação em que o CHLC se insere, inicialmente com a necessidade de potenciar, através de uma gestão comum, as capacidades disponíveis nas unidades hospitalares e para dar resposta a insuficiências múltiplas de rentabilização de recursos, sem comprometer acessibilidade e qualidade na prestação de cuidados.

Uma ferramenta que visa a substituição dos antigos “livros de ocorrências”. Este projecto nasceu da necessidade de centralizar, organizar e facilitar o acesso à informação dos vários Pólos no maior grupo profissional que integra a ADPI. A informação fica disponível a todos os Técnicos de Radiologia a partir de qualquer lugar do mundo, à distância de um clique, bastando um acesso à Internet e o registo no site. Todas as entradas feitas no Livro de Ocorrências da Área de Diagnóstico por Imagem (Loadi) são registadas com data, hora e autor, sendo de fácil pesquisa acessível a todos os Técnicos de Radiologia do respectivo pólo e apenas editável pelo autor.

O Loadi integra também um sistema de “Mensagens Privadas” e de Casos Clínicos, onde se pretende facilitar a troca de experiências, trabalhos ou apenas quebrar as barreiras físicas que separam os vários Pólos.

Descrição e caracterização da Boa Prática

Designação:

A Tecnologia como suporte de integração

Síntese:

Centralizar, organizar e facilitar o acesso à comunicação na ADPI

Para quê:

Com a criação da ADPI, que centraliza seis serviços de Imagiologia com distintos desempenhos, tipologia e especificidade dos perfis assistenciais, houve de imediato necessidade de criar ferramentas inovadoras de integração, que permitissem assegurar acessibilidade, qualidade, rapidez, credibilidade de informação.

Com quem:

A ideia de criar um instrumento que suportasse a integração entre os vários hospitais que integram o CHLC, obedeceu não só a requisitos funcionais devendo ser acessível apenas aos técnicos de radiologia da ADPI, ser de fácil utilização e constante actualização, como também a requisitos técnicos, correr nos computadores dos seis hospitais, em qualquer browser e fácil utilização. Weblog – UAC –user access control – Web application.

Com que outros recursos:

Com uma Framework php, Framework livre (GNU), desenhada para suportar websites dinâmicos, aplicações web e serviços one-line. Escrito em php, dados armazenados em mySQ, com funcionamento baseado em plugins.

Funciona com um código que é analisado pelo php documentator que converte strings e tabelas dentro deste.

Da ideia, da necessidade, nasceu LOADI – Livro de Ocorrências da Área de Diagnóstico por Imagem.

No primeiro mês de funcionamento foram registados no Loadi 102 utilizadores, 488 visitas, 1.32 GB de tráfego, geradas 25985 páginas, 293177 cliques, 730 mensagens.

Como (e quando) é executada:

Nas passagens de turno, com uma cobertura de comunicação interna de 24h.

Resultados alcançados:

Mais que instrumento de gestão, o Loadi emerge da necessidade de centralizar, organizar e facilitar acesso à comunicação na ADPI. Considerado como oportunidade necessita que se verifiquem: (1) que as dificuldades de integração na gestão dos seis serviços incutam um salto qualitativo com maior capacidade de dar respostas integradas e inteligentemente calibradas, (2) um salto qualitativo para outro nível, exigindo convergência de um conjunto de factores culturais.

Fatores-chave de êxito:

Informação disponível, em qualquer parte do globo, à distância de um clique, um acesso à internet e registo no site. Todas as entradas são registadas com data, hora, autor, sendo de fácil pesquisa, acessível a todos os técnicos do respectivo pólo e apenas editável pelo autor.

Integra ainda sistema de “mensagens”, “casos clínicos”, facilitando permuta de boas práticas, trabalhos e artigos. Desenhado a pensar na facilidade de utilização, o técnico registado tem acesso às diferentes ferramentas do CHLC, também elas visando a integração.

Dificuldades na concretização:

A complexidade inerente aos actuais desafios organizacionais realça a importância do contributo dado pelo desenvolvimento de ferramentas de gestão, para resoluções integradas que valorizem a mudança como ponte para o sucesso, motivação e envolvimento profissional. Nas organizações de saúde, a dinâmica faz-se com recurso a tecnologias que suportem a integração, o empenho e a vontade dos colaboradores, numa coordenação de esforços, no sentido de assegurar e melhorar sempre a Qualidade nos cuidados prestados.

É no entanto, uma das áreas em que é preciso grande investimento, com a mais-valia de ser possível avaliar resultados.

Porque a pura concepção académica de uma ferramenta de pouco ou nada valerá se não for aprovada na prática.

A imaginação e a necessidade levam a que o Loadi esteja em constante actualização, neste sentido pretende-se que a curto prazo contemple em simultâneo um workplace virtual, videoconferência e um novo design.

MURAL DE VALORES

Transmissão e interiorização dos novos valores da organização

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Instituto de Informática, I.P. / Área de Comunicação e Sustentabilidade

Pessoa responsável pela apresentação:

Hugo Teixeira

Cargo:

Coordenador da Área de Comunicação e Sustentabilidade

Categoria a que se candidata:

Comunicação interna

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Tecnologias de Informação e Comunicação – Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (MSESS)

Tipo de entidade:

Instituto Público

Caracterização sumária da atividade principal:

Somos responsáveis pela conceção, operação e evolução do Sistema de Informação da Segurança Social.

A nossa atividade principal é definir políticas e estratégias de Tecnologias de Informação e Comunicação para a Administração Pública, garantindo o planeamento, conceção, execução e avaliação de iniciativas de informatização e atualização tecnológica.

Temos como Missão disponibilizar soluções adequadas, que satisfaçam as necessidades de Tecnologias de Informação e Comunicação dos clientes, visando o serviço prestado a Cidadãos e Empresas.

Caracterização dos RH em 2014/15:

O Instituto de Informática em 31 de dezembro de 2014 contava com um total de 273 trabalhadores (60% do género masculino e 40% do género feminino), 22 em Comissão de Serviço no âmbito da Lei de Trabalho em Funções Públicas e 251 em regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas por tempo indeterminado.

O maior número de homens e mulheres encontra-se na faixa etária dos 40-44 anos. A idade média de trabalhadores do sexo feminino é de 44,9 anos e a do sexo masculino é de 44,1 anos.

93% dos trabalhadores pertencem ao mapa de pessoal do Instituto, 4% dos quais se encontram em mobilidade noutros organismos. 195 exercem funções

na sede, e os restantes em vários serviços situados nos distritos do continente.

A grande maioria dos trabalhadores – 87% – desempenha funções da área do negócio (programadores, administradores de sistemas, administradores de bases de dados, testers, analistas de sistemas, gestores de projeto e relação com o cliente).

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Temos como principais Valores a Confiança, a Inovação e a Competência.

Temos como principal objetivo melhorar a qualidade da prestação de serviços e disponibilização de produtos tecnológicos aos utilizadores, aos cidadãos e às empresas, pois é para eles que trabalhamos, no sentido de proporcionar uma maior proximidade, disponibilidade, fiabilidade e confiança nos sistemas da Segurança Social e do Emprego.

Prestamos um serviço que pretendemos de excelência, através da implementação de práticas sustentáveis no âmbito da gestão da qualidade, segurança da informação, continuidade do negócio, gestão de serviços de tecnologias de informação e responsabilidade social.

Apostamos na formação e desenvolvimento de competências dos colaboradores e preocupamo-nos com a sua realização profissional.

Trabalhamos para ser uma organização socialmente responsável que satisfaz as necessidades dos colaboradores e dos Clientes, atua com eficiência, cria valor para a sociedade e assegura a continuidade da organização.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Em 2015 o Instituto de Informática recebeu uma distinção dos prémios “tic.gov.pt” pelo projeto Sistema Integrado para Gestão de Atendimentos (SIGA), pela contribuição para a “Racionalização da utilização das TIC na Administração Pública”. O SIGA é um dos projetos que concorreu para o “Aumento da eficiência das soluções de gestão de atendimento”, uma das medidas do Plano Setorial GPTIC do MSESS.

Em 2014 o Instituto de Informática obteve o reconhecimento Recognized for Excellence (R4E) da European Foundation for Quality Management (EFQM) e a certificação de conformidade com a Norma ISO/IEC 20000-1:2011 – Gestão de Serviços em Tecnologia de Informação.

Em 2014 o Instituto de Informática foi distinguido em “Excelência em Comunicação”, pelas “Boas Práticas de Comunicação ao serviço da Administração Pública

em Portugal”, no Grande Prémio 2014 da APCE - Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa.

Descrição e caracterização da Boa Prática

Designação:

Mural de Valores

Síntese:

Transmissão e interiorização dos novos valores da organização

Para quê:

PAI – Programa de Acolhimento e Integração – Para facilitar e promover o conhecimento e integração de novos colaboradores na cultura da organização. Valoriza as Pessoas que acabam de chegar à organização, facilitando a sua integração e criando-lhes um ambiente acolhedor e de grande proximidade e acompanhamento, proporcionando maior rapidez no estreitamento de laços profissionais e pessoais com os colegas.

Com quem:

Globalmente com toda a organização. Os protagonistas são os novos colaboradores do Instituto. A Área de Comunicação e Sustentabilidade (ACS) e a Área de Gestão de Pessoas (AGP) asseguram, em articulação com todos os departamentos do instituto, todo o processo de acolhimento. O CD que apoia todo o programa e dá as boas vindas aos novos colaboradores. Os Tutores, que são colaboradores designados pelos departamentos onde os novos colaboradores são integrados, e que os acompanham durante os 3 primeiros meses na organização. Com um representante de cada departamento que acompanha a execução de variadas tarefas que os novos colaboradores têm que completar.

Com que outros recursos: Plataforma e-learning. A equipa de e-learning, que com o seu know-how realiza o “Curso IISI – Informação Inicial sobre o Instituto”, que transmite informações relevantes sobre a organização, as suas normas, atividades e práticas, e que tem como objetivo promover e facilitar o acolhimento.

“Guião dos Desafios IISI - Informação Inicial sobre o Instituto” com uma lista de variadas tarefas que complementam o “Curso IISI”, e com a lista dos colaboradores representantes de cada área/departamento que estão disponíveis para orientar os novos colaboradores nessas tarefas, que têm que executar nas diversas áreas da organização.

Como (e quando) é executada:

As atividades são realizadas em 3 fases entre o 1º dia e os primeiros 3 meses na organização. “Curso IISI – Informação Inicial sobre o Instituto”, realizado pelos novos colaboradores entre o primeiro e segundo dia de trabalho no Instituto.

“Desafios IISI - Informação Inicial sobre o Instituto”, conjunto de atividades/ tarefas a realizar nas diversas áreas e que devem ser concluídos nas primeiras 2 a 3 semanas após a conclusão do “Curso IISI”.

1ª Fase – 1º Dia de trabalho

1. Acolhimento com reunião individual ou apresentação em sala para o grupo – Área de Gestão de Pessoas (AGP)
 2. Boas vindas por elementos do Conselho Diretivo (CD)
 3. Visita às instalações
 4. Deslocação ao departamento/área onde vão trabalhar, apresentação à equipa e encontro com Responsável do Departamento /Tutor
 5. Encaminhamento para o posto de trabalho
 6. Email com informações iniciais e introdução ao Curso e Desafios do IISI (AGP)
 7. Frequência do Curso IISI (e-learning)
- #### 2ª Fase – 1ª e 2ª semana de trabalho
8. Desafios IISI - Entrega do Guião de Atividades (ACS)
 9. Execução das ações indicadas no Guião de Atividades
 10. Email com Inquérito para a Avaliação da Satisfação sobre o Programa de Acolhimento Inicial (ACS)
- #### 3ª Fase - 3 semanas a 3 meses após a entrada
11. Avaliação do Responsável do Departamento/Tutor
 12. Follow-up – avaliação do processo de integração (AGP)
 13. Sessão de Formação sobre temas da Gestão de Pessoas (AGP)

Resultados alcançados:

Participam neste momento 14 colaboradores, pois o programa foi implementado há 3 meses. No inquérito de satisfação respondido pelos novos colaboradores, com a escala de “1 – Negativo” a “4 – Muito Positivo”, a média final obtida foi 4.

Fatores-chave de êxito:

1. Transmissão de interativa, interessante e prática da passagem da informação inicial sobre a organização.
2. Utilização das tecnologias de informação e comunicação, aproveitando as valências existentes no Instituto.
3. Envolvimento de toda a organização:
 - a. CD, ACS, AGP e Departamentos

Dificuldades sentidas na concretização:

Conseguir: Selecionar e Sintetizar toda a informação a transmitir; a participação articulada entre todos os departamentos; transmitir a informação institucional através de técnicas de formação à distância

Alguns testemunhos:

Vera Jesus – Departamento de Acreditação e Desenvolvimento – Área de Desenvolvimento:

“No global, considero que o Instituto de Informática é exímio na arte de bem receber.

Gostei muito do acolhimento e tendo em conta a dimensão da Instituição, acho que conseguimos ficar com uma boa perceção das várias direções e do que se faz na “casa”.

Fábio Teixeira – Departamento de Acreditação e Desenvolvimento – Área de Desenvolvimento:

“As atividades desenvolvidas, além de ajudarem no entrosamento do grupo, fomentou a integração no

INTRANET - FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO INTERNA E GESTÃO DE RECURSOS

Divulgação de informações em tempo real

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Direção Regional de Qualificação Profissional (DRQP)

Pessoa responsável pela apresentação:

Sara Maria Nunes de Almeida Estudante Relvas

Cargo:

Diretora Regional

Categoria a que se candidata:

Comunicação interna

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Educação e Formação Profissional.

Tipo de entidade:

A Direção Regional de Qualificação Profissional é uma entidade com autonomia administrativa, pertencente à Secretaria Regional de Educação, da Região Autónoma da Madeira.

A Direção Regional de Qualificação Profissional promove e desenvolve ações no âmbito dos diversos Sistemas de Formação Profissional e no âmbito do Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências, a nível escolar e/ou profissional.

Autoriza o funcionamento de cursos de formação que integram o Sistema de Regulação de Acesso a Profissões, nas áreas da sua competência. Certifica Entidades Formadoras e é responsável pela gestão do Programa Madeira 14-20 do Fundo Social Europeu.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Para desenvolver as suas atividades, possui uma equipa de cerca de 130 trabalhadores distribuídos pelas seguintes categorias: dirigentes, técnicos superiores, coordenadores e chefes de departamento, assistentes técnicos e assistentes operacionais, monitores de formação profissional, docentes, encarregado de limpeza e encarregado operacional.

A idade média dos trabalhadores é de cerca de 47 anos e o nível médio de antiguidade é de 19 anos.

São praticados diferentes modalidades de horário, sendo que o de funcionamento está definido das 8h00 às 20h00. O horário por turnos é praticado das 08h00 às 15h e das 14h30 às 20h00. Até dezembro de 2014, estavam registados 11 trabalhadores sindicalizados.

A competência necessária para o desempenho das funções de cada profissional e ainda as necessidades de formação encontram-se identificadas na Matriz de Competências e ainda refletidas no Plano de Formação.

Em 2014, os trabalhadores participaram em cerca de 310 horas de formação interna, e cerca de 350 horas de formação externa.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

A DRQP é uma organização dinâmica e com práticas de gestão enraizadas, para as quais corrobora a certificação dos seus sistemas de gestão, designadamente da qualidade e segurança alimentar, com base, respetivamente, nas normas NP ISO 9001:2008 e Codex Alimentarius.

É uma organização que planeia as suas atividades em fichas de projetos que constam do Plano de Atividades. Os projetos são trimestralmente monitorizados com o propósito de serem identificados eventuais desvios inadequados e respetivas causas.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

A melhoria da página da intranet tem sido uma prática constante na direção regional, com o intuito de facilitar a comunicação interna e garantir que a informação atual seja confiável e disponibilizada aos colaboradores, em tempo real, e esteja acessível sempre que necessária. Simultaneamente, a informação é divulgada através de e-mails e em placares informativos.

Aquando da realização de novos projetos, foram criados grupos de trabalho multidisciplinares, com responsabilidade ao nível do planeamento das atividades, das responsabilidades e dos prazos para a efetiva concretização dos objetivos definidos.

A formação interna planeada é, na sua maioria, realizada por recursos internos, designadamente, por colaboradores das diversas áreas de formação, contribuindo desta forma para a redução de custos e, simultaneamente, para o cumprimento de um exaustivo plano de formação. Para garantir a sua concretização foram ainda estabelecidas parcerias (informais) com entidades públicas, através das quais, os colaboradores internos dos parceiros contribuem para o cumprimento dos respetivos planos de formação.

São realizadas sessões de informação de carácter geral para os trabalhadores em áreas relacionadas, nomeadamente, com a saúde, IRS, alimentação e exercício físico. Foi, ainda, estabelecido um protocolo com um ginásio feminino, com benefícios para as colaboradoras.

A criação do Facebook foi uma boa prática implementada, com o intuito de modernizar os canais de comunicação com os clientes, potenciais clientes e demais partes interessadas.

O Dossier de Boas Práticas da DRQP foi revisto, por um grupo dinamizador, com o objetivo de o manter atualizado com as novas boas práticas.

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Para quê:

Intranet - Para divulgar a informação de forma rápida e com método, a baixos custos. As informações mantêm-se ao longo do ano na intranet, para que qualquer pessoa, em qualquer momento, possa tomar conhecimento das mesmas ou voltar a aceder aos dados que as mesmas disponibilizam.

É possível aceder, de forma compilada e organizada, à informação de carácter geral que se encontra dispersa nas várias pastas digitais dos vários Serviços, designadamente, à aplicação de registo de assiduidade (Kelio), à documentação do sistema da qualidade e instrumentos de gestão, aos formulários dos pedidos de intervenção técnica (informática) e de reserva de salas de formação, de reuniões e do auditório, bem como ao webmail, ao portal do funcionário e ao plano de formação. É ainda disponibilizado um formulário para apresentação ou recolha de sugestões de melhoria. Está igualmente definido um campo para a ligação direta a sítios úteis. No Balcão Único está disponível 1 computador para utilização dos colaboradores que não possuem esta ferramenta de trabalho.

Com quem:

No desenvolvimento da boa prática estiveram envolvidos vários recursos humanos, nomeadamente, 3 técnicos superiores: um da área da comunicação, que compilou toda a informação relevante para a comunicação interna; um da área da Qualidade, que disponibilizou todos os documentos de interesse a todos os profissionais, e ainda um técnico da informática que operacionalizou todo o processo, desde o alojamento no servidor até a disponibilização aos utilizadores.

Esteve também envolvido 1 assistente operacional, que desde o início manifestou interesse em participar no projeto, com competências na área da informática, o qual desenvolveu todo o layout e organização da página.

Com que outros recursos:

Utilizaram-se apenas recursos internos, não tendo sido necessário recorrer a entidades externas, nem a verbas adicionais para a sua implementação.

Como (e quando) é executada: Esta prática é desenvolvida durante todo o ano, pela Divisão da Qualidade Certificação e Comunicação, conjuntamente com os restantes serviços da DRQP.

O espaço “notícias”, assim como toda a informação de carácter geral, é da responsabilidade da Divisão da Qualidade Certificação e Comunicação, que executa o pedido de divulgação no dia e/ou 1 dia após a receção da mesma.

A atualização dos dados específicos é da responsa-

bilidade dos colaboradores nomeados, de cada uma das áreas de atuação.

Resultados alcançados:

Com a Intranet reduziu-se o tempo de divulgação da informação (tempo real). A partilha da informação tornou-se mais fácil, simples e segura. Reduziu-se o custo relacionado com a divulgação, uma vez que se deixou de utilizar o papel e prescindiu-se o acompanhamento de um operacional no processo de divulgação, na maioria dos assuntos.

Foram momentos de grande motivação e partilha de conhecimento entre os participantes do projeto.

Fatores-chave de êxito:

A disponibilidade, a competência e a motivação dos colaboradores para o desenvolvimento desta prática foram os fatores chave de maior êxito.

Esta ação foi desenvolvida no âmbito do projeto de candidatura ao 2º nível de excelência da Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ).

Dificuldades na concretização:

A pouca formação por parte de alguns utilizadores dificultou, inicialmente, a interiorização do novo layout da Intranet.

Alguns testemunhos:

“Foi muito gratificante ter trabalho com o grupo e detetar em colegas competências que permitiram ter este instrumento de comunicação tão importante e útil para a nossa instituição e para todos nós. Foi uma muito agradável surpresa!” Teresa Oliveira.

“Antes de mais gostaria de realçar que foi com muito gosto que integrei a equipa 2 do projeto de excelência! Uma equipa multidisciplinar com vontade de melhorar práticas internas de trabalho. A nossa principal preocupação foi que a “intranet” não fosse uma ferramenta estática, tinha que ser dinâmica, atual para que fosse fomentada a prática da sua consulta.” Délia Franco.

“É com satisfação que constato que esta aplicação continua a funcionar, com a supervisão de um elemento da equipa, e que é dinâmica, que possui notícias atuais, e que ingressou na rotina dos funcionários, como um foco credível de informação interna.” Marta Freitas.

PÉS AO CAMINHO

A Informação RH é dada no posto de trabalho

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Lipor-Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto

Pessoa responsável pela apresentação:

Ana Mota / Sónia Pereira

Cargo:

Assistente Técnica / Técnica Superior

Categoria a que se candidata:

Comunicação interna

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Gestão de Resíduos

Tipo de entidade:

A LIPOR é uma pessoa coletiva de direito público

Caracterização sumária da atividade principal:

A LIPOR tem como objeto imediato a reciclagem, valorização, tratamento e aproveitamento final dos resíduos sólidos entregues pelos Municípios associados, bem como proceder à gestão, manutenção e desenvolvimento das infraestruturas necessárias para o efeito. A LIPOR trata, todos os anos, cerca de 500 mil toneladas de resíduos urbanos – RU – produzidos por cerca de 1 milhão de habitantes pelos oito municípios que a integram: Espinho, Gondomar, Maia, Matosinhos, Porto, Póvoa de Varzim, Valongo e Vila do Conde.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Na divisão de Recursos Humanos e Formação (DRHF) da Lipor exercem funções 4 colaboradores:

- 1 Chefe de Divisão
- 1 Técnico Superior
- 2 Assistentes Técnicos

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade: Em todas as suas atividades, produtos e serviços, bem como no relacionamento com todas as partes interessadas, a Lipor definiu, no âmbito da sua estratégia de gestão sustentável, uma política para a Qualidade, Ambiente, Energia, Segurança e Saúde, Responsabilidade Social e Inovação. Educar, formar, informar e partilhar conhecimentos são componentes chave da Cultura Organizacional que contribuem para a sustentabilidade e para o sucesso da LIPOR. Os Valores estabelecidos para a Lipor são:

- Ser Ambicioso
- Ser Criativo

- Ser Responsável
- Ser Ético
- Ser Equipa

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

- Prémio Mayordomo de Oro 2014 com o projeto “A Visão da LIPOR no caminho para a Economia” Atitudes efetivas para o desenvolvimento sustentável, a economia circular, a luta contra as alterações climáticas, a utilização de recursos e consumo, como instrumentos para um mundo sustentável”, com o Circular
- Menção Honrosa na categoria “Desenvolvimento Sustentável” dos Troféus Luso-Franceses 2014 - Nesta candidatura, a LIPOR procurou espelhar o esforço promovido no âmbito do desenvolvimento sustentável, mais concretamente, o seu desempenho no combate às alterações climáticas e ao consumo de energia.
- Prémio Excelência no Trabalho no ano 2013 e 2014, 1.º Lugar na categoria das médias empresas Sector Público – Este prémio foi resultado de um inquérito anónimo e preenchido pelos colaboradores da Lipor
- A LIPOR inaugurou dia 11 de maio de 2015, o espaço Academia LIPOR. LIPOR obteve a Certificação como Entidade Formadora pela Fundação CEFA - Fundação para os Estudos e Formação Autárquica
- Lipor renova Certificação SA8000 - Responsabilidade Social Em novembro de 2014, a APCER, Associação Portuguesa de Certificação, realizou nas instalações LIPOR, uma auditoria externa para efeitos de renovação da certificação de acordo com a Norma SA 8000:2008

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

Pés ao Caminho

Síntese:

A Informação RH é dada no posto de trabalho

Para quê:

Promover o relacionamento interpessoal on-job

Com quem:

Rotativamente, todos os elementos da equipa DRHF deslocam-se ao posto de trabalho dos colaboradores, com o intuito de responder a questões, informar e tirar dúvidas que possam existir

Com que outros recursos:

- Acesso remoto ao programa de Cadastro e Vencimentos, consulta de legislação em vigor para respostas on-time.

Como (e quando) é executada:

No posto de trabalho dos colaboradores, uma vez por mês.

Resultados alcançados:

- Conhecimento de Direitos, deveres e obrigações que eram desconhecidos ao colaborador.
- Transmissão de nova legislação pertinente
- Aproximação ao stakeholder interno

Fatores-chave de êxito:

- Incentivo ao engagement
- Relacionamento cara a cara
- Deslocação ao posto de trabalho

Dificuldades na concretização:

Nas primeiras sessões, sentiu-se alguma resistência em recorrer à iniciativa

Alguns testemunhos:

“É fundamental esta aproximação com os colaboradores” Luís Rodrigues

“O contacto face-to-face no local de trabalho permite perceber as verdadeiras dificuldades do nosso stakeholder interno e responder devidamente às mesmas” – Sónia Pereira

INCREMENTO DA COMUNICAÇÃO ENTRE OS *STAKEHOLDERS* INTERNOS

Comunicação e reconhecimento da importância de todos os trabalhadores

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Município de Pombal – Divisão de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Pessoa responsável pela apresentação:

António Miguel ferreira Ribeirinho

Cargo:

Chefe Divisão Gestão e Desenvolvimento Recursos Humanos

Categoria a que se candidata:

Comunicação interna

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Local

Tipo de entidade:

Câmara Municipal

Caracterização sumária da atividade principal:

CAE- 84113 - Administração Local – Promoção e salvaguarda dos interesses das populações nos domínios do abastecimento público, educação, cultura e desporto, ação social, ambiente e salubridade, ordenamento território, proteção da comunidade.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Em 31 de dezembro de 2014 encontravam-se em exercício de funções, neste Município:

12 Dirigentes, 45 Técnicos Superiores,

66 Assistentes Técnicos, 246 Assistentes Operacionais, 4 Especialistas de Informática e 12 em outras situações.

Sublinha-se que, face ao enquadramento legal imposto pela Lei do Orçamento de Estado para os anos de 2012 a 2014, o Município de Pombal viu-se obrigado a reduzir o número “líquido” de trabalhadores em funções a uma taxa anual de 2%, a que correspondem menos 24 trabalhadores. Se levarmos em consideração que o Município de Pombal tem a seu cargo, para além das normais e legais competências conferidas por Lei, também a recolha dos resíduos sólidos urbanos e limpeza urbana, a captação e fornecimento de águas; o serviço de saneamento e tratamento de águas residuais e ainda uma rede de transportes urbanos destinada a minimizar os problemas de trânsito e a facilitar a mobilidade dos munícipes dentro do perímetro urbano, e que apresenta uma das taxas de trabalhadores por mil habitantes (cerca de 7,0) mais baixas do território nacional, facilmente concluímos que estamos em deficit de Recursos Humanos e que a contratação de novos trabalhadores se torna impe-

rativa. Com efeito, estão atualmente em curso

19 procedimentos concursais para integração de 20 trabalhadores em regime de contrato por tempo indeterminado e 10 em regime de contrato por tempo determinado, abrangendo várias categorias e áreas profissionais, as quais vão desde o Técnico Superior de Economia até ao Assistente operacional – área de eletricista, passando por outros igualmente necessários ao bom funcionamento da autarquia.

O município de Pombal aposta numa política de abertura à integração de jovens estudantes/recém diplomados para terem uma primeira experiência com o mundo laboral. No atual executivo foram concedidos cerca de 50 estágios curriculares quer a alunos residentes no concelho de Pombal, quer a alunos oriundos de outros concelhos. Para além disso, no sequência do recente lançamento do Programa de Estágios para a Administração Pública Local, o município de Pombal candidatou-se a 14 desses estágios, colocando-se como uma das 10 autarquias do país com maior número de estágios concedidos. O respetivo processo de recrutamento está atualmente em curso, esperando-se que os primeiros estagiários venham a ser integrados em julho do corrente.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade: A cultura organizacional do Município de Pombal assenta na prossecução do interesse público, orientando-se por valores de transparência, participação democrática em prole dos cidadãos/munícipes, e rigor no trabalho.

Na óptica interna, o Município de Pombal tenta igualmente promover políticas de desenvolvimento e realização profissional para os seus trabalhadores, de forma a manter os índices de motivação e o nível de desempenho em patamares elevados, ao mesmo tempo que promove a existência de espaços comuns onde os trabalhadores possam conviver de forma sã nos intervalos do trabalho. São disso exemplo o refeitório, onde os trabalhadores podem almoçar, a custo reduzido; o Bar, onde é servido café gratuitamente; e o ginásio de fitness / musculação. Além disso organizou-se um espaço comum, destinado aos trabalhadores que optam por trazer o almoço de casa, com as condições necessárias para conferir conforto durante as refeições (microondas, máquina lavar loiça, televisão).

Aqueles espaços proporcionam, para além do óbvio, o contacto em contexto menos formal entre colaboradores e chefias do Município, contribuindo, espera-se, para o desenvolvimento das relações interpessoais e consequente melhoria do ambiente de trabalho formal e informal da organização. Julgamos que, neste cenário, também o desempenho individual e das equipas formadas sairá beneficiado.

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

Incremento da Comunicação entre os Stakeholders Internos

Síntese: Comunicação e reconhecimento da importância de todos os trabalhadores

Para quê:

Boa Prática “ Incremento da Comunicação entre os Stakeholders Internos”

Comunicação/conhecimento entre todos de modo a incentivar a cooperação/motivação. Reconhecimento da importância de todos os trabalhadores para a concretização dos objetivos do Município de Pombal

Com quem:

Para a medida dos pequenos almoços com o Sr. Presidente todos os trabalhadores, para as restantes os que procederam à sua inscrição.

Com que outros recursos:

Foram utilizados espaços do Município e uma sala cedida por uma perfumaria local. Os recursos financeiros inerentes totalizaram cerca de 2026,80 €.

Como (e quando) é executada:

A boa prática traduz-se num pacote de medidas / atividades:

1 – Pequenos-Almoços com o Sr. Presidente

Semanalmente, o Sr. Presidente e a sua equipa, reúne com um grupo heterogéneo de 10/11 trabalhadores, em termos de categorias profissionais, com o qual toma o pequeno-almoço. Pretende-se criar um ambiente informal, para que os trabalhadores se sintam à vontade, sendo uma forma de contacto efetivo entre todos os trabalhadores que em circunstâncias laborais normais não tem quaisquer contactos. Considerando que parte significativa do universo de trabalhadores opera no “exterior”, é também uma forma de exercer uma política de proximidade. Todos os trabalhadores (cerca de 400), tomam o pequeno-almoço com o Sr. Presidente, pelo menos uma vez por ano.

2 – Marchas de Stº António

Um grupo de 26 trabalhadores, de vários serviços, participou durante cerca de dois meses e meio, em ensaios para o desfile nas marchas de Stº António (evento realizado em Pombal, onde desfilam várias marchas de diversos grupos). No dia 14 de junho 2014, o grupo caracterizou-se de “marqueses” e “marquesas”, com fatos emprestados, desfilando e apresentando a coreografia ao público. Decorrem atualmente os ensaios para as marchas de Stª António 2015, contando com 30 trabalhadores.

3- Abertura de turmas na piscina municipal direcionada aos trabalhadores - Inscreveram-se 17 trabalhadores; acrescentando ao convívio entre os mesmos a aprendizagem da modalidade e promoção da saúde e bem-estar;

4 – Abertura do ginásio do Município aos trabalhadores às terças quartas e quintas (das 18 às 19h), dois monitores acompanham os trabalhadores, inscritos

no ginásio do Município. Esta medida permite o convívio entre os trabalhadores e, simultaneamente, é uma forma de promoção da saúde e bem-estar. Abrange cerca de 18 trabalhadores.

5 – Workshop`s – realizaram-se 5 Workshop`s em 2014 (Auto maquilhagem, Arranjos Florais, Os Mitos da Alimentação, Cake Design, Decorações de Natal) e um Workshop de Beleza em 2015, estando agendados outros para o segundo semestre do ano. Estas ações visaram capacitar os trabalhadores de competências para as suas atividades pessoais, e simultaneamente, impulsionar o relacionamento entre os trabalhadores, em contexto informal fomentando o espírito de equipa. Para os a realização dos Workshops foram estabelecidas parcerias com entidades que forneceram os materiais e a sua experiência profissional em cada uma das áreas visadas, como por exemplo:

- No Workshop de arranjos florais a florista que realizou o Workshop, forneceu gratuitamente o seu serviço e os materiais necessários para o efeito;

- No Workshop de Automaquilhagem e Beleza estabeleceu-se uma parceria com uma empresa de produtos de cosmética, que facultou o espaço, os produtos e a formação a título gratuito, com a contrapartida de divulgação dos seus produtos.

Os Workshop`s já realizados abrangeram um total de 83 trabalhadores do Município.

Resultados alcançados:

Tendo estas medidas um estágio de desenvolvimento ainda pouco maduro, não nos é possível apresentar resultados específicos consolidados aos quais posamos atribuir solidez. No entanto, face aos testemunhos que nos foram chegando, quer formalmente nos questionários que anexamos, quer de forma informal, verifica-se que:

- Foi reforçado o espírito de grupo;
- Aumentou largamente a consciência de igualdade de tratamento entre todos os trabalhadores;
- Os trabalhadores estão agora mais despertos para a importância que têm na organização e que a mesma se preocupa com eles, reconhecendo-os;
- Aumentou o contacto entre trabalhadores que não se conheciam, permitindo que o relacionamento interpessoal tenha agora um espectro mais alargado e melhorado.

A prazo, crê-se que os níveis motivacionais atingirão patamares bastante mais elevados e que o desempenho individual e grupal será igualmente objeto de melhoria acentuada.

Fatores-chave de êxito:

- Proximidade entre o líder e os trabalhadores;
- O contexto informal;
- A dinâmica das atividades/medidas.
- A quantidade de medidas implementadas.

Dificuldades na concretização:

Tendo havido participação de todos e empenhamento do Executivo na implementação destas medidas, não se considera terem existido dificuldades de maior.

SESSÕES TÉCNICAS - UMA ESTRATÉGIA PARA O CONHECIMENTO

As ST são espaços de troca de conhecimento utilizando o *know-how* da Organização

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro

Pessoa responsável pela apresentação:

Pedro Miguel Geirinhas

Cargo:

Director de Serviços

Categoria a que se candidata:

Comunicação interna

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Pública

Tipo de entidade:

Serviços

Caracterização sumária da atividade principal:

A Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC), organismo desconcentrado da Presidência do Conselho de Ministros, com tutela conjunta com o Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia, dotado de autonomia financeira e administrativa, tem por missão executar as políticas de ambiente, de ordenamento do território e cidades e de desenvolvimento regional ao nível da NUT II Centro, promover a actuação coordenada dos serviços desconcentrados de âmbito regional e apoiar tecnicamente as autarquias locais e as suas associações.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro é um organismo da Administração Central do Estado com atuação direta na Região Centro (NUTS II).

Internamente a CCDRC organiza-se em seis Direções de Serviço e cinco Divisões Sub-Regionais que estão localizadas em Aveiro, Castelo Branco, Guarda, Leiria e Viseu.

A CCDRC enquanto entidade regional com competência para a Gestão dos Programas Operacionais Regionais, comporta também um Secretariado Técnico de suporte a este Programa.

O universo dos trabalhadores da CCDRC, que de acordo com o Sistema Integrado de Organização do Estado (SIOE) carregado por estes serviços, bem como do Balanço Social, à data de 31 de Dezembro de 2014, era de 234 trabalhadores.

A 31 de maio de 2015 a CCDRC tem no seu mapa de pessoal 236.

Os indivíduos do sexo masculino representam 44% do total dos trabalhadores da CCDRC, percentagem que vem a decrescer nos últimos anos. A percentagem de indivíduos do sexo masculino no ano anterior era de 46% do total.

O índice de tecnicidade (número de técnicos superior X 100/ total do trabalhadores) é assim de 71%. O universo dos recursos humanos da CCDRC apresenta um elevado nível de especialização abrangendo um vasto número de valências académicas, com maior representatividade nas habilitações académicas da área da engenharia civil, economia/gestão e direito.

Os pedidos de aposentação e as respetivas saídas são do grupo de trabalhadores com menos habilitações literárias.

As sucessivas alterações ao Estatuto da Aposentação previstas no OE para 2012 motivaram os trabalhadores a requerer a aposentação, pelo que cerca de 90% das saídas são por aposentação antecipada. As entradas registadas no ano de 2015, não são admissões de pessoal, mas sim regresso ao serviço de trabalhadores que exerciam funções fora da CCDRC.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

“DESENVOLVER e COORDENAR o CENTRO de PORTUGAL”

A CCDRC prima pelo fornecimento de serviços públicos de melhor qualidade aos nossos parceiros e utentes, considera importante que a resposta dada seja célere e de qualidade. Para isso investe em pessoas motivadas e empenhadas, enquanto elemento central da nossa atividade e da nossa organização.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

A CCDRC enquanto entidade que responsável pela gestão dos Programas Operacionais Regionais, teve duas grandes tarefas em simultâneo neste período - o encerramento dos PO Regional 2007-2013 e o início do PO Regional 2014-2020. Estas tarefas implicam um enorme esforço dos todos os recursos humanos da CCDRC. Este processo tem ligação diretas com os atores da Região Centro, nomeadamente Câmaras Municipais, Associações Empresarias, Empresas Privadas.

Neste período as ações de informação, divulgação, negociação com as Instâncias Europeias e Governamentais são as ações com maior investimento por parte de todo o universo da CCDRC.

Ao nível do ordenamento do território é de destacar a revisão dos Planos Diretores Municipais (PDM) levadas a cabo pelas Câmara Municipais no ano de 2014, por via de imperativos legais. Este processo requer

um acompanhamento técnico dos nossos trabalhadores, quer ao nível da produção de pareceres técnicos, quer ao nível da organização de sessões técnicas na divulgação dos procedimentos inerentes.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Para quê:

Numa organização que pretende a excelência nos serviços prestados, a formação, informação e conhecimento dos seus recursos humanos é uma das vias que se pretende consolidar, sendo o eixo fundamental para o sucesso da Organização. A CCDRC é uma Organização que é responsável por várias matérias e comporta no seu mapa de pessoal trabalhadores com reconhecimento nacional e internacional ao nível das matérias que lhe são adstritas e que fazem parte do seu corbusiness. Ora, colocar ao serviço de todos os outros trabalhadores o saber de cada um motiva, consolida conhecimento, prepara os trabalhadores para qualquer tarefa e permite o reconhecimento.

Com quem:

Todos os trabalhadores são chamados a partilhar o seu saber específico, tendo em conta as matérias que domina.

Com que outros recursos:

Os recursos são internos, não sendo gerados quaisquer custos diretos na formação.

No entanto, é sempre necessária uma sala de formação com equipamento audiovisual, material de apoio, tais como fotocópia de legislação, manuais, etc.

O apoio logístico é assegurado por uma equipa de dois trabalhadores responsáveis por dinamizar e organizar as Sessões Técnicas.

Como (e quando) é executada:

No levantamento das necessidades com vista à elaboração do Plano de Formação, são propostas pelos Dirigentes e Trabalhadores as Sessões Técnicas que de alguma forma possam responder ao Plano de Atividades previsto, ou Sessões Técnicas que respondam a matérias cujas as necessidades foram sendo apresentadas pelo universo dos trabalhadores. São, normalmente, os trabalhadores que dominam essas matérias que se oferecem para a realização da Sessão Técnica.

Por norma, é realizada uma Sessão Técnica por mês, com a duração de meio-dia, no máximo de um dia.

A Divulgação faz-se através da intranet e as inscrições são endereçadas para um email - forma@ccdr.pt.

Participam nestas Sessões Técnicas em média 30 trabalhadores.

Resultados alcançados:

Ao longo dos 3 anos em que foram realizadas as Sessões Técnicas sobre as várias matérias de que a CCDRC é responsável, nomeadamente Ambiente, Ordenamento do Território, Avaliação Ambiental Estratégica, mas também de informática (excel, word,

power point,...), a avaliação dos trabalhadores é muito positiva, destacando-se nos seus comentários o facto de haver troca de formação e informação, o facto de estas Sessões Técnicas recorrerem “à prata da casa” e ainda há a destacar a disponibilidade dos orientadores das Sessões.

A participação nestas Sessões Técnicas tem motivado e despertado o interesse deos trabalhadores por outras matérias que não as que desempenha, o que se traduz num crescimento do grau multifuncionalidade dos trabalhadores.

Fatores-chave de êxito:

- 1 - Criar espaços de partilha de conhecimento;
- 2 - Dotar os trabalhadores de ferramentas de conhecimento para as suas funções;
- 3 - Concretizar o que se sentia ser uma necessidade
- 4 - Dar uma resposta imediata na falta de recursos financeiros para a formação formal.

Dificuldades na concretização:

A conciliação dos calendários das Sessões Técnicas com a vida da organização.

PLANO PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA

Plano para a Comunicação Interna

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Direção-Geral da Política de Justiça

Pessoa responsável pela apresentação

Maria Helena Louro dos Santos

Cargo:

Chefe de Divisão dos Recursos Humanos

Categoria a que se candidata:

Comunicação interna

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Justiça

Tipo de entidade:

Pública

Caracterização sumária da atividade principal:

A DGPJ é uma entidade pública sob a tutela do Ministério da Justiça com competências nas áreas da Política Legislativa e Planeamento, Meios de Resolução Alternativa de Litígios, Estatísticas da Justiça e Relações Internacionais.

Caracterização dos RH em 2014/15:

No final do ano de 2014, a DGPJ contava com 96 colaboradores, o que representa uma redução de 3 efetivos face ao ano anterior. Assim, e apesar de se ter registado o ingresso de 10 novos colaboradores, assinala-se também a saída de 13 recursos humanos. Dos 96 colaboradores supra referidos, 70 são mulheres, o que representa uma percentagem de 72,9% de colaboradores do sexo feminino. No que respeita à média de idades, esta situa-se nos 46,7 anos. Quanto ao nível médio de antiguidade, este corresponde a 19 anos. Importa ainda referir que dos 96 colaboradores, 61 têm formação superior, 24 têm o 12º de escolaridade e apenas 11 têm um nível de escolaridade inferior ao 12º ano.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

A DGPJ caracteriza-se por ter um excelente ambiente organizacional, cujos colaboradores, não obstante as dificuldades que toda a administração pública tem vindo a atravessar, se encontram, de modo geral motivados. O sentimento de pertença é facilmente percebido e as boas relações entre colegas favorecem a partilha de conhecimentos e a aprendizagem contínua. A troca de opiniões e metodologias é uma constante entre dirigentes e outros colaboradores, sendo predominante a liderança democrática.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Em 2014/2015, foram dois os acontecimentos importantes para os Recursos Humanos da DGPJ:

- 1) Implementação do sistema de gestão documental Edoclink;
- 2) Implementação do Código de Ética

Ambos descritos no Plano para a Comunicação interna que se anexa.

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

Plano para a Comunicação Interna

Síntese:

Plano para a Comunicação Interna

Para quê:

A DGPJ desenvolveu um Plano para a Comunicação Interna, do qual consta uma abordagem aos fatores críticos de sucesso da organização, tais como a motivação das equipas, a liderança e a gestão da mudança. São também elencados os instrumentos de comunicação com o público interno já existentes, bem como os que estão planeados e se espera que sejam desenvolvidos futuramente. São ainda apresentados os resultados obtidos, quer ao nível da satisfação dos colaboradores, quer ao nível da avaliação em sede de SIADAP 1 a que o serviço se submete anualmente. Tal Plano tem como objetivo favorecer a cultura organizacional, o sentimento de pertença e apoiar os dirigentes na motivação das suas equipas, sensibilizando-os para o seu efeito na produtividade. Por um lado, o Plano pretende recordar cada instrumento de comunicação e alertar para a importância da sua divulgação / implementação. Por outro é também um manual que pretende apoiar os dirigentes no alinhamento das equipas com a estratégia do serviço, com especial enfoque para situações de mudança organizacional.

Com quem:

O Plano foi elaborado pelo departamento de Recursos Humanos em colaboração com o Planeamento Estratégico da DGPJ e destina-se aos dirigentes da organização.

Com que outros recursos:

Não aplicável.

Como (e quando) é executada:

A boa prática é executada com a divulgação do Plano e, a todo o tempo, com a consulta do mesmo por parte dos dirigentes.

Resultados alcançados:

Os resultados obtidos com a implementação dos instrumentos de comunicação interna e a sensibilização dos dirigentes encontram-se explanados na versão do Plano que se anexa, sendo de destacar os resultados positivos dos inquéritos de satisfação aplicados aos colaboradores, bem como os resultados obtidos em sede de SIADAP 1 (Avaliação do serviço).

Fatores-chave de êxito:

São dois os fatores-chave para o êxito desta boa prática:

- 1) A perspetiva dos dirigentes quanto à importância da comunicação interna;
- 2) A forma como os dirigentes relacionam a motivação das equipas com o sucesso da organização.

Dificuldades na concretização:

Nem todos os dirigentes percecionam de igual modo a importância da comunicação interna.

CRIAR CIMENTO

Reforço do clima organizacional do MDN

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional (SG/MDN)

Pessoa responsável pela apresentação

Ana Isabel Correia Lagartinho Fernandes

Cargo:

Diretora de Serviços de Gestão de Recursos Humanos da Secretária-Geral do Ministério da Defesa Nacional

Categoria a que se candidata:

Comunicação interna

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Direta do Estado/Serviço Central do Ministério da Defesa do Estado

Tipo de entidade:

Secretaria-Geral

Caracterização sumária da atividade principal:

A Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional tem por missão assegurar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MDN e aos demais órgãos e serviços nele integrados, no âmbito do aprovisionamento centralizado e do apoio técnico-jurídico e contencioso, bem como, exceto no que às Forças Armadas diz respeito, nos domínios da gestão de recursos internos, da documentação e da comunicação e relações públicas, assegurando ainda o planeamento financeiro dos recursos essenciais ao MDN.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A 31/12/2014 exerciam funções na SG/MDN 216 trabalhadores, 113 mulheres e 103 homens.

A 30/04/2015 o número de efetivos era de 212, 107 mulheres e 105 homens.

O maior número de trabalhadores existentes na SG/MDN a 30/04/2015 situava-se no intervalo etário dos 50-54, com 43 elementos, seguido do escalão dos 40-44 com 42 trabalhadores e dos 45-49, com 37 trabalhadores.

A 30/04/2015 o ensino superior era o nível de escolaridade onde se registou mais trabalhadores da SG/MDN, 104, logo seguido do secundário com 80.

Os 212 trabalhadores existentes a 30/04/2015 encontravam-se distribuídos pelo respetivo grupo/cargo/carreira, da seguinte forma:

- 10 dirigentes;

- 50 técnicos superiores;
- 28 informáticos;
- 48 assistentes técnicos;
- 25 assistentes operacionais;
- 41 oficiais;
- 7 sargentos;
- 3 praças.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

A SG/MDN tem pautado a sua atuação com base numa cultura de exigência e rigor que visa aperfeiçoar mediante a implementação de uma estratégia baseada numa visão de futuro de excelência de serviço a ser prestado aos seus clientes, assente na liderança, nos colaboradores com características diferenciadas, na comunicação interna e no trabalho em equipa.

As suas práticas e comportamentos organizacionais assentam nos seguintes valores e princípios:

- Satisfação ao cliente;
- Inovação;
- Trabalho em equipa;
- Transparência.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

No decurso da formação profissional realizaram-se ações de partilha interna de conhecimentos entre as Unidades Orgânicas da SG/MDN e entre estas e os distintos Serviços do MDN, de diferentes domínios do saber.

A realização no ano de 2014, de ações de formação profissional, cofinanciadas pelo Programa Operacional Potencial Humano (POPH), abertas a todas as entidades do MDN, incluindo ramos das Forças Armadas que permitiu a realização de mais de 14.500 horas de formação profissional.

Em 2015, foi constituída uma Equipa de Trabalho, para gestão das iniciativas da SG/MDN, visando a promoção no domínio da responsabilidade social e do reforço do clima organizacional, constituída por elementos da Direção de Serviços de Gestão de Recursos Humanos (DSGRH) e da Direção de Serviços de Comunicação e Relações Públicas (DSCRIP);

A consolidação do uso da Intranet da SG/MDN como instrumento dinâmico de comunicação interna, de partilha de conhecimento e de atualização de informação inerente à atividade desenvolvida pelas várias unidades orgânicas da SGMDN;

Em 2015, início da implementação da Newsletter da SG/MDN.

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

CRIAR CIMENTO

Síntese:

Reforço do clima organizacional do MDN

Para quê:

Práticas visando a valorização dos colaboradores do MDN nos domínios profissional e pessoal:

- Proporcionar a aquisição e desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, através do acesso a formação profissional POPH e partilha de conhecimentos, aos colaboradores das entidades do MDN;
- Promover iniciativas no domínio da responsabilidade social e propiciadoras do reforço positivo do desempenho dos colaboradores do MDN que contribuem para melhoria das relações interpessoais e clima organizacional.
- Disponibilizar informação atualizada através da Intranet do MDN da SG/MDN sobre a atividade desenvolvida pelas diversas unidades orgânicas;
- Divulgar a Newsletter eletrónica da SG/MDN, tendo uma rubrica na qual os trabalhadores podem participar dando os seus contributos.

Com quem:

- A formação profissional ao abrigo do POPH destinada aos colaboradores (militares e civis), incluindo os do Estado Maior General das Forças Armadas (EMGFA), os dos três Ramos das Forças Armadas (Exército, Marinha e Força Aérea) e os de outras entidades do MDN (Inspeção-Geral da Defesa Nacional, Direção-Geral de Política de Defesa Nacional, Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional, Instituto da Defesa Nacional, Polícia Judiciária Militar e Instituto Ação Social das Forças Armadas);
- As ações de partilha de conhecimentos foram conduzidas por elementos que integram as diferentes unidades orgânicas da Secretaria-Geral, tendo como público-alvo os colaboradores (militares e civis) dos serviços centrais do MDN e do EMGFA;
- A maior parte das iniciativas realizadas foram abertas aos colaboradores do universo da Defesa, tendo algumas, pela sua especificidade, sido restringidas aos trabalhadores da SG/MDN, como por exemplo, as Homenagens aos seus Aposentados;
- A Intranet e a Newsletter da SG/MDN são elaboradas internamente, com o contributo dos respetivos colaboradores.

Com que outros recursos:

- Projeto POHP formação – recursos humanos internos da DSGRH em parceria com uma Entidade externa de formação;
- Partilha de conhecimentos - recursos humanos internos das várias unidades orgânicas da SG/MDN;
- Iniciativas do MDN – organizadas com base em re-

ursos internos da DSGRH e/ou em parceria com diversas entidades ou pessoas externas, sendo de referir, a título de exemplo, o Instituto Português do Sangue e da Transplantação, I.P., a Junta de Freguesia de Belém, a Farmácia Belém, o Holmes Place de Miraflores, o ReFood, entre outras;

- Intranet e Newsletter concebidas com recursos próprios da SG/MDN.

Como (e quando) é executada:

- No âmbito da formação cofinanciada pelo POHP, realizada de maio a dezembro de 2014, com a colaboração de uma Entidade formadora externa, participaram formandos de várias entidades, tais como, Gabinetes Ministeriais do MDN, Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA), Marinha, Exército, Força Aérea, SG/MDN, Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento da Defesa (DGPRM), Direção-Geral de Armamento e Infraestruturas da Defesa (DGAIED) e Instituto de Ação Social das Forças Armadas (IASFA), sendo de assinalar que para o pessoal dos ramos das Forças Armadas, a formação foi descentralizada, tendo sido realizada nas localidades dos respetivos locais de trabalho;
- As ações de partilha de conhecimentos foram realizadas nas instalações do MDN no Restelo no decurso do ano de 2014, no auditório do EMGFA, sobre diversas temáticas, sob a responsabilidade das diferentes unidades orgânicas da SG/MDN;
- A equipa de gestão das iniciativas MDN foi criada através do Despacho n.º 3/SG/2015, de 16 de janeiro, na continuidade das iniciativas que vinham sendo desenvolvidas pelas DSGRH e pela DSCR, sendo da competência desta equipa multidisciplinar o planeamento e execução da atividade a desenvolver. A maior parte das iniciativas foram concretizadas nas instalações da SG/MDN no Restelo, em parceria com entidades ou pessoas externas, algumas das parcerias resultantes de protocolos celebrados com o MDN;
- A Intranet e a Newsletter da SG/MDN permitem colocar as tecnologias de informação ao serviço das pessoas, facilitando a partilha e o acesso à informação.

Resultados alcançados:

I. Formação cofinanciada POPH:

A candidatura aprovada para o ano de 2014, permitiu a realização de um volume de formação, de 9.439 horas de formação, a que acresceu formação profissional financiada pela SG/MDN (com idênticos referenciais), que atingiu um volume de formação profissional global de 14.697 horas de formação para 412 participantes (militares e civis), nas áreas de gestão, comportamental e desenvolvimento pessoal, entre outras. Do total de 38 ações de formação profissional, realizadas em pontos distintos do país, 26 ações inseridas no POPH e 12 extra-POPH, conforme figuras infra:

(Ver Figuras 1 e 2 do documento anexo)

Salienta-se que a execução deste projeto permitiu:

- O aumento do volume de formação realizada;
- O acesso a formação profissional por parte de colaboradores do MDN (Ramos das Forças Armadas), designadamente pessoal civil que há vários anos não participavam em ações de formação profissional;
- A descentralização da atividade formativa aos locais de trabalho de várias entidades do MDN, com destaque para os Ramos das Forças Armadas.

II. Ações de partilha de conhecimentos:

As 16 ações de partilha de conhecimentos efetuadas incidiram sobre as temáticas elencadas, tendo abrangido 330 participantes.

III. Das iniciativas realizadas nos últimos anos, destacam-se as iniciativas desenvolvidas no âmbito da Responsabilidade Social.

2014

1 - Sessão de Colheita de Sangue

A SG/MDN realizou, pela terceira vez, uma sessão de colheita de sangue para todos os trabalhadores do MDN, em parceria com o Instituto Português de Sangue e da Transplantação, I.P. que envolveu a participação de 31 trabalhadores de diversas entidades do MDN.

2 – Aulas de Yoga e de Pilates

Decorrente da forte adesão às aulas de Yoga (iniciadas a título experimental em julho de 2013), a Secretária-Geral criou condições para que ocorressem, dentro das instalações do MDN, aulas de Yoga e de Pilates, para os colaboradores dos diversos serviços do MDN.

Atualmente cerca de 70 colaboradores (mulheres e homens, civis e militares) praticam regularmente Yoga e Pilates (já em 2015 a sala de Multifunções e balneários sofreram obras de melhoria).

3 – Ação de Voluntariado na Escola Básica do 1.º Ciclo n.º 63 do Restelo

No âmbito da parceria de colaboração estabelecida com a Junta de Freguesia de Belém, 34 trabalhadores da SG/MDN participaram na Ação de Voluntariado sob o lema “Um Gesto por um Sorriso”, ocorrida no dia 18 de julho de 2014, na Escola Básica do 1.º Ciclo n.º 63 do Restelo.

Nesta ação foram pintadas três salas de aula, incluindo portas e armários, o corredor de acesso às referidas salas e realizada uma intervenção de manutenção do espaço verde existente à entrada da Escola.

4 – Campanha de Recolha de Livros e Material Escolar

Entre os dias 26 de agosto e 3 de setembro de 2014, a SG/MDN organizou uma Campanha de Recolha de Livros e Material Escolar. Cerca de 350 livros escolares e algum material escolar angariado foi entregue na Associação “A Casa da Cidade”.

5 – Campanha de Recolha de Roupas

Entre os dias 16 e 26 de setembro de 2014, decorreu a Campanha de Recolha de Vestuário. Os cerca de

550 artigos angariados foram entregues ao “Centro de Acolhimento para Refugiados”.

6 – Campanha de Recolha de Medicamentos Fora de Uso e Radiografias

No âmbito da parceria estabelecida com a Farmácia Belém, entre 17 e 28 de novembro de 2014, foram angariados medicamentos fora de uso e radiografias.

7 – Campanha de Recolha de Alimentos

Entre 19 e 28 de novembro de 2014, foram angariados cerca de 80 bens alimentares não perecíveis, os quais foram doados a famílias carenciadas apoiadas pela Divisão de Assuntos Sociais da Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM).

8 – Campanha de Recolha de Brinquedos

Entre 11 e 18 de dezembro de 2014, a SG/MDN organizou uma Campanha de Recolha de Brinquedos através da qual foram angariados cerca de 150 brinquedos e 116 livros infantis que foram entregues na Associação “A Casa da Cidade”.

2015

1 – Ação da Primavera – Vamos dar uma mão e cuidar da Escola Azul

A 21 de março de 2015, na Escola EB2/3 Almeida Garrett, em Alfragide, 9 colaboradores da SG/MDN participaram na ação de voluntariado de limpeza do espaço exterior da referida escola, na sequência do pedido de colaboração do ReFood de Alfragide.

2 – Campanha de Recolha de Alimentos

De 23 de março a 1 abril de 2015, a SG realizou no MDN uma Campanha de Recolha de Alimentos, destinada a apoiar o Grupo do Milharado de Apoio aos Sem-abrigo (GMASA).

3 – Workshop sobre “Desperdício Alimentar e o Projeto ReFood”

A 29 de abril de 2015 foi realizado no Auditório do EMGFA nas instalações do Restelo, o Workshop sobre Desperdício Alimentar e o Projeto ReFood, no qual participaram 35 colaboradores de várias entidades do MDN.

Nos últimos dois anos, os colaboradores do MDN puderam participar noutras iniciativas, nomeadamente:

- 18 de fevereiro de 2014 - Workshop sobre “Como Interpretar Rótulos Alimentares”;
- 26 de fevereiro de 2014 - Workshop sobre “Consciência Alimentar”;
- 27 de fevereiro de 2014 – Homenagem aos aposentados;
- 20 de março de 2014 - “Rastreamento de Saúde e Massagem”;
- 15 de abril de 2014 - Workshop sobre “A Dieta Mediterrânea”;
- 14 e 16 de outubro de 2015 - Aulas experimentais de Zumba;
- 28 de janeiro de 2015 - Sessão experimental de “Reeducação postural diária”;
- 5 de março de 2015 - Homenagem aos aposentados;
- 10 e 11 de março de 2015 – Sessões experimentais

de Defesa Pessoal;

- 19 de abril de 2015 - Caminhada da Farmácia Belém;
- 10 de maio de 2015 - 3.ª Corrida/Caminhada de Belém.

Decorrente da celebração de protocolo com a Farmácia de Belém, a Secretaria-Geral assegura, com o apoio do Posto Médico do EMGFA, o serviço de aquisição de medicamentos nas instalações do MDN, situadas no Restelo, os colaboradores, requisitam através de formulário on-line, acompanhado das respectivas receitas médicas, os medicamentos de que necessitam e que são posteriormente entregues e pagos no Posto Médico, situado dentro das instalações do MDN.

IV. Com a existência da Intranet e da Newsletter da SG/MDN, tem sido possível proceder à divulgação de informação atualizada respeitante às matérias de cada unidade orgânica, sendo veiculada informação institucional sobre os projetos e atividades desenvolvidos nesta SG.

Fatores-chave de êxito:

- Incentivo e apoio da gestão de Topo da SG/MDN;
- Motivação, empenho e disponibilidade das Equipas envolvidas nos Projetos;
- Recetividade e cooperação das várias entidades do MDN;
- As ações de partilha de conhecimentos: a partilha interna de conhecimentos entre as Unidades Orgânicas da SG/MDN e entre estas e demais serviços do MDN em diversos domínios do saber-fazer de áreas chave de atuação.
- Ao nível das iniciativas realizadas destaca-se:
 - a diversidade de iniciativas realizadas;
 - a possibilidade de adequar a oferta das iniciativas a desenvolver face às necessidades dos colaboradores do MDN (ex: aulas de Pilates);
 - a aplicação do inquérito por questionário sobre as atividades a desenvolver na Sala Multifunções.
- Os colaboradores das entidades do MDN podem, através da Intranet e da Newsletter da SG/MDN, beneficiar da partilha do conhecimento proporcionado.

Dificuldades sentidas na concretização:

- Prazo curto para a execução do projeto de formação POPH;
- Excessiva carga burocrática.

REUNIÕES SGD

Reuniões de várias tipologias, regulares

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Instituto Português de Oncologia do Porto Francisco Gentil, E.P.E. / Serviço de Gestão de Doentes (SGD)

Pessoa responsável pela apresentação:

Rita Veloso

Cargo:

Diretora do Serviço de Gestão e Doentes

Categoria a que se candidata:

Comunicação interna

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Saúde

Tipo de entidade:

Entidade publica empresarial

Caracterização sumária da atividade principal:

Prestação de cuidados de saúde na área oncológica - O IPO Porto é o maior prestador de cuidados de Oncologia pertencente ao Sistema Nacional de Saúde. O IPO Porto é uma instituição de saúde de referência nacional e internacional na vertente clínica, de investigação e ensino na área oncológica. Na vertente clínica, o IPO oferece um leque alargado e diferenciado de cuidados de saúde, que vão desde o diagnóstico ao tratamento e follow-up do doente oncológico.

Caracterização dos RH em 2014/15:

O Serviço de Gestão de Doentes (SGD), conta com cerca de 130 colaboradores (10 Assistente operacional; 108 Assistentes técnicos; 11 estagiários e 1 Técnico Superior de Saúde). Genericamente, os colaboradores do Serviço estão distribuídos por áreas funcionais, tendo cada área um coordenador.

O SGD tem como missão principal o atendimento e acompanhamento administrativo do utente durante todo o processo de prestação dos cuidados de saúde, em condições de qualidade e visando a melhoria constante do processo.

O Serviço de Gestão de Doentes pretende ser uma estrutura facilitadora na implementação e adoção de novas tecnologias de informação para a prestação de um atendimento mais humanizado ao doente. Deve orientar a sua missão no sentido de ser uma estrutura cada vez mais robusta que centralize todos os procedimentos administrativos da instituição, gerindo e mantendo o equilíbrio entre todos os intervenientes no processo: os utentes, os colaboradores e os "clientes internos" do Serviço (Serviços Clínicos).

Os últimos anos têm sido marcados por uma redução significativa de colaboradores, e pela não substituição (antes habitual) dos colaboradores de férias e ausências prolongadas. Esta realidade tem vindo a sobrecarregar os colaboradores do SGD e a dificultar significativamente as tarefas quotidianas.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

O IPO-Porto organiza-se em unidades multidisciplinares por patologia, designadas por Clínicas de Patologia, que são a base de toda a sua estrutura assistencial. É uma instituição com cerca de 41 anos de atividade e emprega, aproximadamente, 2000 colaboradores; Organiza os seus meios humanos e técnicos de forma a proporcionar cuidados de saúde de qualidade, personalizados, homogêneos e abrangentes; Além disso, promove diversas atividades científicas e de ensino de alta credibilidade. A sua missão principal é a prestação de cuidados de saúde hospitalares oncológicos à população, com a máxima qualidade, humanismo e eficiência. Faz parte ainda da sua missão desenvolver atividades de investigação, formação e ensino no domínio da Oncologia. Neste pressuposto, o principal compromisso é a centralidade no utente e humanização. Desde as clínicas de patologia, passando pela informatização e pela desburocratização da instituição, tudo foi e é projetado com vista ao tratamento integral do doente e não somente da doença, com a máxima qualidade e humanismo dos Serviços prestados. O IPO em geral e o SGD em particular aposta na informatização da instituição, como veículo de rigor e otimização de processos.

A cultura do IPO PORTO, pauta-se por uma forte apetência para a qualidade; a mudança, a inovação e o dinamismo das suas Equipas e lideranças.

O IPO-Porto publica trimestralmente uma newsletter institucional com o objetivo de manter utentes e colaboradores atualizados sobre as iniciativas do Instituto. Mais do que dar a conhecer a vida do IPO-Porto, esta publicação pretende ser um veículo de comunicação entre colaboradores e utentes da Instituição (anexo 0). O IPO Porto desencadeia inúmeras iniciativas projeção e mediatização que reforçam a "marca" IPO PORTO, o que contribui para reforçar o reconhecimento geral e transversal da comunidade em geral, aumentando o sentimento de pertença dos seus colaboradores.

O IPO incentiva a iniciativa e a criatividade, preconizando a participação ativa das pessoas na vida da instituição e premiando as boas ideias e boas práticas. Neste âmbito, a instituição realiza, por exemplo, um concurso interno de Boas Práticas.

Realiza ações dirigidas aos seus colaboradores para promover a sua saúde e bem-estar, como Ginástica Laboral; Aulas de Zumba; Sessões de Terapia do Riso.

A liderança e a forma como as hierarquias se relacionam entre si e com os seus colaboradores é fundamental. No IPO, apesar de coexistirem diversos estilos de liderança, verificamos uma liderança transparente, com elevado sentido de ética e com capacidade de diálogo e informalidade, sendo a responsabilização, o acompanhamento, o exemplo e o desenvolvimento de competências individuais e de grupo os elementos base de conduta de qualquer líder do IPO.

O IPO Porto incentiva e promove ações de coaching junto dos chefias intermédias; As chefias são desafiadas a participar ativamente em projetos de naturezas diversas; Além disso, fomenta-se a autonomia das atitudes e comportamentos, reforçando-se a delegação assertiva de tarefas, identificando as capacidades individuais de cada e potenciando-as na obtenção de resultados. As Direções apresentam desafios e novidades motivadoras, que criam um ambiente colaborativo e empreendedor, favorável à evolução profissional e ao alcance das metas da instituição como um todo.

O IPO possibilita a todos os seus colaboradores interna e gratuitamente, formação comportamental – a título de exemplo destaca-se – Comunicação e relações interpessoais no Ambiente de Trabalho; Trabalho em Equipa (anexo 3). Todos os colaboradores são convidados a participar da elaboração do Plano Anual de Formação da Instituição.

A pensar no colaborador e na sua qualidade de vida dentro e fora da instituição, o IPO celebra contratos de parceria com diversas entidades no sentido das mesmas oferecerem condições privilegiadas a trabalhadores do IPO (anexo 4).

Para além do referido anteriormente e de outras iniciativas de valorização das pessoas, destacamos a realização anual do Almoço Natal como um espaço de convívio, aberto a todos os colaboradores.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

No decurso do período de 2014/15, foi dada continuidade à aposta do IPO Porto em melhorar as condições de acolhimento, atendimento e tratamento dos utentes. De entre as atividades desenvolvidas, destacam-se as abaixo listadas:

- Entrada em funcionamento das novas instalações da Clínica de OncoHematologia, Oftalmologia e Cabeço e Pescoço, Estomatologia e ORL.
- Criação de um contact center, com objetivo de facilitar a comunicação dos doentes com a Instituição;
- Mudança simbólica de nome, no dia em que se assinalou o 40.º aniversário, para Instituto Português de Oncologia e Esperança do Porto. A esperança que o Instituto quis transmitir deu origem também a uma mudança na decoração do interior da instituição, com dezenas de mensagens alusivas à esperança;
- Comoração dos aniversários da instituição

2014 - Realização de Gala Solidária - 40 anos IPO, de recolha de fundos para a melhoria das condições de acolhimento dos utentes e remodelação das instalações hospitalares.

2015 – Comemoração do 41º aniversário do IPO – data assinalada com o lançamento de uma música dedicada às crianças que sofrem de cancro, com o apoio do cantor D8, com o título “Sorri”, com mais de 243743 visualizações. Nesta cerimónia o IPO porto foi distinguido com a Medalha de Serviços Distintos Grau de Ouro, entregue pelos Ministro da Saúde, Dr. Paulo Macedo;

- O Centro de Investigação do IPO-Porto ultrapassou um milhão de euros de faturação, em 2014;
- Criação, pelo Ministério da Saúde, do Grupo Hospitalar Instituto Português de Oncologia Francisco Gentil (GHIPOFG), que integra os 3 IPO's, criando um modelo de governação comum com o objetivo de otimizar recursos e reduzir custos.
- Criação de uma rede colaborativa de oncologia do Norte, com o objetivo de assegurar a equidade no acesso aos tratamentos a todos os cidadãos;
- Várias ações na Comunidade, das quais se destacam: (relacionadas com temas relevantes para a área da saúde em geral e da oncologia em particular)
 1. Organização do evento “Jovens como Promotores de Saúde”, como objetivo proporcionar mais conhecimentos sobre hábitos de vida saudáveis. Através desta iniciativa foi dada formação sobre prevenção e diagnóstico precoce dos vários tipos de cancro a mais de 250 estudantes.
 2. Dia do Euromelanoma com uma ação de sensibilização primária na Clínica de Pele, Tecidos Moles e Osso do IPO-Porto, apadrinhado pelo jogador de futebol Ricardo Quaresma, incluindo uma palestra para 150 estudantes do ensino básico e secundário sobre a prevenção e diagnóstico do cancro cutâneo, sendo também realizados rastreios de pele à população.
 3. Realização de Tertúlias, na FNAC - “O que quer saber sobre o cancro da Pele, o IPO responde”; E no Majestic café - “Duvidas e mitos do cancro”
 4. Realização Showcookings, na época natalícia, com reconhecidos chefes nacionais, durante 4 dias, para que de alguma forma fizesse com os seu utentes e sentissem mas próximos de casa nesta quadra.
- Prémios atribuídos a projetos do IPO, dos quais se destacam:
 - Prémio Saúde Sustentável 2014;
 - Prémio Kaizen Lean 2013;
 - Prémio na 4ª edição do CIO Awards;

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

Reuniões SGD

Síntese:

Reuniões de várias tipologias, regulares

Organismo:

Instituto Português de Oncologia do Porto Francisco Gentil, E.P.E. / Serviço de Gestão de Doentes (SGD).

Para quê:

Comunicação: Reuniões de várias tipologias, de carácter regular com intervenientes e objetivos específicos e distintos. A saber:

1 - Reunião 5M - Para fazer um Briefing Diário - Ponto de situação de temas identificados e planeamento do dia;

2 – Reunião Norma Mês – Nestas reuniões procura-se analisar uma Norma do Serviço ou da Instituição (previamente definida pela Direção do Serviço)

3– Reunião de Gestão S – Para fazer um ponto de situação da operação em geral, análise de questões levantadas - discussão/análise de problemas e soluções; planeamento de atividades, comunicação de principais decisões do serviço ou da Instituição em geral;

4 – Reunião de Gestão M – Para fazer um ponto de situação da operação em geral; planeamento mensal; definição de prioridades; tomada de conhecimento/reforço de decisões recentes e/ou futuras; Projetos em curso - ponto de situação; Projetos futuros; Análises de Sugestões e propostas de melhoria - feedback.

5 – Reunião P – para fazer o seguimento de projetos em curso – análise do roadmap; identificação de principais dificuldades; desvios e ações;

6 – Reunião Eu Sou SGD – para fazer um ponto de situação da operação em geral; comunicação de decisões; apresentações de principais indicadores de serviço. Comemorações (datas de nos/antiguidades/records/resultados/prémios/...). Anunciar projetos presentes e futuros; responder a questões. Reconhecer o empenho e o esforço conjunto e agradecer pelos resultados alcançados; Estimular o comprometimento e a participação ativa. No final ou início do ano: Apresentar projetos em curso - ponto de situação; projetos futuros; Apresentação de Rel. Atividades do ano transato e Plano de Atividades previstas para o ano em curso.

Com quem:

1 - Reunião 5M: Equipa Natural + chefia direta respetiva (coordenador);

Nota: O SGD conta com cerca de 130 colaboradores, com grande disparidade em termos de antiguidade, idades e perfis académicos. Os colaboradores encontram-se distribuídos em 4 áreas funcionais, cada uma com um responsável (chefias intermédias - coordenadores de área) num total de 38 Equipas naturais. As equipas naturais podem ter até cerca de 10 colaboradores.

2 – Reunião Norma Mês : Equipa Natural + chefia direta respetiva (coordenador)

3– Reunião de Gestão S: Direção de Serviço + equipa direta (coordenadores das áreas funcionais)

4 – Reunião de Gestão M : Direção de Serviço + equipa direta (coordenadores das áreas funcionais)

5 – Reunião P: Equipa de Projeto (designada pela Direção do Serviço em função da natureza do projeto e da área de intervenção)

6 – Reunião Eu Sou SGD: Direção de Serviço + colaboradores em geral

Com que outros recursos:

1 - Reunião 5M: Não Aplicável

2 – Reunião Norma Mês : Procedimentos; Instruções de Trabalho; Regulamentos

3– Reunião de Gestão S: Quadro de Equipa + Lanche

4 – Reunião de Gestão M: Quadro de Equipa

5 – Reunião P: Roadmap; PC; Presenças eventuais das quais dependa a persecução do projeto

6 – Reunião Eu Sou SGD: Lanche; PC; Video projetor; Outros materiais para a realização de dinâmicas de grupos.

Como (e quando) é executada:

1 - Reunião 5M: Esta reunião ocorre diariamente, durante as primeiras horas da manhã, nos postos de trabalho. Duração aproximada de 5 minutos

2 – Reunião Norma Mês: Ocorre uma vez por mês, durante a tarde, nos postos de trabalho, e tem a duração aproximada de 30 minutos.

3– Reunião de Gestão S: Ocorre uma vez por semana (geralmente às sextas feiras), durante a tarde e tem a duração aproximada de 1h. No final da reunião há lanche, assegurado semanalmente por um dos participantes, de forma rotativa (momento de descompressão)

4 – Reunião de Gestão M: Ocorre uma vez por mês , (geralmente no final do mês, às sextas-feiras, durante a tarde) e tem a duração aproximada de 1h. (Nota: esta reunião pode coincidir com a reunião de Gestão – S)

5 – Reunião P: Ocorre uma a duas vezes por mês;

6 – Reunião Eu Sou SGD: Reunião organizada pela Direção de Serviço; tem a duração aproximada de 1 a 2h e é realizada no Auditório da instituição. No final da reunião é oferecido um pequeno lanche convívio a todos os presentes;

Resultados alcançados:

1 - Reunião 5M: Clarificar as questões quando e onde elas acontecem. Nestas reuniões procura-se disseminar o que aconteceu ontem (problemas/dificuldades)? Pendentes de hoje/Prioridades? Sugestões de Melhoria (para os problemas identificados)? Com estas reuniões os colaboradores adquirem uma maior compreensão sobre o trabalho que foi feito e o que precisa ser feito; Estas reuniões permitem uma gestão mais adequada de prioridades, bem como uma responsabilização e valorização das tarefas do dia-a-dia; Esta prática possibilita melhorar a comunicação, por permitir uma comunicação frequente e objetiva.

2 – Reunião Norma Mês: Aumentar/consolidar o conhecimento dos colaboradores sobre as Normas estabelecidas (Procedimentos; Instruções de Trabalho; Regulamentos); envolve-las/compromete-las nos pro-

cessos e circuitos vigentes; dar a oportunidade das pessoas se pronunciarem, podendo resultar em oportunidades de melhoria/atualização das Normas; Permite o coaching dos colaboradores, acompanhá-los e estimular o seu desenvolvimento; Promove uma maior segurança e responsabilização; Além de permitir aumentar o conhecimento das tarefas desenvolvidas pelas colegas de outros postos;

3– Reunião de Gestão S: Identificação e análise de problemas e soluções; tomadas de decisões; As questões levantadas nas reuniões 5M são analisadas neste “espaço”; Evita-se assim a propagação de problemas e estimula-se propagação da solução; Promove-se o desenvolvimento das competências das chefias; Estas reuniões permitem ainda:

- tornar a liderança mais próxima;
 - aumentar a motivação das chefias intermédias;
 - ter a perceção do ambiente;
 - ter os pendentes em dia;
 - fazer divulgações oficiais;
 - brainstorming (troca de ideias para resolução de problemas e outros);
 - estimular as chefias numa lógica de inovação, resolução de problemas ativa e proactiva – análise de problema/solução;
 - promover um envolvimento das chefias intermédias nas tomadas de decisão de gestão;
 - promover a responsabilização pessoal e das Equipas;
 - aproximar os pares;
 - partilhar dificuldades;
 - criar Equipas de crise para a resolução de problemas específicos de maior complexidade, aumentando a partilha de dificuldades e soluções;
 - analisar o Plano semanal de gestão dos Recursos Humanos (para uma - Melhor gestão de ausências programadas e não programadas; Redistribuição de tarefas; Diminuição de recursos a horas extraordinárias; Maior Flexibilidade; Nivelamento da carga de trabalho; Menor tempo de resposta);
- 4 – Reunião de Gestão M: Tomada de conhecimento e comprometimento com decisões do Serviço ou de outros serviços mas que tenham impacto no SGD; Permite estimular a visão a médio longo prazo; Tomada de conhecimento de desafios futuros para o Serviço e para a Instituição;
- 5 – Reunião P: Atualização do Roadmap; definição de ações face a desvios;
- 6 – Reunião Eu Sou SGD: Aumentar o sentido de pertença e comprometimento; Envolvimento de toda a Equipa nos objetivos a que o Serviço se propõe; Tomada de conhecimento dos principais indicadores de Serviço – números/objetivos alcançados; Comemoração de êxitos e records; Reforçar que o desempenho de cada colaborador reflete a imagem da Autarquia e que a qualidade dos serviços prestados é uma marca diferenciadora da nossa instituição; Melhorar o alinhamento individual e motivação dos colaboradores;

Transmitir um ambiente de confiança, responsabilização e transparência no departamento; A partilha da estratégia é uma forma de todos estarem alinhados e se sentirem envolvidos nas decisões do Serviço e da Instituição; Proporcionar um maior bem-estar individual e de grupo e promover desempenhos profissionais alinhados com a missão e os objetivos específicos do Serviço em particular e da Instituição em geral; Fomentar o espírito de Equipa e o trabalho de grupo e o sentido de pertença; Promover autoconsciência do Serviço e da Organização como um todo – do que é e do que pretende ser.

Fatores-chave de êxito:

1 - Reunião 5M: Fazer a reunião na primeira hora da manhã; Seguir a Agenda definida - Fazer as perguntas (para fomentar a objetividade e o fundamento destas reuniões); Cumprimento da duração prevista; Ocorrer no Posto de Trabalho das pessoas;

2 – Reunião Norma Mês: Existirem documentos escritos, que “normalizam” a atuação dos diferentes profissionais para realizarem uma determinada tarefa; – procedimentos e instruções de trabalho e regulamentos; Ocorrerem durante um período de menor atividade do Serviço;

3– Reunião de Gestão S: Ter agenda previamente definida conhecida pelos intervenientes: cumprimento de duração; Cumprimento de hora de início e fim; Não ser permitido o uso de telemóvel; Ocorrerem à sexta-feira ao final da tarde, por ser altura em que se regista menor atividade; No quadro de Equipa é assinalado de semana a semana o responsável pelo lanche da próxima reunião;

4 – Reunião de Gestão M: Ter agenda previamente definida conhecida pelos intervenientes: cumprimento de duração; Cumprimento de hora de início e fim; Não ser permitido o uso de telemóvel; Ocorrerem à sexta-feira ao final da tarde, por ser altura em que se regista menor atividade; No quadro de Equipa é assinalado de semana a semana o responsável pelo lanche da próxima reunião;

5 – Reunião P: A existência de um roadmap e uma meta a atingir claramente definida;

6 – Reunião Eu Sou SGD: Ocorrerem à sexta-feira ao final da tarde, por ser altura em que se regista menor atividade; Lanche convívio.

Dificuldades na concretização:

1 - Reunião 5M: Estabelecer limites na duração e nos temas levantados – estas reuniões servem para questões do dia a dia e não para resolver questões mais complexas que impliquem uma análise mais detalhada e “debatida”; Gerir os imprevistos que por vezes impossibilitam a ocorrência destas reuniões em todas as Equipas Naturais nos moldes definidos;

2 – Reunião Norma Mês: Priorização das Normas a serem divulgadas/estudadas; Dificuldade em dos trabalhadores reconhecerem no imediato a importância de determinada norma, colocando em causa a motivação prévia para o seu estudo por parte dos colaboradores; Cumprir com a duração prevista para estas

reuniões;

3– Reunião de Gestão S: No período de férias, garantir a participação de todos os intervenientes;

4 – Reunião de Gestão M: No período de férias, garantir a participação de todos os intervenientes;

5 – Reunião P: Conciliação de Agendas dos vários intervenientes;

6 – Reunião Eu Sou SGD: Cumprir a duração prevista; Garantir o maior numero de participantes.

Alguns testemunhos:

“... acho importante porque dá-nos algumas “luzes” sobre o funcionamento de áreas diferentes daquela em que habitualmente trabalhamos. Acho que se deve manter e eventualmente em fazer posteriores aprofundar mais cada um dos temas.”

“... as reuniões de sextas, são um excelente meio de interação, entre a coordenação do SGD e a direção do mesmo, é útil em todos os sentidos, passo a citar:

- Meio claro e produtivo de diretrizes a aplicar no SGD, quer seja por áreas ou global;
- Maior conhecimento dos problemas das outras áreas de coordenação;
- Possibilidade de debate em grupo;
- Meio de motivação;
- Possibilidade de traçar planos e metas;
- Visão global do SGD;
- As tomadas de decisões podem ser decididas com o conhecimento/opinião de todos os elementos da DSGD.”

“Acho que as reuniões de sexta são muito importantes têm como principais vantagens a partilha de informação entre as várias áreas, a resolução para os mais variados problemas e promove o trabalho de equipa.”

“na minha opinião as reuniões semanais da DSGD são revestidas de uma importância significativa porque, permite que os problemas sejam debatidos por vários elementos encontrando-se muitas vezes soluções criativas que inicialmente não se deslumbravam. É aqui que muitas vezes se fazem balanços, avaliações e correções de procedimentos.

É criada um espirito de grupo, de interajuda, de proximidade à chefia, de muitas vezes delegação de responsabilidades e com isso um sentimento de responsabilização.

Esta prática veio claramente trazer proveitos para o serviço que na minha opinião devem continuar a ser aproveitados.”

RH+ PARAR. PENSAR. MUDAR.

Segurança, uma conquista de todos

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Câmara Municipal De Torres Vedras/
Divisão De Recursos Humanos

Pessoa responsável pela apresentação:

Joana Barradas

Cargo:

Chefe Da Divisão de Recursos Humanos

Categoria a que se candidata:

Comunicação interna

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

AUTARQUIA LOCAL

Tipo de entidade:

AUTARQUIA LOCAL

Caracterização sumária da atividade principal:

Como Autarquia a sua atividade é multifacetada abrangendo domínios desde o urbanismo, ambiente, obras, educação, área social, cultura, turismo, etc.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Ao nível da gestão de recursos humanos a boa prática em causa insere-se num contexto de congelamento geral ao nível remuneratório e de outras compensações ou benefícios, o que gerou uma oportunidade de reflexão sobre vias alternativas de motivação e envolvimento dos trabalhadores. Esta boa prática pretende sensibilizar os trabalhadores para a utilização dos equipamentos de proteção individual (EPI) e prevenção de riscos nos locais de trabalho.

De acordo com o Balanço Social de 2014 a CMTV apresenta a seguinte distribuição profissional dos seus 639 trabalhadores:

- 12 Dirigentes intermédios
- 93 Técnicos Superiores
- 133 Assistentes Técnicos
- 372 Assistentes Operacionais
- 7 Carreira de informática
- 13 “Outros”

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Os traços mais marcantes da cultura organizacional da CMTV são:

- Dinamismo e inovação ao nível municipal
- Informalidade nas relações hierárquicas e entre colegas.
- Sentimento de pertença.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

- Diminuição dos recursos financeiros
- Fortes restrições às admissões de pessoal
- Elevado número de saídas e conseqüente sobrecarga de trabalho para os trabalhadores que permaneceram nos serviços.

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação: RH+ Parar. Pensar. Mudar.

Síntese: Segurança, uma conquista de todos

Para quê:

Para assinalar o dia 28 de Abril – Dia Nacional de Prevenção e Segurança no Trabalho, a Divisão de Recursos Humanos – Área de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, apresentou uma proposta de realização de uma campanha inovadora. Tratou-se de uma campanha de sensibilização, que incidiu sobre a importância da utilização dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e prevenção de riscos nos locais de trabalho. Este foi um evento durante o qual se pretendeu demonstrar boas práticas ao nível de segurança e saúde no trabalho através da publicação de cartazes com os trabalhadores e seus familiares, realizando para o efeito sessões fotográficas e um making of.

Ao nível da organização da campanha estiveram envolvidos colegas de diferentes serviços, de forma informal e voluntária, que participaram ativamente de acordo com as suas competências, o que se revelou uma experiência enriquecedora da própria campanha e das próprias pessoas.

Com quem:

Trabalhadores da Câmara Municipal e seus familiares, nomeadamente: filho (a); sobrinho(a), afilhado(a), sobrinho neto, mãe, neto (a), cónjuge, cunhado, avó, duas colegas grávidas.

A opção pela escolha dos familiares foi propositada para aumentar a carga emocional que se pretendia transmitir nesta campanha.

Aos trabalhadores referidos anteriormente foi feito um ofício de agradecimento, acompanhado de um CD com o making-of e uma fotografia.

A Divisão de Recursos Humanos no final da campanha convidou toda a equipa que participou na organização para celebrar o êxito da mesma. Esta celebração contou com um “safety-chocolat-cake” (bolo com um capacete de tamanho real esculpido em chocolate branco) e, como manda a tradição, um brinde de agradecimento.

Com que outros recursos:

- Cartazes com mensagens alusivas à adoção de comportamentos seguros no local de trabalho. Os cartazes foram afixados em todos os edifícios da Câmara Municipal.
- Filme com o Making of das sessões fotográficas com os 40 trabalhadores e seus familiares que aderiram voluntariamente à campanha. Os trabalhadores têm as seguintes categorias profissionais/cargos: Assistente Técnico (10), Assistente Operacional (19), Técnico Superior (9), Chefe de Gabinete (1), Encarregado Operacional (1) e Vice-Presidente (1). Estes trabalhadores estão afetos a áreas diversificadas: Higiene e Segurança no Trabalho, Recursos Humanos, Gestão de Resíduos Urbanos, Oficinas, Gestão Energética, Construção e Manutenção de Vias Municipais, Apoio à Divisão de Educação, Intervenção Socioeducativa, Secção de Gestão de Expediente, Trânsito e Segurança Rodoviária, Alimentação e Refeitórios, Atendimento Único, Juventude, Gabinete de apoio a Vereadores, Gabinete de Apoio ao Presidente, Turismo, Museu, Inventariação, Transportes Escolares, Análise de Processos, Limpeza Urbana, Construção e Manutenção de Equipamentos Municipais e um Eleito Local.
- Lançamento de uma Newsletter da Divisão de Recursos Humanos cujo n.º 1 aborda exclusivamente temas relacionados com a segurança, higiene e saúde no trabalho.
- Emails do Vereador de recursos Humanos dirigidos a todos os trabalhadores
- No Boletim Municipal, na rubrica "Porta Aberta" foi dada a conhecer à população em geral a campanha, as principais atribuições da Área de segurança, higiene e saúde no trabalho e a equipa de trabalho (fotografia em anexo).

Como (e quando) é executada:

- Os cartazes começaram a ser afixados na noite do dia 27 de abril de 2015 com a finalidade de surpreender os trabalhadores assim que chegassem ao seu local de trabalho.
- 28 de abril - Dia Nacional da Prevenção e Segurança no Trabalho. Neste dia foi disponibilizado o filme do making-of, através de um email enviado pelo Vereador de Recursos Humanos.
- Houve ainda uma equipa itinerante que se deslocou aos diversos locais de trabalho com o objetivo de mostrar o filme a todos os trabalhadores que não têm acesso ao email. Em simultâneo foi feito um apelo ao uso dos equipamentos de protecção individual e às boas práticas associadas por parte do Vice-presidente.
- A 19 de maio foram colocados capacetes de protecção em papel em todas as portas das salas de trabalho dos edifícios pertencentes à CMTV, de forma a suscitar a curiosidade para a newsletter enviada por email pelo Vereador de Recursos Humanos a 20 de maio de 2015. (fotografia em anexo).

Resultados alcançados:

- Partilha das mensagens da campanha com membros da sua família.
- Como é visível nas fotografias da campanha, os trabalhadores participaram de forma muito alegre, espontânea, afetando algum do seu tempo pessoal a esta campanha, dado que as sessões fotográficas e o making of decorreram aos sábados (fora do horário de trabalho).
- Demonstrar que o MTV preocupa-se com os seus trabalhadores, procurando motivá-los e melhorar a qualidade da prestação dos seus serviços;
- Informar e sensibilizar de modo a minimizar riscos profissionais;
- Melhorar a segurança e saúde dos trabalhadores no local de trabalho;
- Sensibilizar para a adoção de medidas adequadas de protecção;
- Proporcionar uma iniciativa em que há envolvimento dos trabalhadores;
- Alcançar uma maior cultura de segurança.

Fatores-chave de êxito:

- Ter-se privilegiado a qualidade nas várias etapas da campanha.
- O envolvimento e dedicação dos trabalhadores e seus familiares.
- Criatividade entre todos os colegas envolvidos para o desenvolvimento de todos os aspectos da campanha ao nível da imagem, textos, formas de comunicar. Foi um trabalho em equipa com colegas de diferentes unidades orgânicas.
- Trabalho da colega e fotografa a custo zero, com o seu equipamento e fora do horário de trabalho.
- Boa coordenação dos trabalhadores envolvidos no projeto.
- Fator surpresa|curiosidade.

4.7. Dificuldades sentidas na concretização:

- Dificuldades na conciliação das atividades da campanha com as competências inerentes à ASHST.
- Dificuldades logísticas, designadamente na requisição de viatura para as deslocações necessárias.
- Verba orçamental reduzida.

Alguns testemunhos:

"Obrigada gostei de ver o filme, estão de parabéns pelo trabalho realizado." Helena Reis

"Fantástico! Muitos Parabéns pela iniciativa, pela fotografia e pelos participantes. Continuação do excelente trabalho!" Maria João Mergulho

"Quero apenas salientar os parabéns pelo Making-of efectuado. A ideia, a imagem, o som e a realização estão perfeitos." João Carriço

"Foi maravilhoso estar com colegas das mais diversas áreas. Muito boa disposição e um grande sentimento de espírito de equipa, e o resultado falou por si." Sofia Máximo

COMUNICAÇÃO - UMA VIA PARA A EXCELÊNCIA

Processo de gestão da informação

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Serviços de Acção Social da Universidade do Minho

Pessoa responsável pela apresentação:

Carlos Silva

Cargo:

Administrador

Categoria a que se candidata:

Comunicação interna

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Área da Educação - Ensino Superior

Tipo de entidade:

Administração Central Indireta, Unidade de Serviços de uma Instituição de Ensino Superior

Caracterização sumária da atividade principal:

Os objetivos dos Serviços de Acção Social da Universidade do Minho (SASUM) traduzem-se no proporcionar aos estudantes melhores condições de estudo e de integração académica, mediante a prestação de serviços e a concessão de apoios, nomeadamente:

- Atribuição de bolsas de estudo;
- Conceder auxílios de emergência;
- Promover o acesso à alimentação em cantinas e bares;
- Promover o acesso ao alojamento;
- Promover e apoiar as atividades desportivas e culturais;
- Promover a saúde e o bem-estar da comunidade universitária;
- Conceder apoios específicos aos estudantes nos termos da lei e dos regulamentos da UMinho;
- Desenvolver outras atividades que, pela sua natureza, se enquadrem nos fins gerais de acção social escolar.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Os Serviços de Acção Social têm os seguintes recursos humanos (M-masculino, F-Feminino)

Dirigente Superior M (1) –1

Dirigente Intermédio M (1), F (3) - 4

Técnico Superior M (7), F (15) - 22

Assistente Técnico M (5), F (19) -24

Assistente Operacional M (68), F (102) -170

Técnicos Informático M (4) - 4

Total M (86), F (139) - 225

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Clima organizacional – Do ponto de vista da avaliação feita pelos nossos colaboradores (quer no âmbito de questionários de satisfação lançados por estes Serviços quer no âmbito de questionários respondidos no âmbito do Prémio Excelência no Trabalho 2014, estudo de clima organizacional e desenvolvimento do capital humano desenvolvido pela Heidrick & Struggles em parceria com o Económico e o INDEG/ISCTE), é de destacar a percepção de existir na Organização um compromisso com a excelência, através da aposta na formação, na motivação, na inovação, na partilha da informação e comunicação.

Salienta-se a atribuição do Prémio Excelência no Trabalho 2013, onde concorreram 222 empresas de vários setores de atividade (público e privado), tendo estes Serviços ficado posicionados no 1º lugar, na categoria de grandes empresas do Setor Público.

Dinâmica Organizacional – Aprendizagem contínua tendo como vetor a orientação estratégica para a satisfação do cliente.

Processos – Aposta na comunicação e partilha de informação, sendo que a tomada de decisões assenta numa excelente coordenação e integração dos colaboradores no desenvolvimento de novas ideias e processos que resultem em produtos com uma excelente relação custo/benefício.

Gestão de Recursos Humanos – Promoção de excelentes condições de trabalho e desenvolvimento de competências de forma transversal a toda a estrutura, através do investimento na formação dos recursos humanos e do incentivo à que os colaboradores partilhem ideias, opiniões e sugestões.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

- Manutenção das certificações de acordo com o referencial normativo ISO 9001:2008 em todos os seus processos, bem como do referencial normativo ISO 22000:2005 para o processo alimentar em todas as suas unidades (22), sendo que a Universidade do Minho (UMinho) integra os primeiros Serviços de Acção Social (SAS) do país certificados conjuntamente pelos referenciais ISO 22000:2005 e ISO 9001:2008.
- Realização do Campeonato Mundial de Andebol Universitário em Guimarães, organizado em parceria pelos SASUM e a Associação Académica da Universidade do Minho (AAUM).
- Movimento Menos Olhos do que Barriga (MMOB), lançado em parceria com os alunos do curso de Ciências de Comunicação da UMinho, que tem como objetivo reduzir o desperdício alimentar das cantinas

SASUM, dar a conhecer à Comunidade Académica os dados reais sobre os resíduos e sensibilizar para o desperdício alimentar em geral.

- Iniciativas de cariz social e humanitário, desenvolvidas nas instalações da Universidade do Minho junto da comunidade académica:

Ações de recolha de brinquedos e roupa, nos dois polos da Universidade do Minho, em Braga e Guimarães;

Ações de recolha de sangue e medula, nos dois polos da Universidade do Minho, em Braga e Guimarães.

- Em termos de autonomia orçamental dos SASUM, no que se refere à receita própria total arrecadada (receita cobrada líquida) em 2014, a mesma totalizou 5.739.526€ (representando cerca de 66% do total das receitas), sendo que o financiamento total do Orçamento do Estado representa 24% da receita global (2.088.575 €).

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

Comunicação – uma via para a excelência

Síntese:

Processo de gestão da informação

Para quê:

O desenvolvimento e crescimento de qualquer organização, seja do ponto de vista de eficiência ou da eficácia, só é possível se estiver sustentado num sistema de comunicação consistente, que envolva todos os seus recursos humanos, de forma clara e objetiva para que a mensagem seja compreendida do ponto de vista organizacional.

Uma mensagem mal transmitida e, conseqüentemente, mal compreendida, afeta negativamente todo o ambiente de trabalho, sendo caracterizada como ruído comunicacional. Uma comunicação eficaz no mundo organizacional pode ser entendida como aquela que transforma e muda a atitude das pessoas.

Atualmente estamos cientes que a “boa comunicação” no mundo das organizações não é apenas realizada de forma verbal, em telefonemas e reuniões, sendo que esta deve ser objeto de registo escrito. Por outro lado, as organizações não comunicam apenas internamente, interagindo ainda com um grupo alargado de públicos, dando a conhecer as suas ações e a justificação da sua missão social.

Neste contexto, e no âmbito do sistema de gestão de qualidade dos Serviços de Acção Social da Universidade do Minho (SASUM), desenvolveu-se um processo de gestão da informação e da comunicação para cumprir os objetivos que se pretendem para uma comunicação eficiente, eficaz e de envolvimento de todos os Recursos Humanos em ambiente organizacional.

Com quem:

Todos os trabalhadores dos SASUM estão envolvidos no processo de gestão de informação e da comunicação, assumindo desempenho e empenho especial

neste processo o Administrador dos Serviços Acção Social da Universidade do Minho, os Responsáveis de Departamento e Setor e os Colaboradores, nomeadamente no âmbito da comunicação interna, havendo ainda um setor de comunicação, cuja principal função é comunicar com todos os públicos, internos e externos.

Com que outros recursos:

A informação e comunicação é desenvolvida através de forma escrita, por meio de Despachos, Atas, Circulares, Avisos, Correio Eletrónico, Fax, Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade, Manuais, Ofícios, Informações, Relatórios, Jornal mensal UMDicas, Avisos, Panfletos/Brochuras e de suportes (Placards, Cartazes); de forma presencial, em reuniões formais e informais; e através das novas tecnologia com recurso ao site institucional e página facebook. São ainda realizados questionários de avaliação da satisfação dirigidos aos públicos internos e externos dos SASUM, além do tratamento de sugestões e reclamações, de forma a compreender e dar resposta às necessidades dos nossos utentes. Como complemento da estratégia de comunicação dos SASUM, são organizados com regularidade eventos de responsabilidade social na área alimentar, educação para a saúde e bem estar, e desportivos de caráter local, nacional e internacional.

Os SASUM possuem ainda um setor de comunicação composto por 2 colaboradores com valências em áreas como fotografia, produção de conteúdos em várias plataformas e design, desenvolvendo suportes de comunicação interna e externa, nomeadamente na conceção e produção da imagem em todos os suportes comunicacionais.

Como (e quando) é executada:

O uso dos suportes e métodos de comunicação é, em regra, de frequência diária. A necessidade de informar e comunicar com o público interno para um bom equilíbrio organizacional e atualização da informação assim o determina. Como ações especiais em termos de planeamento, destaca-se a participação dos recursos humanos, nomeadamente responsáveis de departamento e setor, na elaboração e discussão do plano de atividades no início do ano e fecho desta ação com a elaboração do relatório de atividades. Com periodicidade mensal, o grupo de responsáveis avalia e discute o desempenho dos SASUM em reuniões dedicadas à performance dos objetivos e indicadores. Para além de publicações de caráter anual, destacamos a existência de um jornal mensal que divulga as atividades e eventos dos SASUM e de interesse para a Academia.

Resultados alcançados:

Para além da prática diária da comunicação interna entre os Recursos Humanos, com uma avaliação de satisfação muito elevada dos recursos humanos da organização, conforme expresso no Relatório da Atividades 2014 (pág. 176), para uma avaliação da forma

como os SASUM comunicam com o exterior, informamos que o jornal UMDicas contou com oito edições impressas, das quais seis foram edições normais e duas especiais, num total de 33.000 exemplares em 2014. Em relação às edições normais, estas contaram com 2.000 exemplares cada, o que totalizou 12.000 exemplares anuais. Em relação às edições especiais, que saíram em fevereiro e agosto, num total de 10.500 exemplares cada (8.500 com o jornal Diário do Minho e 2.000 para distribuir nos Campi e para os contactos da base de dados), perfizeram 21.000 exemplares anuais.

Em termos de Comunicação Externa e mais especificamente, em relação à presença dos SASUM nos media, da qual podemos perceber a nossa visibilidade e impacto, os SASUM tiveram em 2014, 288 notícias escritas publicadas, sendo que destas, cerca de 85% tiveram como fonte o Gabinete de Comunicação. Estas notícias podem ser visualizadas no setor “clipping” do site www.dicas.sas.uminho.pt.

Foram ainda efetuadas 5 reportagens televisivas, o que fez com que a nossa visibilidade ronde cerca de 0,79 notícias por dia, abrangendo todos os media (jornais, televisão e rádio). Em relação à área da Assessoria de Imprensa, foram enviados pelo Gabinete de Comunicação cerca de 55 Press Releases/Notas de Imprensa aos meios de comunicação social, locais e nacionais. O site UMDicas teve 560.644 acessos. Em relação ao facebook do UMDicas, a página conta já com um total de 6.310 likes, dos quais 1.638 foram em 2014. Ao longo de 2014 a página teve um total de 1.229.641 visitantes/acessos. Foram ainda elaborados 20 cartazes para divulgação e promoção de atividades, campanhas e eventos, tendo sido paginadas 8 edições do Jornal UMDicas, relatório de atividades dos SASUM, brochura dos SASUM e o PODIUM (Revista anual dos êxitos desportivos).

Fatores-chave de êxito:

Os fatores chave de êxito prendem-se essencialmente com os seguintes aspetos:

a) A orientação definida para a comunicação no programa estratégico da organização, no âmbito da concretização dos projetos e ações planeadas, decorre da capacidade de união de dirigentes e trabalhadores em torno da concretização dos objetivos propostos. Estes são definidos, não de uma forma unidirecional e imposta pela Administração/Direção, mas sim através da partilha e capacidade de integrar e ouvir todos os colaboradores na concretização de uma visão ambiciosa para o futuro, aliando ainda um sentimento de procura constante da melhoria do ambiente e cultura organizacional.

b) Identificação objetiva dos diferentes públicos internos e externos e associação coerente dos conteúdos e suportes de comunicação.

c) Diversificação de meios e suportes nas mensagens de comunicação, nomeadamente no uso das novas tecnologias.

d) Existência de um setor de comunicação, com 2 recursos humanos, que desenvolve todos os suportes de comunicação interna e externa, nomeadamente a conceção e produção da imagem em todos os suportes comunicacionais.

Dificuldades na concretização:

Pontualmente, ao longo do ano, e em termos internos, a existência de um volume excessivo de informação e comunicação, exige um trabalho atento para que as “mensagens” sejam entendidas e compreendidas por parte de todos os intervenientes e destinatários.

Alguns testemunhos:

- Ficha de Procedimento do Processo de Comunicação (em anexo)
- Site Institucional (<http://www.sas.uminho.pt/>)
- Facebook (<https://www.facebook.com/UMDicas>)
- Jornal UMDicas e plataforma de Comunicação (<http://www.dicas.sas.uminho.pt/>)
- Brochura dos SASUM (http://www.sas.uminho.pt/uploads/SASUM_2014.pdf)
- Revista PODIUM (http://www.sas.uminho.pt/uploads/DDC/Podium/Podium14_web.pdf)
- Brochura Serviços extra – Departamento Alimentar (http://issuu.com/sasum/docs/catering_da_2014/0)
- Brochura Alojamento Verão 2014 – Departamento de Apoio Social (http://www.sas.uminho.pt/uploads/Panfleto_Verao_UMinho_2014_digital_PT.pdf)
- Relatório de Atividades 2014 (http://www.sas.uminho.pt/uploads/Relatorio_Atividades_e_Contas_SASUM-2014.pdf)

DRH ENTRE PORTAS

Visitas guiadas ao DRH para os trabalhadores

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Câmara Municipal de Loures

Pessoa responsável pela apresentação:

Carlos Santos

Cargo:

Diretor de Departamento

Categoria a que se candidata:

Comunicação interna

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Local

Tipo de entidade:

Câmara Municipal

Caracterização sumária da atividade principal:

O Departamento de Recursos Humanos (DRH) tem por missão assegurar o apoio à gestão de recursos humanos da Câmara Municipal de Loures, articuladamente com o desenvolvimento das atividades dos serviços, através do planeamento, recrutamento e da seleção de pessoal, da qualificação, avaliação e realização dos direitos dos trabalhadores, da comunicação interna, da higiene e segurança e saúde ocupacional, bem como do apoio social interno.

Para a realização da respetiva missão, o DRH exerce as seguintes competências:

No âmbito administrativo dos recursos humanos; apoiar, técnica e administrativamente, a aplicação dos sistemas de carreiras dos trabalhadores; assegurar a satisfação dos direitos dos trabalhadores, nomeadamente, os relativos à remuneração e à proteção social, assegurar o controlo da assiduidade e da pontualidade dos trabalhadores promover os procedimentos de aposentação; assegurar os descontos e retenções previstos na lei e a sua entrega às entidades ou serviços a que se destinem; acompanhar os procedimentos disciplinares e assegurar os procedimentos de execução das respetivas decisões; assegurar os demais procedimentos no domínio da administração dos recursos humanos.

No que respeita ao planeamento, recrutamento, qualificação e avaliação dos Recursos Humanos; elaborar os mapas de pessoal, articulando o planeamento de recursos humanos com o planeamento das atividades da Câmara Municipal e com a elaboração da proposta de orçamento; promover as medidas adequadas à permanente avaliação das necessidades e dos meios humanos disponíveis, propondo as ações

de afetação interna, formação e recrutamento que se revelem adequadas; instruir os procedimentos de recrutamento e seleção de pessoal; efetuar o levantamento e diagnóstico das necessidades de formação e propor as medidas necessárias à qualificação dos recursos humanos; elaborar os planos de formação, controlar a sua execução e avaliar os seus resultados; criar e gerir a bolsa de formadores; gerir programas de estágios, bem como outros programas de integração socioprofissional, articulando com outras entidades; gerir os processos de formação de adultos; assegurar a aplicação do sistema integrado de gestão e avaliação de desempenho; promover os procedimentos de gestão da mobilidade geral, em função do planeamento de recursos humanos, enquadrado no mapa de pessoal; assegurar a informação e a comunicação interna com os trabalhadores do Município; elaborar o balanço social.

No campo de ação da higiene e segurança no trabalho, saúde ocupacional e apoio social aos trabalhadores; planejar a prevenção integrando a todos os níveis, a avaliação dos riscos e as respetivas medidas preventivas de doenças profissionais e ou acidentes de trabalho; proceder ao acompanhamento e análise das situações de acidentes de trabalho e doenças profissionais; organizar os elementos estatísticos relativos à segurança e saúde; formar e informar sobre os riscos para a segurança e saúde, bem como sobre as medidas de prevenção e proteção; promover a criação de condições de trabalho adequadas à fisiologia e psicologia humanas; cooperar com o Serviço Municipal de Proteção Civil na organização e gestão de emergência, nos edifícios municipais visando a salvaguarda de pessoas e bens; realizar exames médicos de admissão, periódicos e ocasionais, no âmbito da saúde ocupacional; promover ações de educação para a saúde, tendo em vista a adoção de comportamentos saudáveis; disponibilizar serviços de medicina e de enfermagem adequados às necessidades dos trabalhadores municipais; elaborar e assegurar a execução do plano de apoio social interno dos trabalhadores do Município; gerir o refeitório municipal.

O DRH tem como visão implementar uma nova cultura onde o nível de adequação e de motivação dos profissionais da CML permita a sua diferenciação pela qualidade do desempenho demonstrado, através da adoção de metodologias da gestão dos recursos humanos que visam a implementação da gestão por objetivos e de suporte à definição e concretização da estratégia da organização a longo prazo, à implementação do sistema integrado de avaliação do desempenho – SIADAP – bem como de suporte ao desenvolvimento das atividades de planeamento.

Caracterização dos RH em 2014/15:**QUANTOS SOMOS?**

A 31 de dezembro de 2014 a Câmara Municipal de Loures totalizava 2.108 trabalhadores.

QUEM SOMOS?

O universo de trabalhadores mantém-se, à semelhança dos últimos anos, maioritariamente feminino com uma representatividade de 70% face aos 30% do universo masculino. O leque etário corresponde a 50 anos. O nível médio de antiguidade é de 14 anos de serviço.

O QUE SOMOS?

A 31 de dezembro de 2014 os 2.108 efetivos da Câmara Municipal de Loures encontravam-se distribuídos, por grupos profissionais, da seguinte forma: 39 Dirigentes (1,85%), 424 Técnicos Superiores (20,11%), 552 Assistentes Técnicos (26,19%), 1023 Assistentes Operacionais (48,53%), 20 Informáticos (0,95%), 19 Polícias Municipais (0,90%) e 31 Outros/Mobilidades para a Câmara Municipal (1,47%).

ONDE ESTAMOS?

Os 2.108 efetivos da Câmara Municipal de Loures a 31 de dezembro, encontravam-se afetos às unidades orgânicas municipais de acordo com a seguinte distribuição:

- 41 na Câmara Municipal | apoios administrativos da vereação e de gabinetes das forças políticas (1,94%),
- 7 no GAI | Gabinete de Auditoria Interna (0,33%),
- 3 no GCJ | Gabinete de Consultadoria Jurídica (0,14%),
- 223 no DATM | Departamento de Ambiente e Transportes Municipais (10,58%),
- 140 no DCSH | Departamento de Coesão Social e Habitação (6,64%),
- 140 no DCDJ | Departamento de Cultura, Desporto e Juventude (6,64%),
- 763 no DE | Departamento de Educação (36,20%),
- 150 no DGMA | Departamento de Gestão e Modernização Administrativa (7,12%),
- 142 no DOME | Departamento de Obras, Mobilidade e Energia (6,74%),
- 106 no DPGU | Departamento de Planeamento e Gestão Urbanística (5,03%),
- 68 no DPFL | Departamento de Planeamento, Finanças e Logística (3,23%),
- 106 no DRH | Departamento de Recursos Humanos (5,03%),
- 84 na DMGARHPERI | Direção Municipal de Gestão Administrativa, Recursos Humanos, Planeamento Estratégico e Relações Institucionais (3,98%),
- 6 na EMCLS | Equipa de Missão do Contrato Local de Segurança (0,28%),
- 23 na EMAUGI | Equipa Multidisciplinar de Áreas Urbanas de Génese Ilegal (1,09%),

- 34 na EMDTPE | Equipa Multidisciplinar de Desenvolvimento Económico, Turismo e Promoção do Emprego (1,61%),
- 42 no SPM | Serviço de Polícia Municipal (1,99%),
- 15 no SMPC | Serviço Municipal de Proteção Civil (0,71%),
- 15 na USVM | Unidade dos Serviços do Veterinário Municipal (0,71%).

DRH AO PORMENOR**QUANTOS SOMOS?**

O Departamento de Recursos Humanos tem 106 trabalhadores

QUEM SOMOS?

O universo de trabalhadores apresenta-se maioritariamente feminino com uma representatividade de 87,7% face aos 12,3% do universo masculino.

O QUE SOMOS?

A 31 de dezembro de 2014 os 106 efetivos do DRH encontravam-se distribuídos, por grupos profissionais, da seguinte forma: 4 Dirigentes (3,8%), 28 Técnicos Superiores (26,4%), 40 Assistentes Técnicos (37,7%), 34 Assistentes Operacionais (32,1%).

ONDE ESTAMOS?

Os 106 trabalhadores do DRH a 31 de dezembro encontravam-se afetos às unidades orgânicas do Departamento de acordo com a seguinte distribuição:

- Trabalhadores no DRH | Departamento de Recursos Humanos
- Trabalhadores na DGRH | Divisão de Gestão dos Recursos Humanos
- Trabalhadores na DHSSOAS | Divisão de Higiene, Segurança, Saúde Ocupacional e Apoio Social
- Trabalhadores na UARH | Unidade Administrativa de Recursos Humanos.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade: O nosso Código de Ética e de Conduta tem por objetivo estabelecer os princípios éticos e as normas gerais de conduta que promovam a dignificação permanente e pública, dos trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos – DRH e como grande finalidade, a prossecução do serviço público. Nele está subjacente o Estatuto Disciplinar dos Trabalhadores que exercem Funções Públicas e o Código do Procedimento Administrativo .

Por um lado, evidenciam-se, os valores orientadores expressos em princípios éticos e, por outro, clarifica-se a atitude profissional, reduzindo deste modo, a subjetividade da decisão individual. Sistematiza-se, assim, o padrão de atuação dos trabalhadores do DRH no relacionamento com todas as partes interessadas.

Todos os trabalhadores do DRH devem, no âmbito das suas funções e competências, quer nas relações internas, quer nas relações externas, observar os princípios éticos e as normas de conduta definidas.

Sigilo Profissional

Os trabalhadores devem preservar e garantir o sigilo e a proteção da informação obtida no contexto da atividade profissional/relação profissional, devendo gerir com a máxima discrição toda a informação de natureza confidencial, não usando nem transmitindo factos ou informações, desde que não seja conflituoso com o dever da informação.

Confidencialidade e Proteção de Dados

Os trabalhadores, pela natureza das suas funções, devem acautelar a confidencialidade e a proteção de dados. Estes dados possuem o estatuto e tratamento definido por “dados pessoais”, de acordo com a Lei n.º 67/98, de 26 de outubro, em concreto, o preceituado no artigo 3.º (Definição), cfr. alínea «a) «Dados pessoais»: qualquer informação, de qualquer natureza e independentemente do respetivo suporte, incluindo som e imagem, relativa a uma pessoa singular identificada ou identificável («titular dos dados»); é considerada identificável a pessoa que possa ser identificada direta ou indiretamente, designadamente por referência a um número de identificação ou a um ou mais elementos específicos da sua identidade física, fisiológica, psíquica, económica, cultural ou social.».

Diligência e Responsabilidade

Os trabalhadores devem cumprir com eficiência e da melhor forma possível as responsabilidades e deveres que lhes sejam cometidos. Devem estar conscientes da importância dos respetivos deveres e responsabilidades, ter em conta as expectativas do cidadão/cliente e da comunidade relativamente à sua conduta, dentro de padrões genérica e socialmente aceites, comportar-se por forma a manter e reforçar a confiança no DRH e contribuir para o eficaz funcionamento e a boa imagem da organização.

Não Discriminação

Os trabalhadores não podem praticar qualquer tipo de discriminação, conforme o princípio ético da Igualdade.

Independência

Os trabalhadores devem adotar comportamentos e tomar decisões pautadas pelos princípios da independência, isenção e rigor, agindo com objetividade e sem sobreposição de qualquer interesse próprio ou de terceiros.

O respeito pelo princípio da independência é incompatível com o facto de se solicitar, receber ou aceitar quaisquer benefícios, recompensas ou dádivas, que estejam relacionadas com a atividade que os trabalhadores desempenhem na organização.

Transparência

Os trabalhadores devem ter o correto desempenho das tarefas que lhes são atribuídas, garantindo a transparência no trato pessoal com os superiores hierárquicos e colegas.

Os trabalhadores com funções de direção, chefia e coordenação devem instruir e orientar de forma clara e compreensível.

As chefias e trabalhadores devem pautar a sua conduta pela urbanidade nas relações.

Cooperação

Os trabalhadores devem sempre que adequado partilhar a informação com a restante equipa de trabalho.

Prevenção de potenciais conflitos de interesse

Os trabalhadores devem evitar qualquer situação suscetível de originar, direta ou indiretamente, conflitos de interesse.

Existe conflito de interesse sempre que os trabalhadores retirem benefícios que ponham em causa o desempenho imparcial e objetivo de funções.

Por interesse pessoal ou privado, entende-se qualquer potencial vantagem para o próprio, para os seus familiares e afins ou para o seu círculo de amigos e conhecidos, aliciamento moral, psicológico e físico.

Relacionamento com os Cidadãos/Clientes

Os trabalhadores devem evidenciar, no seu relacionamento com o público: simpatia no atendimento, disponibilidade e pró-atividade, apresentação cuidada, disponibilidade, eficiência, correção e cortesia.

Devem ainda assegurar-se de que os utilizadores do DRH obtêm as informações que solicitam, de forma clara e compreensível.

Contactos com os Meios de Comunicação Social

Relativamente à imagem pública do DRH, os trabalhadores não podem conceder entrevistas ou fornecer informações que não estejam ao dispor do público em geral, sem que tenham obtido autorização prévia.

Qualidade e Inovação

Os trabalhadores têm o dever de participar nas medidas de racionalização e modernização dos serviços municipais, apresentando, quando possível, sugestões suscetíveis de melhorar o funcionamento e a qualidade dos serviços a que pertencem.

Espera-se dos trabalhadores uma atitude e comportamento pró-ativo na adoção e implementação de metodologias e técnicas inovadoras, que conduzam à progressiva elevação da qualidade dos serviços.

Utilização do Património Municipal

Os trabalhadores devem zelar e respeitar o património do Município.

Ambiente e Sustentabilidade

Os trabalhadores devem adotar as melhores práticas ambientais, promovendo uma utilização eco eficiente dos meios, minimizando os impactos ambientais decorrentes da atividade do DRH e utilizando de forma racional os recursos disponíveis, adotando sempre procedimentos que respeitem as normas da boa gestão, nomeadamente, em conformidade com o Sistema de Gestão Ambiental - SGA.

Segurança Saúde e Bem-estar no Local de Trabalho

Os trabalhadores têm o direito de desempenhar o trabalho em condições de segurança, saúde e bem-estar, em cumprimento das exigências legais em matéria de higiene, segurança e saúde no trabalho e das recomendações das organizações internacionais.

Os trabalhadores têm o dever de respeitar e cumprir as orientações sobre esta matéria e observar as respetivas disposições regulamentares.

Os trabalhadores devem abster-se de comportamentos reiterados que consistam em ataques verbais de conteúdo ofensivo ou humilhante, físicos e/ou psicológicos, visando diminuir a autoestima de outrem ou ainda, outro tipo de comportamentos indesejados que possam revestir carácter sexual.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

O desenvolvimento constante por parte dos serviços públicos, com o objetivo de melhor satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos/clientes, a promoção da qualidade e a orientação para a excelência são desafios colocados às organizações públicas, promovidos também pela imposição legal de avaliar o desempenho dos serviços municipais através do SIADAP 1, estatuído pelo decreto-regulamentar nº18/2009 de 4 de setembro.

Com o objetivo de proceder à autoavaliação do Departamento de Recursos Humanos, com vista à posterior intervenção ao nível das ações de melhoria identificadas e de dar cumprimento à imposição legal do SIADAP 1, foi definida a implementação da metodologia CAF de modo transversal a todo o Departamento.

A metodologia CAF 2006 (Common Assessment Framework – Estrutura Comum de Avaliação) destina-se às organizações públicas da União Europeia. Baseia-se numa estrutura de autoavaliação concetualmente semelhante aos principais modelos de Gestão da Qualidade Total (TQM – Total Quality Management), particularmente o da EFQM (European Foundation for Quality Management), subscrevendo assim os conceitos fundamentais da excelência que visam melhorar o desempenho das organizações públicas, isto é: orientação por resultados; focalização no cliente; liderança e constância de objetivos; gestão por processos e factos; envolvimento de pessoas; melhoria contínua e inovação; parcerias com benefícios mútuos; e responsabilidade social corporativa.

Sendo importante e conforme referido no relatório do Projeto 4D, as reuniões Departamentais são um elo necessário para todos os trabalhadores do DRH. No Projeto 4D este facto foi reafirmado através da reunião realizada com todos os trabalhadores do Departamento, que teve como objetivo apresentar o Projeto 4D – A CAF no DRH. Também foi identificado no relatório como ações de melhoria:

- Criar de forma proactiva um ambiente propício para obter ideias e sugestões dos colaboradores e desenvolver os mecanismos apropriados para acolher os contributos (sistemas de sugestões, grupos de trabalho, brainstorming...);
- Envolver os colaboradores e os seus representantes no desenvolvimento de planos, de estratégias, de objetivos, no desenho de processos e na iden-

tificação e implementação de ações de melhoria;

- Realizar periodicamente questionários de pessoal, incluindo a publicação dos resultados/resumos/conclusões;
- Assegurar uma política de informação proactiva (ex. sobre as competências dos diversos organismos públicos, sobre os processos da organização, etc.);
- Envolver os colaboradores e as outras partes interessadas no desenho e desenvolvimento dos processos-chave.

Entretanto, da aprovação da candidatura ao Programa Operacional Potencial Humano – POPH, surge o Projeto Loures Integrado no qual o Departamento de Recursos Humanos participa. O procedimento destina-se a ações na modalidade de formação-ação, adaptadas às necessidades de reorganização das estruturas e do modelo de gestão das autarquias locais decorrentes da aplicação das novas disposições legais que lhes são aplicáveis, visando a promoção de intervenções orientadas para a melhoria dos processos de gestão das autarquias e para o reforço das competências profissionais dos respetivos trabalhadores, que se integram nos domínios:

- Melhoria da eficiência e redução de custos;
- Otimização do uso das Tecnologias da Informação e Comunicação/TIC;
- Auditoria interna e controlo de gestão;
- Excelência em gestão;
- Apoio à mobilidade interna.

Neste âmbito, verificou-se que as ações de melhoria do Projeto 4D estão diretamente relacionadas com as ações do Projeto Loures Integrado em dois domínios, nomeadamente, a excelência em gestão e a otimização do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação. Desta forma, foram unificadas as ações de melhoria do Projeto 4D com as ações do Projeto Loures Integrado, relativamente àquelas em que as temáticas são as idênticas, visando a constituição de uma equipa por ação, sendo que relativamente às ações de melhoria com temáticas diferentes, estas funcionarão com equipas autónomas.

Surge assim a Equipa de trabalho 3 do Projeto 4D e do Projeto Loures Integrado, coordenada pela Área de Informação e Comunicação Interna da Divisão de Gestão de Recursos Humanos que propôs, entre outros projetos, implementar a ação “DRH ENTRE PORTAS”.

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

DRH entre Portas

Síntese:

Visitas guiadas ao DRH para os trabalhadores

Para quê:

Este projeto consiste numa visita guiada pelo DRH,

onde os trabalhadores, durante uma manhã, conhecem todas as áreas das unidades orgânicas que compõem o Departamento. Em cada área é explicado o trabalho desenvolvido diariamente, através de um pequeno guião preparado para acolher os grupos.

Pretende-se com esta ação fortalecer e facilitar a comunicação entre os trabalhadores do DRH, dispersos fisicamente em diferentes locais da cidade de Loures.

Os objetivos são os seguintes:

- Estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil entre todos os trabalhadores do DRH;
- Melhorar o trabalho em equipa, através da criação de uma postura de empatia e cooperação;
- Envolver todos os trabalhadores, para que se sintam parte integrante na organização;
- Melhorar o clima organizacional.

Com quem:

Os 106 trabalhadores do DRH foram distribuídos por 14 grupos mediante autorização/dispensa da chefia e seguiram o itinerário definido no projeto.

Com que outros recursos:

Para a realização da ação foi necessária a reorganização do trabalho, bem como a disponibilização de uma carrinha do Município para o transporte até às oficinas municipais, onde se situa a DHSSOAS e o Centro de Formação Profissional, cedida pela DTM | Divisão de Transportes Municipais, assim como o acompanhamento de um fotógrafo afeto à DRIC | Divisão de Relações Institucionais e Comunicação para registar imagens de toda a visita.

Como (e quando) é executada: Esta ação decorreu na sequência do Projeto 4D / Projeto Loures Integrado e da auscultação realizada aos trabalhadores do DRH, através do preenchimento de um questionário aplicado no âmbito da autoavaliação do próprio serviço, SIADAP 1. A ação está a ser executada em junho de 2015 e será executada sempre que se verifique a integração de novos trabalhadores no Departamento e/ou bienalmente.

Foram organizados 14 grupos, com uma média de 8 trabalhadores em cada grupo e representantes de todas as unidades orgânicas do departamento. As visitas tiveram início a 05 de junho e terminarão a 26 de junho de 2015.

Resultados alcançados:

Numa primeira avaliação da ação conclui-se que a mesma foi do agrado de todos os trabalhadores do DRH, estabelecendo-se uma maior aproximação entre eles.

Ao executarmos esta estratégia de comunicação proporcionou-se a quebra de barreiras e a facilitação na comunicação interna entre todos os trabalhadores do DRH.

O feedback de todos os envolvidos, após a visita, foi positivo. Considerada por muitos como gratificante, quer pelo conhecimento físico das instalações, quer pelo relacionamento interpessoal, cara-a-cara.

A avaliação final da ação acontecerá no próximo ano, no momento da auscultação aos trabalhadores do DRH, no âmbito do SIADAP 1. Serão aplicados para o efeito questionários de satisfação.

Fatores-chave de êxito:

Esta ação revelou-se numa ferramenta estratégica para a harmonização de interesses à medida que se compartilham valores, promove-se o diálogo, promove-se a troca de informações e experiências, a participação de todos os níveis organizacionais e também a viabilização de ações voltadas prioritariamente para os trabalhadores.

Com a implementação desta boa-prática verificou-se que, o facto de ser dado a conhecer as tarefas individuais/coletivas desempenhadas por cada unidade orgânica e por cada área de trabalho, facilitou uma maior cooperação entre os trabalhadores.

Também se proporcionou a interação entre os trabalhadores do DRH que se conheciam, unicamente, por telefone. Uma comunicação torna-se mais rica quando o comunicador vale-se das expressões gestuais sejam da face ou mesmo das mãos, dos ombros, do corpo como um todo. Deu-se a conhecer todos os equipamentos que constituem o DRH, que muitos dos trabalhadores não conheciam na totalidade.

Estas atividades de boas práticas melhoram a eficácia dos grupos de trabalho, fortalecem a coesão e o conhecimento entre os trabalhadores, fortalecem o espírito de equipa e a promoção da integração dos diferentes trabalhadores num só grupo.

Foram atingidos os objetivos de integração e conhecimento, dentro do Departamento e com todos os seus trabalhadores.

Dificuldades na concretização:

A maior dificuldade sentida foi na calendarização e no roteiro estabelecido que não poderia alterar o normal funcionamento do serviço, em especial, o funcionamento da Creche Municipal | Cresce em Loures e do Refeitório Municipal, devido à especificidade das suas atividades, quer nos horários definidos para as visitas, quer na dispensa dos trabalhadores afetos a esses serviços.

VAMOS APRENDER ALGUNS GESTOS EM LÍNGUA GESTUAL PORTUGUESA?

Sensibilização à LGP

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P.

Pessoa responsável pela apresentação

Marina Van Zeller

Cargo:

Vice-Presidente

Categoria a que se candidata:

Comunicação interna

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

ADMINISTRAÇÃO CENTRAL

Tipo de entidade:

O Instituto Nacional para a Reabilitação (INR), I.P. é um instituto público, dotado de autonomia administrativa e património próprio, integrado no Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, sob superintendência e tutela do respetivo Ministro.

Caracterização sumária da atividade principal:

Como grandes linhas orientadoras que enquadram a atividade do INR, I.P., e atenta a dimensão transversal da política de promoção dos direitos das pessoas com deficiência, podem mencionar-se as políticas e medidas definidas no Programa de Governo, os princípios legais em vigor, definidos na legislação nacional e na Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, bem como as orientações estratégicas definidas pelo Governo no domínio da igualdade de oportunidades e combate à discriminação com fundamento na deficiência e os instrumentos políticos com impacto direto na política da deficiência, sendo de destacar designadamente o previsto nas Grandes Opções do Plano, os programas nacionais e sectoriais no domínio do crescimento e do emprego, da proteção social e da inclusão social.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Em 2014, o Instituto contou com um total de 52 trabalhadores, de um total de 73 postos de trabalho aprovados, sendo que neste momento o seu número é de 54 trabalhadores.

Cabe destacar que, em 2014, foram integrados 8 novos colaboradores no instituto (muitos em regime de mobilidade), 2 destes com deficiência (uma pessoa surda e outra amblíope), o que, exigiu um esforço em prol da melhor integração e adaptação dos postos de trabalho às características destes colaboradores. Importa referir ainda que teve lugar a tomada de posse

do novo Conselho Diretivo do INR, I.P. em janeiro de 2014.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

O INR, I.P. tem por missão assegurar o planeamento, execução e coordenação das políticas nacionais destinadas a promover os direitos das pessoas com deficiência.

A garantia de igualdade de oportunidades, o combate à discriminação e a valorização das pessoas com deficiência, numa perspetiva de promoção dos seus direitos fundamentais, continuam a assumir-se como os princípios que norteiam a atuação do INR, I.P.

O INR, I.P. propõe-se desenvolver iniciativas e atividades inovadoras, de forma sensível e adequada aos contextos, no sentido da concretização da sua visão “Uma Pessoa um Cidadão”.

O INR, I.P. tem como valores estruturantes das suas propostas de intervenção o Respeito, a Integração, as Parcerias, a Credibilidade e o Compromisso, entendendo os mesmos, respetivamente como:

Respeito: considerar a pessoa com deficiência o centro de toda a estratégia;

Integração: liderar os processos de reabilitação tanto a nível interno como externo;

Parcerias: articular com as famílias e organizações da sociedade as ações a desenvolver;

Credibilidade: procurar a excelência, trabalhando com entidades de referência no campo da inovação e investigação;

Compromisso: garantir qualidade de vida e igualdade de oportunidades para todos.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

1. Tomada de posse do novo Conselho Diretivo do INR, I.P. em janeiro de 2014.
2. Integração de novos colaboradores na estrutura do instituto, entre eles 2 pessoas com deficiência.
3. Novas responsabilidades, por um lado a promoção do registo das organizações não-governamentais que desenvolvem atividades na área da deficiência e, por outro lado, a Coordenação do Sistema de atribuição de produtos de apoio (SAPA). Posteriormente foram efetuadas parcerias, na área da responsabilidade social e no lançamento de concursos, com vista à sensibilização das políticas na área da deficiência.

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

Vamos aprender alguns gestos em Língua Gestual Portuguesa?

Síntese: Sensibilização à LGP

Organismo: Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P.

Para quê:

Ação de Formação em Língua Gestual Portuguesa: Sensibilizar os trabalhadores na utilização da Língua Gestual Portuguesa para comunicar com os colegas surdos

Com quem:

Trabalhadores do INR, I.P

Com que outros recursos: Intérprete de Língua Gestual Portuguesa

Como (e quando) é executada: Foi executada por um formador e intérprete em Língua Gestual Portuguesa em 2014

Resultados alcançados:

Foram adquiridos alguns conceitos básicos sobre a Língua Gestual Portuguesa

Fatores-chave de êxito:

1. Utilizar os conceitos da Língua Gestual Portuguesa apreendidos para comunicar com os colegas surdos
2. Melhorar a comunicação e relacionamento interpessoal com os colegas surdos

Dificuldades na concretização: Não foram sentidas dificuldades na concretização desta boa prática

Alguns testemunhos:

Transcreve-se um comentário de uma participante que esteve presente na ação de sensibilização sobre Língua Gestual Portuguesa:

“A aquisição dos conceitos básicos sobre Língua Gestual Portuguesa permitiu-me uma melhor comunicação com os colegas surdos”

PARTILHA DE SABERES E EXPERIÊNCIAS

Vidas em prol da pessoa com deficiência

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P.

Pessoa responsável pela apresentação

Marina Van Zeller

Cargo:

Vice-Presidente

Categoria a que se candidata:

Comunicação interna

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

ADMINISTRAÇÃO CENTRAL

Tipo de entidade:

O Instituto Nacional para a Reabilitação (INR), I.P. é um instituto público, dotado de autonomia administrativa e património próprio, integrado no Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, sob superintendência e tutela do respetivo Ministro.

Caracterização sumária da atividade principal:

Como grandes linhas orientadoras que enquadram a atividade do INR, I.P., e atenta a dimensão transversal da política de promoção dos direitos das pessoas com deficiência, podem mencionar-se as políticas e medidas definidas no Programa de Governo, os princípios legais em vigor, definidos na legislação nacional e na Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, bem como as orientações estratégicas definidas pelo Governo no domínio da igualdade de oportunidades e combate à discriminação com fundamento na deficiência e os instrumentos políticos com impacto direto na política da deficiência, sendo de destacar designadamente o previsto nas Grandes Opções do Plano, os programas nacionais e sectoriais no domínio do crescimento e do emprego, da proteção social e da inclusão social.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Em 2014, o Instituto contou com um total de 52 trabalhadores, de um total de 73 postos de trabalho aprovados, sendo que neste momento o seu número é de 54 trabalhadores.

Cabe destacar que, em 2014, foram integrados 8 novos colaboradores no instituto (muitos em regime de mobilidade), 2 destes com deficiência (uma pessoa surda e outra amblíope), o que, exigiu um esforço em prol da melhor integração e adaptação dos postos de trabalho às características destes colaboradores. Importa referir ainda que teve lugar a tomada de posse

do novo Conselho Diretivo do INR, I.P. em janeiro de 2014.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

O INR, I.P. tem por missão assegurar o planeamento, execução e coordenação das políticas nacionais destinadas a promover os direitos das pessoas com deficiência.

A garantia de igualdade de oportunidades, o combate à discriminação e a valorização das pessoas com deficiência, numa perspetiva de promoção dos seus direitos fundamentais, continuam a assumir-se como os princípios que norteiam a atuação do INR, I.P.

O INR, I.P. propõe-se desenvolver iniciativas e atividades inovadoras, de forma sensível e adequada aos contextos, no sentido da concretização da sua visão “Uma Pessoa um Cidadão”.

O INR, I.P. tem como valores estruturantes das suas propostas de intervenção o Respeito, a Integração, as Parcerias, a Credibilidade e o Compromisso, entendendo os mesmos, respetivamente como:

Respeito: considerar a pessoa com deficiência o centro de toda a estratégia;

Integração: liderar os processos de reabilitação tanto a nível interno como externo;

Parcerias: articular com as famílias e organizações da sociedade as ações a desenvolver;

Credibilidade: procurar a excelência, trabalhando com entidades de referência no campo da inovação e investigação;

Compromisso: garantir qualidade de vida e igualdade de oportunidades para todos.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

1. Tomada de posse do novo Conselho Diretivo do INR, I.P. em janeiro de 2014.
2. Integração de novos colaboradores na estrutura do instituto, entre eles 2 pessoas com deficiência.
3. Novas responsabilidades, por um lado a promoção do registo das organizações não-governamentais que desenvolvem atividades na área da deficiência e, por outro lado, a Coordenação do Sistema de atribuição de produtos de apoio (SAPA). Posteriormente foram efetuadas parcerias, na área da responsabilidade social e no lançamento de concursos, com vista à sensibilização das políticas na área da deficiência.

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

Partilha de saberes e experiências

Síntese: Vidas em prol da pessoa com deficiência

Organismo: Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P.

Para quê:

Palestras com ex-colaboradores:

1. Manter o contacto/laços com os ex-colaboradores do INR, I.P.
2. Valorizar os saberes e a experiência dos ex-colaboradores através da transmissão dos conhecimentos adquiridos ao longo da sua experiência profissional, aos atuais colaboradores do instituto.
3. Integrar os novos colaboradores do INR, I.P. no instituto e contextualizá-los nas áreas da deficiência e reabilitação.

Com quem:

Trabalhadores do INR, I.P.

Com que outros recursos:

Trabalhadores do INR, I.P. aposentados

Como (e quando) é executada:

As palestras com os ex-colaboradores têm uma periodicidade semestral. Em 2014, a primeira teve lugar com um ex-colaborador - "Dos saberes aos direitos: Uma história de vida", no dia 29 de maio. A segunda contou com a presença de mais um ex-colaborador - "Perspetiva evolutiva das questões da deficiência - O caso particular do associativismo e do papel das ONG", no dia 27 de novembro.

Resultados alcançados:

Reencontro entre colegas e partilha de conhecimentos sobre o historial do INR, I.P. e sua evolução

Fatores-chave de êxito:

1. O apreço dos atuais colaboradores pelos palestrantes.
2. O património de conhecimento dos palestrantes.
3. A Integração dos novos colaboradores do INR, I.P. no Instituto e a necessidade de contextualização dos mesmos nas áreas da deficiência e reabilitação.

Dificuldades na concretização:

Não foram sentidas dificuldades na concretização desta boa prática.

Alguns testemunhos:

Técnica superior: "Sou um elemento recente no INR, I.P. e tinha ouvido falar muito bem sobre o trabalho e experiência de ex-colaboradores. Foi ótimo o facto de terem vindo novamente às nossas instalações porque consegui adquirir conhecimentos sobre a evolução e atualização da legislação na área da deficiência e reabilitação e, também, sobre o papel e evolução do INR, I.P. ao longo do tempo. Senti-me incluída e enquadrada, pronta para exercer as minhas novas funções"

PROGRAMA DE FORMAÇÃO INTERNA EM ELEARNING – FIXE

Formação interna online em princípios e metodologias da gestão moderna

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Universidade Aberta

Pessoa responsável pela apresentação

Prof. Doutora Carla Padrel de Oliveira

Cargo:

Vice-reitora

Categoria a que se candidata:

Comunicação interna

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Ensino superior

Tipo de entidade:

Ensino superior a distância e elearning

Caracterização sumária da atividade principal:

A Universidade Aberta (UAb) é a única universidade pública portuguesa de Ensino a Distância e elearning (EaD). Fundada por Decreto-Lei, datado de 2 de dezembro de 1988, a UAb já garantiu, nos seus mais de 25 anos de existência, formação de nível superior a milhares de estudantes.

Pela sua vocação e natureza, a UAb utiliza, a todo o tempo, nas suas atividades de ensino, as mais avançadas metodologias e tecnologias de ensino a distância orientadas para a educação sem fronteiras geográficas nem barreiras físicas, e dando especial enfoque à expansão da língua e da cultura portuguesas no espaço da lusofonia (comunidades migrantes e países de língua oficial portuguesa). Assim, a UAb disponibiliza, em qualquer lugar do mundo, formação superior (licenciaturas, mestrados e doutoramentos) e cursos de Aprendizagem ao Longo da Vida. Toda a oferta pedagógica é lecionada em regime de elearning e em 2008, a UAb viu reconhecido o seu Modelo Pedagógico Virtual, inédito em Portugal e desenvolvido por esta instituição.

O Modelo de Ensino a Distância da Universidade Aberta assenta na utilização de uma plataforma de elearning (Moodle). O(a) estudante acede à plataforma de elearning através de credenciais de acesso emitidas pelos serviços da UAb e enviadas para o email institucional de cada estudante.

Toda a informação de que o(a) estudante necessita para efetuar e gerir a sua aprendizagem está integrada na plataforma de elearning, onde acede aos materiais e atividades de aprendizagem, às tarefas pedagógicas a desenvolver, a espaços de comunicação,

partilha e construção do conhecimento e avaliação.

A comunicação com os docentes realiza-se preferencialmente de modo assíncrono, possibilitando uma grande flexibilidade e autonomia, na gestão do processo de aprendizagem.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Em 2014, a UAb dispunha de um total de 403 postos de trabalho previstos em mapa de pessoal, à data de 31 de dezembro de 2014.

A UAb procedeu em 2014 a uma reestruturação orgânica trazendo uma maior flexibilidade à organização possibilitando deste modo uma maior adaptação às mudanças. Nesta perspetiva uma das vertentes da flexibilidade traduziu-se na execução de um plano de formação interna em elearning, encarado como um dos mecanismos da UAb para capacitar os seus colaboradores não docentes com ferramentas e linguagens que possam habilitá-los a enfrentar os desafios que se lhe colocam. A este aspeto não são alheios os poucos recursos disponíveis para a frequência de ações de formação externas à instituição.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

A Universidade Aberta (UAb) assume como missão fundamental formar estudantes que, por várias razões, não puderam, no seu tempo próprio, encetar ou prosseguir estudos universitários. Por outro lado, a UAb procura corresponder às expectativas de quantos, tendo eventualmente obtido formação superior desejam reconvertê-la ou atualizá-la; o que significa que, por vocação, tenta ir ao encontro das expectativas de um público adulto, com experiência de vida e normalmente já empenhado no exercício de uma profissão.

A UAb tem ainda por missão a criação, transmissão e difusão da cultura, dos saberes, das artes, da ciência e da tecnologia, ao serviço da sociedade, através da articulação do estudo, do ensino, da aprendizagem, da investigação e da prestação de serviços

Visão

Uma Universidade em qualquer lugar do mundo

Valores

Transparência; credibilidade; ética; abertura e inovação

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

Programa de formação interna em elearning – FIXE

Síntese:

Formação interna online em princípios e metodologias da gestão moderna

Para quê:

A implementação de um plano de formação em e-learning pretende a valorização dos recursos da universidade e do seu modelo pedagógico virtual - MPV®.

O programa de formação é constituído por módulos totalmente desenvolvidos online, na plataforma de e-learning, numa perspetiva de autoaprendizagem e autoavaliação, em que os colaboradores podem gerir a sua formação.

Com este programa de formação interna em e-learning pretende-se implementar, de forma adaptada ao modelo de ensino praticado na Universidade Aberta, técnicas e métodos de gestão empresarial que tornam mais eficientes os serviços públicos e proporcionar aos colaboradores oportunidades de compreensão e consequente melhoria do desempenho das respetivas funções.

Com quem:

Destina-se aos colaboradores da Universidade Aberta e permite ao formando fazer o seu percurso pedagógico em função dos seus interesses e do seu nível de competência e à Universidade Aberta possibilita atingir objetivos operacionais e estratégicos.

Trata-se de um plano de formação certificado à medida das necessidades da universidade. Os cursos são específicos e flexíveis, com conteúdos direcionados para a prática profissional dos colaboradores:

- Ensino centrado no colaborador enquanto tal, o que significa que o colaborador deve ser ativo e responsável pela apreensão do conhecimento e da sua aplicação;
- Ensino baseado na flexibilidade de acesso à aprendizagem, de acordo com a disponibilidade do colaborador.

Os colaboradores/formandos integram uma ou mais classes virtuais, à qual têm acesso os formadores do programa de formação.

Com que outros recursos:

O programa segue um modelo pedagógico próprio especificamente concebido para o ensino virtual, adaptado aos objetivos da formação.

As atividades de aprendizagem decorrem no espaço virtual de cada módulo de formação, sendo realizadas online, na plataforma de e-learning Moodle da UAb.

O formando deverá ter acesso a um computador com ligação à Internet de banda larga e dispor de um endereço eletrónico atualizado

Como (e quando) é executada:

Bloco I: (28 horas/1ECTS)- destinado a assistentes técnicos

ATIVIDADE COLABORATIVA – AMBIENTAÇÃO ONLINE EM CONTEXTO PROFISSIONAL

HORAS DE FORMAÇÃO DURAÇÃO FORMADORA

8 HORAS 1 A 8 DE JUNHO SUSANA MÂNTUA

CONHECER O BALANCE SCORECARD (BSC)

HORAS DE FORMAÇÃO DURAÇÃO FORMADORA

10 HORAS 9 A 15 DE JUNHO A DEFINIR

DESCOBRIR O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

HORAS DE FORMAÇÃO DURAÇÃO FORMADORA

10 HORAS 16 A 30 DE JUNHO SUSANA MÂNTUA

Bloco II: (26 horas/1ECTS) – destinado a técnicos superiores

BSC AVANÇADO

HORAS DE FORMAÇÃO DURAÇÃO FORMADOR

16 HORAS OUTUBRO A DEFINIR

COMPREENDER O EFQM

HORAS DE FORMAÇÃO DURAÇÃO FORMADORA

10 HORAS OUTUBRO VIRGÍNIA ZIDAM

Resultados alcançados:

Espera-se que com esta formação, os colaboradores:

- tenham a oportunidade de aperfeiçoar as suas competências comunicacionais e administrativas;
- adquiram uma melhor compreensão de conceitos e possam desenvolver competências técnicas transversais à administração pública;
- se familiarizem com instrumentos, ferramentas, mecanismos e procedimentos de planeamento, avaliação e qualidade, que se tornaram na linguagem comum da moderna gestão da administração pública;
- tenham a oportunidade de obter uma certificação dos conhecimentos adquiridos nos módulos frequentados e, assim contribuir para a valorização dos seus percursos profissionais.

Fatores-chave de êxito:

- Formação de excelência e qualidade em e-learning, realizada por formadores internos qualificados;
- Permite aos colaboradores, uma atualização de conhecimentos;
- O colaborador não precisa de se deslocar do seu local de trabalho;
- É de curta duração.

Dificuldades sentidas na concretização:

- Dificuldade em aceitar, por ser novidade, colegas como formadores apesar de qualificados;
- Dificuldades de adaptação ao ambiente (elearning) de formação.

Alguns testemunhos:

Testemunho da formanda Odete Maravilha Moreira:

“A princípio senti-me, pela novidade da formação, um pouco apreensiva. Aos pouco fui-me familiarizando com as linguagens e as ferramentas da formação em e-learning. Com a formação fui tendo conhecimento de assuntos, adquiri competências, senti-me valorizada e por isso mais motivada no local de trabalho. Gostei da experiência.”

A COMUNICAÇÃO COMO ALAVANCA DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Projeto de comunicação interna

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Câmara Municipal de Lisboa - Direção Municipal de Recursos Humanos

Pessoa responsável pela apresentação

Fátima Fonseca

Cargo:

Diretora Municipal de Recurso Humanos da CML

Categoria a que se candidata:

Comunicação interna

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Pública

Tipo de entidade: Pública

Caracterização sumária da atividade principal:

A Câmara Municipal de Lisboa (CML) é o órgão executivo do município e tem por missão definir e executar políticas públicas que promovam o desenvolvimento do Concelho.

Caracterização dos RH em 2014/15:

No final de 2014, o efetivo municipal era de 7.722 trabalhadores. A este valor acresciam 389 prestadores de serviço. Ao analisarmos a evolução dos trabalhadores do Município de Lisboa desde o ano de 2011 até à data, verifica-se que os mesmos diminuíram cerca de 20,6%, por diversos fatores, nomeadamente por aposentação, demissão, falecimento, fim de situação de mobilidade, caducidade de contratos de trabalho a termo resolutivo certo, fim de cedência de interesse público e, em 2014, pela transição de trabalhadores para as juntas de freguesia no âmbito da reforma administrativa. Esta transição implicou a saída de 1.121 trabalhadores do mapa de pessoal da CML para os mapas de pessoal das 24 juntas de freguesia do Município, o que representou um decréscimo bastante acentuado de 14,8% face ao ano de 2013.

Ainda assim, ao longo do ano de 2014 foram admitidos 107 trabalhadores, em procedimentos concursais, em situação de mobilidade na categoria, acordo de cedência de interesse público, nomeação, requisição e regresso de licença de longa duração, o que representou um significativo aumento no número de admissões, cerca de 37,2%, relativamente ao ano anterior.

Fazendo uma análise mais profunda, conclui-se que a distribuição dos trabalhadores por género (7.722

trabalhadores, excluindo os prestadores de serviços), manteve a tendência similar aos anos anteriores, designadamente, quanto ao predomínio global do sexo masculino, 55,8% (4.310 trabalhadores), sendo a taxa de masculinização de 55,8% e a taxa de feminização de 44,2%. O género masculino tem, também, maior antiguidade face ao género feminino em todos os agrupamentos de idade, exceto no agrupamento dos 20-24 anos.

Quando analisamos a distribuição por carreira, as mulheres prevalecem nas carreiras/cargos de dirigente (54,8%), de técnico superior (66,0%) e de assistente técnico (71,3%), enquanto que o sexo masculino prevalece nas carreiras de sapador bombeiro (98,6%), polícia municipal (94,4%) e assistente operacional (72,7%).

Na distribuição do efetivo por carreira/categoria destacam-se a de assistente operacional e a de técnico superior, que representam 30,3% e 28,8% do total, respetivamente. Se a estas acrescentarmos a carreira/categoria de assistente técnico, temos cerca de 78,3% do total de efetivos.

O nível de escolaridade médio é baixo: cerca de 46,9% apresenta habilitações iguais ou inferiores ao 9.º ano e, cerca de 13,9%, iguais ou inferiores ao 4.º ano. A percentagem de trabalhadores com habilitações iguais ou superiores ao Bacharelado é de 32,7%.

Cerca de 51,4% do efetivo municipal tem uma antiguidade na função pública superior a 20 anos e 19,4% perfaz menos de 10 anos de antiguidade. A média de antiguidade mais elevada é nas outras categorias (que inclui as carreiras não revistas e categorias subsistentes), com cerca de 25 anos, seguida da carreira de assistente técnico com 22 anos.

O grupo etário prevaiente é dos 50 aos 54 anos, sendo que 56,7% (4.371) tem uma idade compreendida entre os 40 e os 54 anos de idade e 23,3% (1.799) tem uma idade igual ou superior a 55 anos. O leque etário, que se traduz na diferença de idades entre o trabalhador mais novo e o mais velho é, no caso, de 46 anos. Estas idades correspondem a 23 anos e 69 anos respetivamente. O nível médio de idades do total dos efetivos é de 48 anos, sendo que a média da idade das mulheres também é 48 e a média de idades dos homens é 47 anos.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Para compreender a cultura organizacional, importa abordar alguns aspectos que a condicionam.

A estrutura orgânica interna dos serviços municipais obedece ao modelo de estrutura hierarquizada, constituída por algumas dezenas de unidades orgânicas

nucleares, incluindo Direções Municipais (o equivalente a direções gerais) e unidades orgânicas flexíveis. Uma organização pública com esta dimensão potencia tradicionalmente um estilo de gestão “em silo”, isto é, um que cada unidade orgânica de primeira linha pretende dispor, com elevado grau de autonomia, de recursos próprios para executar a sua missão específica, sendo muito focada em si própria e nas suas necessidades.

A reestruturação orgânica realizada em 2011 pretendeu romper com esta tradição, criando duas marcas específicas. Por um lado, ao nível das unidades orgânicas nucleares, a identificação de unidades orgânicas transversais, quando exercem funções de enquadramento, suporte, integração territorial ou partilha de recursos, comuns ao conjunto da atividade municipal, e de unidades orgânicas sectoriais, quando contribuem para a conceção e asseguram a execução das políticas municipais no âmbito de determinadas áreas das atribuições do Município. Por outro lado, a introdução de um modelo de gestão de recursos “transversais” nas áreas de suporte, para flexibilizar a gestão de recursos de conhecimento especializado, isto é, recursos humanos com um perfil específico, nomeadamente na área dos recursos humanos, contabilidade, atendimento, informática ou comunicação, o que permite a sua gestão criteriosa em função das necessidades dos serviços em cada momento.

Este modelo de funcionamento foi adotado na reestruturação dos serviços, realizada em 2011, que criou uma estrutura constituída por 56 unidades orgânicas nucleares, das quais 14 são direções municipais ou equiparadas, e por 98 unidades orgânicas flexíveis (anexo 1) e que prosseguiu uma estratégia de mudança assente na transversalização de recursos e na flexibilidade da sua afetação interna, em função das necessidades, com o objetivo de otimizar o funcionamento dos serviços municipais e qualificar a sua intervenção na cidade.

Em 2012 foi aprovada a reorganização administrativa da cidade de Lisboa, através da Lei n.º 56/2012, de 8 de novembro, que definiu um novo mapa administrativo da cidade, que passou a ser constituído por 24 freguesias, e transferiu para as juntas de freguesia da cidade um conjunto de competências até à data a cargo do Município.

A implementação desta Reforma, ao longo dos anos de 2013 e 2014, tem implicado profundas alterações nos serviços municipais, por forma a colocar em funcionamento um novo modelo de relacionamento entre o Município e as freguesias, assente na relação de proximidade com o munícipe.

Por este motivo, em 2015 foi realizado um processo de adaptação da estrutura dos serviços municipais, procurando reajusta-la em resultado da passagem de competências, meios e recursos para as juntas de freguesia de Lisboa. Neste sentido, foi publicado em Diário da República, no dia 28 de maio de 2015, a nova estrutura orgânica municipal, que visa, que o Município, através da sua organização interna, esteja

plenamente focado em cuidar da cidade, tornando-a cada vez mais amiga dos munícipes e concentrando em si o exercício de uma função essencialmente planeadora, reguladora e fiscalizadora, em articulação com as funções predominantemente operacionais e de proximidade das novas freguesias de Lisboa.

A implementação da Reforma Administrativa implicou um profundo processo de mudança. Por um lado, com mudanças para os serviços, associadas à transferência de competências do Município para as Freguesias, o que tem implicado adaptações ao funcionamento interno quer dos serviços municipais, que perderam competências, quer das próprias juntas, que recebem novas atribuições. Por outro lado, com mudanças para os trabalhadores, motivadas pela necessária transição de trabalhadores do Município para as juntas, com implicações para os trabalhadores que continuam a desempenhar funções na CML, para os trabalhadores que transitaram para as diversas freguesias e para os trabalhadores que já desempenhavam funções nas juntas.

A Direção Municipal de Recursos Humanos (DMRH) é a direção municipal de suporte à atividade da CML que tem por responsabilidade adequar a gestão do capital humano do município aos objetivos do programa do executivo. No cumprimento das suas atribuições legais, foi o serviço municipal responsável quer pela adaptação dos serviços ao novo modelo de funcionamento introduzido em 2011, quer pela transição de recursos humanos para as freguesias, quer pela reafetação dos recursos humanos à estrutura orgânica ajustada em 2015. Assim, a DMRH tem sido o serviço que tem procurado ativamente gerir os processos de mudança organizacional, através de metodologias participativas e transparentes, iniciativas de comunicação e ações de formação.

A DMRH tem por missão “Desenvolver e coordenar a implementação de estratégias e práticas de gestão de recursos humanos, numa perspetiva de partilha de recursos, atuando em parceria com os serviços municipais para otimizar o desempenho individual e organizacional”. Na sua estrutura interna, aprovada em 2011, organiza-se em três departamentos, o Departamento de Desenvolvimento e Formação (DDF), o Departamento de Gestão de Recursos Humanos (DGRH) e o Departamento de Saúde, Higiene e Segurança (DSHS), que em conjunto, integram cerca de 344 trabalhadores, o que corresponde a cerca de 4,44% da força de trabalho municipal, a 31 de dezembro de 2014. Destes, 36,6% são técnicos superiores, 23,0% são assistentes técnicos, 30,5% são assistentes operacionais e 8,1% estão enquadrados noutras carreiras, sendo o género feminino o predominante (86%). O nível de escolaridade mais representativo é a Licenciatura (42,4%) e encontram-se distribuídos por várias faixas etárias, estando a maioria situada entre os 35 e os 59 anos (88,7%).

Depois de ter, em 2011, desenvolvido uma reflexão estratégica que culminou na definição de um plano estratégico para 2011-2013, em 2014, no início de

um novo mandato autárquico, a DMRH ajustou a sua visão de futuro para a área dos recursos humanos, salientando o novo modelo de governação da cidade criado com a reforma administrativa e que será desenvolvido ao longo deste mandato e sublinhando o seu carácter colaborativo: “Tornar a Câmara Municipal de Lisboa um empregador de excelência, com uma força de trabalho criativa e envolvida na governação colaborativa da cidade”.

Para alcançar os resultados esperados, a DMRH refletiu sobre o seu papel, com a participação dos seus trabalhadores, e definiu um modelo de gestão interna assente em três pilares:

- > Gestão estratégica, com objetivos de curto e de médio prazo para alcançar a visão de futuro;
- > Gestão por processos, que criem verdadeiro valor para o cliente, eliminando irracionalidades e simplificando procedimentos;
- > Gestão participada, envolvendo os trabalhadores da DMRH na escolha das prioridades de atuação e na execução das atividades.

Este modelo de gestão é sustentado por um conjunto de valores, definidos de forma colaborativa por trabalhadores e clientes:

Serviço Público - Incentivamos a ética de serviço público, orientando a nossa atividade para as necessidades dos nossos clientes enquanto criamos um ambiente de trabalho que valoriza a diversidade, a qualidade, o mérito e a confiança.

Inovação - Promovemos a inovação para melhorar o desempenho individual e organizacional, estimulando a criatividade, a pró-atividade, a experimentação e a aprendizagem.

Desenvolvimento - Acreditamos que apoiar, desenvolver e valorizar as pessoas é uma responsabilidade organizacional e a chave para alcançar os objetivos estratégicos da CML.

Colaboração - Estimulamos a colaboração entre os serviços municipais, apoiando a adoção de novas práticas de gestão das pessoas que promovam a transversalidade de recursos e a transmissão de saberes.

Transparência - Definimos objetivos, avaliamos a nossa atividade e divulgamos resultados, publicitando os indicadores de gestão dos recursos humanos com total transparência.

Responsabilidade Social - Assumimos a responsabilidade de assegurar boas condições de trabalho aos nossos trabalhadores, de conhecer as suas necessidades e de adotar medidas de apoio social, estimulando o voluntariado interno.

Para alcançar a sua visão de futuro, a estratégia definida para 2014-2017 assenta nos pontos fortes da CML, na área dos recursos humanos, e nas oportunidades que emergem do seu ambiente externo para colmatar os pontos fracos internos e reduzir as principais ameaças, tendo centrando-se em três objetivos (anexo 2 e anexo 3):

- > Melhorar a atratividade do ambiente de trabalho;

- > Capacitar a força de trabalho da CML para um novo modelo de gestão;

- > Contribuir para a operacionalização da reforma administrativa da cidade.

Pretende-se que estes objetivos sejam fatores agregadores do esforço de todos os serviços municipais na área da gestão das pessoas ao longo do mandato autárquico em curso.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Nos últimos anos, para além do clima desfavorável comum a todo o sector público, que agudizaram problemas sociais e agravaram o clima de desmotivação entre os trabalhadores (redução salarial, aumento dos descontos obrigatórios, bloqueio às promoções), destacamos três principais acontecimentos que marcaram a vida da CML.

1. Os anos de 2013 e 2014 foram marcados pelo processo de extinção de uma empresa municipal e pela internalização dos seus trabalhadores. Foram anos de negociação com os trabalhadores e os seus representantes, de celebração de 150 acordos de cedência de interesse público com os trabalhadores que entenderam integrar o mapa de pessoal do município, de abertura e conclusão (a 31 de Dezembro de 2014) de 24 procedimentos concursais internos para internalizar os mesmos trabalhadores a título definitivo, de enquadramento e acompanhamento dos trabalhadores nos diversos serviços municipais.

2. A já citada reforma administrativa da cidade e, em particular, o processo de transição de recursos humanos, constituiu o grande desafio de 2014 para toda a estrutura da CML e em particular para a DMRH. Definir metodologias de seleção dos trabalhadores a transitar, concretizar a sua transição e garantir uma eficaz gestão da mudança através de medidas de apoio foram tarefas que uniram os três departamentos que compõem a DMRH, nas respetivas áreas de competência, obrigando a um intenso trabalho colaborativo interno, entre os três departamentos, mas também a uma forte colaboração entre a DMRH e os diversos serviços municipais.

O grau de sucesso nos resultados alcançados foi expresso através de dois indicadores: a data de conclusão do plano de transição, que mede o grau de sucesso na transferência efetiva dos trabalhadores em termos dos timings definidos pelo executivo (data cumprida); e a taxa de execução do plano de acompanhamento, que mede o grau de eficácia na concretização das medidas de apoio aos trabalhadores e às juntas na área dos recursos humanos (uma taxa de execução superior a 100% do planeado, essencialmente por via do reforço da formação prevista).

3. Na sequência da reforma administrativa, em 2015 realizou-se um processo de ajustamento orgânico centrado em quatro grandes objetivos: 1) Adaptar a estrutura interna do Município à transição de competências, meios e recursos para as juntas de freguesia; 2) O reforço do papel planeador, regulador e fiscaliza-

dor do Município; 3) A requalificação do espaço público e do edificado; 4) O reforço do cuidado da cidade.

A nova estrutura orgânica municipal foi publicada em Diário da República, no dia 28 de maio de 2015, e entrou em vigor dia 5 de junho. Este facto tem marcado o primeiro semestre de 2015 para a DMRH e para os demais serviços municipais, pois obrigou à definição do mapa comparativo de competências dos novos serviços face à estrutura antiga e à definição de regras e metodologias para adaptar a afetação dos trabalhadores à nova configuração orgânica.

Um dos princípios basilares do processo de (re)afetação dos mais de 7700 trabalhadores (que foi preparado em Abril e Maio e foi concretizado em Junho) foi o princípio da Cooperação: a afetação dos trabalhadores, sendo um trabalho minucioso e diretamente relacionado com as funções exercidas pelos trabalhadores, implicou um trabalho colaborativo, de análise e resolução de situações individuais, entre todas as unidades orgânicas municipais.

Em resultado do empenho de toda a estrutura municipal foi possível publicar em Boletim Municipal, no dia 5 de junho, o despacho de afetação dos trabalhadores à nova estrutura orgânica dos serviços.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

A comunicação como alavanca da mudança organizacional

Síntese:

Projeto de comunicação interna

Organismo: Câmara Municipal de Lisboa - Direção Municipal de Recursos Humanos

Para quê:

Todos sabemos que a comunicação interna eficaz é uma das pedras de toque da mudança organizacional e uma área em que as organizações investem para alavancar a construção de uma identidade própria.

Trata-se, assim, de uma atividade que se pretende alinhada com a estratégia das organizações garantindo a comunicação dirigida aos respectivos colaboradores - o primeiro público da comunicação de qualquer atividade de comunicação corporativa.

Sendo uma atividade permanentemente importante para veicular e construir uma identidade organizacional, uma imagem corporativa, um sentimento de pertença das pessoas às organizações e garantir o envolvimento dos trabalhadores na gestão, torna-se uma atividade particularmente relevante nos momentos de mudança organizacional, para construir confiança nos trabalhadores e garantir o alinhamento dos mesmos com os projetos de mudança a empreender.

Nos últimos anos, a CML, através da DMRH, tem apostado na comunicação interna, o que também está associado à nova orientação dada à área de recursos humanos, que se tornou um aliado da estraté-

gia organizacional e não uma mera função administrativa. Pretende-se, através de estratégias e práticas inovadoras de gestão das pessoas, garantir a eficácia da ação da Câmara Municipal, concretizando, com os trabalhadores, os objetivos traçados no programa de governo da cidade.

As atividades de comunicação interna dinamizadas pela DMRH visam essencialmente manter bem informados os trabalhadores e dirigentes acerca das políticas e medidas de gestão de Recursos Humanos e dos objetivos organizacionais que estas sirvam, contribuir para o aumento dos seus níveis de motivação, reconhecer o bom desempenho profissional e promover aquilo que já é reconhecido como a marca RH, contribuindo para uma boa imagem corporativa da CML. Embora também possa ter por alvo alguns parceiros e outros stakeholders, nomeadamente eleitos e estruturas representativas dos trabalhadores, o foco é colocado essencialmente nos dirigentes e trabalhadores.

Em 2011-2013, repensámos e diversificámos a forma de fazer chegar aos trabalhadores e dirigentes a informação que lhes interessa. Reestruturámos a área RH na intranet, orientando-a em função das necessidades específicas dos trabalhadores e não das áreas de intervenção da DMRH. Segmentámos os clientes mais críticos da informação face aos objetivos da política de GRH - dirigentes e trabalhadores - e apostámos em produtos de comunicação específicos para necessidades de informação precisas visando resultados concretos de melhoria e mudança.

Neste mandato autárquico, para além de informar e divulgar internamente as atividades realizadas, entendemos que a comunicação é um forte aliado quer da participação dos trabalhadores, quer da gestão do desempenho organizacional, pois permite transmitir desafios, alinhar objetivos, balizar expectativas, partilhar conhecimento, reconhecer e motivar, contribuindo, assim, para o sentimento de pertença e a consolidação do espírito de equipa. Por isso, queremos também incentivar a comunicação interna em cada uma das unidades orgânicas, sublinhando a sua pertinência para a boa gestão das pessoas. Com este propósito, importa clarificar quais as orientações estratégicas e objectivos da Comunicação corporativa dinamizada pela DMRH, bem como as respectivas repercussões práticas no funcionamento da equipa responsável por esta área de atividade.

Orientação estratégica 1: Alinhamento

Objetivos: Promover a informação relativa às políticas de gestão de recursos humanos alinhadas com o programa de governo da cidade. Consciencializar os trabalhadores dos objetivos de governação da cidade. Clarificar o conteúdo e a importância das medidas de gestão de recursos humanos implementadas.

Princípios a observar: Veicular informação de forma criteriosa, eliminando informação redundante ou meramente “publicitária” da atividade operacional dos serviços. Seleccionar os conteúdos de acordo com critérios de pertinência, prioridade e ligação a inicia

tivas estratégicas da CML. Garantir o equilíbrio em termos quantitativos nos temas abordados.

Orientação estratégica 2: Ética

Objetivos: Criar confiança nos trabalhadores relativamente à DMRH em particular e à CML em geral.

Princípios a observar: Veicular a informação mais importante para as pessoas em cada momento da vida da organização. Redigir a informação de forma clara, em linguagem simples, minimizando a utilização de termos técnicos, de forma a chegar com eficácia a todos os públicos internos. Ser transparente, rigoroso e direto na transmissão da mensagem, evitando equívocos e interpretações enviesadas mas sem veicular informação de carácter confidencial ou reservado.

Orientação estratégica 3: Pertença

Objetivos: Incentivar a cidadania organizacional e o sentimento de integração na CML enquanto organização de referência. Mobilizar os trabalhadores para participar ativamente na vida da CML e do seu serviço enquanto meio para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Aumentar os níveis de motivação, envolvimento e satisfação dos trabalhadores. Estes objetivos são trabalhados de forma muito específica para o contexto da própria DMRH.

Princípios a observar: Promover informação que reforce o carácter colaborativo da gestão de recursos humanos. Equilibrar informação de carácter institucional e informação relevante em termos pessoais. Transmitir informação que fomente comportamentos responsáveis, estimulando o exercício consciente de direitos e deveres. Estimular o voluntariado interno. Transmitir informação que reforce o compromisso de responsabilidade social interna por parte da CML para com os seus trabalhadores. Internamente à DMRH, divulgar as várias equipas de trabalho, reconhecendo o mérito dos seus membros; dar a conhecer a atividade dos vários departamentos, contribuindo para o sentimento de pertença à “equipa DMRH”; criar condições para estimular a participação ativa dos trabalhadores na vida da direção municipal, transmitindo informação de enquadramento e criando espaços de partilha de informação, debate de ideias, recolha de propostas e participação em equipas transversais internas, de forma proativa e colaborativa.

Com quem:

O projeto Comunicação Corporativa nasceu do impulso da DMRH, mas contou com a colaboração ativa de mais três Unidades Orgânicas Municipais.

O Departamento de Marca de Comunicação, com o qual se articulam essencialmente as regras gráficas, a inserção de notícias no site municipal, as reportagens de imagem (fotografia e vídeo), bem como o envio de mensagens para a lista de distribuição geral de correio eletrónico.

O Departamento de Modernização e Sistemas de Informação, com o qual se articula o desenvolvimento da intranet municipal, bem como a utilização de ferramentas informáticas de suporte à criação de formu-

lários eletrónicos e tratamento estatístico de questionários.

A Secretaria Geral, que gere a Imprensa Municipal, entidade que produz a generalidade dos suportes informativos físicos desenvolvidos pela DMRH.

Internamente à DMRH, foi constituída uma equipa de comunicação interna na Unidade InovRH, diretamente dependente da diretora municipal, mas com membros da equipa residentes nos três departamentos internos, pretendendo-se desta forma melhorar a articulação operacional da área da comunicação com as equipas operacionais departamentais para otimizar o acompanhamento das medidas e informações que importa atempadamente divulgar.

A equipa de Comunicação Corporativa RH tem a sua atividade suportada numa equipa de 7 trabalhadores da DMRH, das áreas das relações públicas, publicidade, jurídica e design que, garantindo as funções de produção de conteúdos e imagem e de gestão de equipa, atuam de forma concertada com os respetivos dirigentes. Tendo em vista a manutenção da coerência da comunicação e da imagem da Direção Municipal de Recursos Humanos, a equipa e os dirigentes são responsáveis pela validação dos conteúdos, bem como pelo respeito integral das regras, princípios e prazos nos termos do Manual de Comunicação Interna aprovado.

Com que outros recursos:

O projeto foi desenvolvido e implementado exclusivamente com recursos internos da CML, promovido pela equipa de comunicação interna acima identificada e com o apoio e colaboração das três unidades orgânicas também identificadas.

Como (e quando) é executada:

Para veicular a informação relevante em cumprimento das orientações estratégicas e princípios definidos, a DMRH utiliza canais de comunicação digitais e suportes físicos e, em circunstâncias muito específicas, iniciativas presenciais.

Os produtos de comunicação são calendarizados no início de cada ano, através da recolha de necessidades realizada por cada interlocutor junto da sua unidade orgânica (através do preenchimento da ficha de comunicação interna) e da elaboração do plano anual de comunicação. O plano será atualizado sempre que necessário, através do preenchimento de novas fichas de comunicação interna.

Apresentamos os produtos de comunicação atualmente existentes na DMRH, segundo o seu carácter calendarizado ou regular, ou o seu carácter não calendarizado ou ocasional. Os produtos regulares são calendarizados no início de cada ano, por forma a determinar as respetivas datas de preparação, edição e produção.

Produtos de comunicação regulares

Os produtos de comunicação regulares da DMRH são um mix de produtos digitais e físicos, predominando, em termos quantitativos, os produtos digitais. Todavia,

mantém-se a produção de alguns suportes físicos, atendendo à heterogeneidade da força de trabalho da CML e ao facto de uma parte significativa dos trabalhadores não disporem de computador associado ao seu posto de trabalho. Elencam-se os produtos atualmente existentes, sem prejuízo da criação de novos sempre que necessário.

iRH

A iRh é uma publicação em suporte papel, distribuída mensalmente com o recibo de vencimento aos trabalhadores da CML, mas também está acessível na intranet municipal, na área RH, em formato pdf. Disponibiliza informação de recursos humanos, designadamente, sobre os direitos e deveres dos trabalhadores, divulga os produtos e serviços dos RH e emite alertas, nomeadamente, referentes a prazos que devem ser cumpridos pelos trabalhadores. É também utilizada para divulgar informação sobre os projetos estratégicos da CML com repercussões na área RH. Dispõe de uma estrutura de conteúdos fixa, que pretende garantir a transmissão de informação das áreas de atividade dos três departamentos e de um poster, no verso, que chama a atenção para qualquer evento ou responsabilidade relevante. Esta publicação é especialmente importante pois é, para muitos trabalhadores, uma das poucas fontes de informação que lhes chega directamente (nomeadamente o pessoal operacional).

De realçar ainda, a disponibilização da newsletter em braille, elaborada através do Gabinete de Referência Cultural, um serviço interno da CML que constituiu uma boa prática neste projeto, permitindo que este suporte de informação chegue aos invisuais que trabalham no município.

RH Nós

A RH Nós é, também, uma publicação periódica da DMRH, destinada aos seus próprios trabalhadores e distribuída via correio electrónico. Este meio de comunicação interna é um dos veículos para concretizar os objectivos específicos da comunicação interna na DMRH, acima enunciados. Em particular, pretende promover o conhecimento da atividade e o reconhecimento das equipas e/ou dos projectos RH, tendo como lema “A nossa Equipa, a nossa Força”. Só tem edição digital, estando disponível na intranet na área reservada aos RH.

RH Números

A RH Números é uma publicação mensal da DMRH destinada exclusivamente aos dirigentes e eleitos da CML, divulgando informação estatística de RH (principais indicadores de RH: caracterização dos trabalhadores por unidade orgânica e carreira, absentismo, encargos mensais, nomeadamente com trabalho extraordinário, mobilidade interna, horas com formação, entre outros). Esta newsletter é, assim, um importante instrumento de apoio à gestão de recursos humanos que cada dirigente tem de garantir no seu serviço. A sua edição é igualmente em formato digital e possui uma estrutura de conteúdos fixa.

Área RH da intranet

A área RH da intranet dispõe de uma estrutura de conteúdos que foi concebida para ser amigável para o utilizador e que é organizada em função das tipologias de informação relevante para os clientes da DMRH e não em função da organização interna dos serviços. Pode ser revista mediante avaliação pelos utilizadores da adequação às suas necessidades. Os seus conteúdos são redigidos segundo critérios de pertinência para o utilizador, com objectivos de comunicação concretos, e não para mera divulgação das atividades correntes dos departamentos. Os conteúdos que se destinem a partilha de informação interna à DMRH deve ser colocados na área reservada. Sempre que possível, são produzidos conteúdos em vídeo, com o apoio da Marca e Comunicação.

Área RH da Internet

Na estrutura de conteúdos do site da CML, Portal Lisboa, existem diversos conteúdos produzidos pela DMRH, quer relativos à divulgação de atividade (nomeadamente formação para públicos externos, formulários diversos), quer para cumprimento de obrigações legais (balanço social, publicitação de concursos). Os conteúdos são remetidos pelos departamentos responsáveis para o Departamento de Marca e Comunicação, devendo cumprir as regras editoriais aprovadas no âmbito do presente Manual.

Produtos de comunicação ocasionais

Outros produtos de comunicação (ad hoc)

São igualmente produzidos suportes comunicacionais físicos avulso, com carácter informativo de determinadas iniciativas ou datas (cartazes, folhetos, postal de aniversário e outros) e alguns de merchandising (blocos, capas, tapetes de rato, marcadores, etc.), para a transmissão de informações simples e diretas. São produtos quer destinados aos trabalhadores em geral, quer especificamente aos trabalhadores da DMRH. Sempre que necessário, são igualmente produzidos conteúdos informativos ad hoc, para divulgar por e-mail, via cml-all (anexo 9).

Sessões informativas presenciais

Quando necessário, são realizadas sessões informativas presenciais, para veicular mensagens no âmbito de determinadas iniciativas e por forma a permitir o contacto direto e o diálogo com os trabalhadores para que a informação seja o mais completa possível. Como exemplo, referimos as sessões de apresentação de plano de atividades ou sessões de trabalho com dirigentes para abordar temáticas específicas (v.g. SIADAP) e também o dia P da DMRH, uma iniciativa de participação dos trabalhadores na preparação do plano de atividades. Estas sessões podem requerer a preparação de suportes informativos designadamente em powerpoint (anexo 10).

Estudos de satisfação

Geralmente em modelo de focus group mas também através de questionários, podem ser veiculadas mensagens e avaliada a satisfação dos utilizadores. Já

foi utilizado este modelo para avaliar a estrutura da intranet e para avaliar a eficácia da comunicação no âmbito da reforma administrativa da cidade.

Outras Iniciativas de Comunicação

Iniciativas diversas, como o “Encontro de Quadros”, Seminários e Workshops, Mostras de Talentos para valorizar os trabalhadores, Outdoors e convívios informais. Estas sessões podem requerer a preparação de suportes informativos designadamente em powerpoint mas também suportes físicos (posters, flyers, murais)

Resultados alcançados:

Com a implementação deste modelo de comunicação corporativa integrado, a DMRH já conseguiu alcançar os seguintes resultados:

- Notoriedade da Marca RH.

Uma das primeiras tarefas que a equipa assumiu em 2011 foi a criação de um logotipo para todos os produtos de comunicação de recursos humanos, assente numa imagem de projetos inovadores e numa rede organizada de informação coletiva. O “i” no centro da rede representa uma pessoa, sendo esta a figura central de todo o projeto de gestão de recursos humanos. As cores escolhidas (azul e verde) reforçam a confiança e a inovação que se pretendeu conferir na gestão de recursos humanos da CML. Lançada em 2011, numa época em que a DMRH era apenas uma entidade promotora de concursos e pagadora de salários, a marca RH é hoje reconhecida por todos os trabalhadores e associada a vários produtos de comunicação.

- Reconhecimento externo da qualidade do trabalho desenvolvido.

Em maio de 2014, a CML ganhou o prémio de “Excelência em Estratégia Integrada de Comunicação Interna”, atribuído pelo OCI - Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa, que anualmente reconhece, premeia e divulga as melhores práticas de estratégia, inovação e avaliação em comunicação interna, divulgado na Revista Human Resources Portugal (anexo 15).

À data da candidatura ao prémio já tínhamos para demonstrar o nosso trabalho:

- 360 conteúdos disponibilizados na intranet;
- 35 edições da iRH, newsletter mensal de informação para os trabalhadores da CML, distribuída em formato papel com o recibo de vencimento (anexo 4);
- 40 edições da RH em Números, newsletter mensal em formato digital, enviada por e-mail aos dirigentes e eleitos da CML (anexo 6);
- 198 Notas Informativas RH Comunicação, enviados pelo correio eletrónico (anexo 14);
- Mais de 200 materiais de comunicação RH para divulgação de diversos temas de recursos humanos (cartazes, folhetos, flyers, blocos, marcadores de livros, blocos de notas, cadernos, calendários, cubos, tapetes de rato, porta canetas, leque, planning semanal, etc.) (anexo 9).

Fatores-chave de êxito:

Uma estratégia clara para a área da Comunicação

Pela primeira vez, foi definida como prioridade integrada na concretização da estratégia de recursos humanos, a área da comunicação, numa lógica de preparação da organização para um conjunto muito substancial de mudanças organizacionais. Foram também de imediato identificados um conjunto de stakeholders chave, em torno dos quais se segmentaram os produtos de comunicação:

- Eleitos
- Dirigentes (diretores municipais, diretores de departamento e chefes de divisão)
- Trabalhadores da CML
- Trabalhadores da Direção Municipal de Recursos Humanos
- Sindicatos
- Parceiros externos

Esta segmentação foi o motor para:

- Apostar em produtos de comunicação específicos para necessidades de informação precisas, visando resultados concretos;
- Inovar nos suportes e nas mensagens, tornando-as mais atrativas e eficazes.

Uma equipa dedicada

À área da comunicação foi dedicada uma equipa própria, para que esta área não ficasse relegada para segundo plano. Esta equipa tem objetivos de desempenho alinhados com a estratégia aprovada.

Avaliação periódica

Os produtos de comunicação são avaliados periodicamente, nomeadamente através de focus groups representativos. Na sequência da avaliação, são introduzidas melhorias, sobretudo na intranet mas também na redação das mensagens enviadas através da lista de distribuição geral.

Dificuldades na concretização:

Diversidade dos públicos

O universo muito grande de trabalhadores e muito heterogéneo, com idades, habilitações literárias e funções muito diferentes entre si e mais de 2.000 trabalhadores sem acesso a computador, dificulta a existência de uma comunicação fluida, exigindo muitos suportes complementares e redobrado cuidado na redação de conteúdos.

Dificuldade de acesso a meios técnicos adequados

Numa época de forte contenção de custos, nem sempre é fácil o acesso a meios técnicos adequados.

Mesmo perante este cenário, existe uma notória melhoria na divulgação e prestação da informação: reconhecem que a DMRH está mais próxima e empenhada em satisfazer as necessidades dos trabalhadores, mantendo-os informados sobre as questões que lhes interessam.

Alguns testemunhos:

De algum tempo a esta parte que os trabalhadores nos fazem chegar, sobretudo pelo e-mail rh.comunicacao@cm-lisboa.pt, um feedback muito positivo, demonstrando o seu agrado com as iniciativas promovidas, com os materiais e design utilizados e com os meios/canais escolhidos, efetuando inclusivamente muitas sugestões.

“Quero mostrar o meu agrado pelo espaço criado, pois este espaço a muito tempo que era esperado, e desejado” - Direção Municipal de Habitação e Desenvolvimento Social/ Divisão de Gestão Patrimonial.

“Olá! Duplamente agradecido, pelos de votos aniversário e pela Vossa simpática iniciativa. Obrigado!” - Divisão de Uniformização e Controlo Urbanístico.

- “Agradeço, reconhecida a lembrança e a criatividade” - *Secretaria Geral*.

“Agradeço e felicito a toda a equipa de comunicação dos RH, assim como a toda a CML”- *Divisão de Arquivo Municipal*

Por outro lado, na avaliação da intranet municipal, também foi dado *feedback* construtivo:

“A página dos RH está mais apelativa do que a homepage da intranet. É simples e de leitura fácil, sendo uma área transversal a todos os trabalhadores da CML”. – *Estagiário de Comunicação da Direção Municipal de Recursos Humanos*

“É positivo que as notícias tenham o formato dinâmico, de estarem sempre a “passar” na Intranet”. – *Estagiárias de Sociologia do Trabalho da Divisão de Planeamento e Gestão de Recursos Humanos (DPGRH)*

“A iRH (que vai junto com o recibo de vencimento) se encontrar na homepage dos Recursos Humanos foi considerado muito positivo e foi referido o notório esforço para melhoria desta página” – *Departamento de Modernização e Sistemas de Informação*

“A área do “Apoio ao Trabalhador” e a “Rede Colaborativa” foram consideradas as mais atrativas na intranet, bem como a da “Função RH” muito equilibrada em termos de texto/imagem”. – *Divisão da Relação com o Município*.

O DIA DO COLABORADOR

Valorização e incentivo à motivação e socialização dos trabalhadores

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Direcção Regional para a Administração Pública do Porto Santo

Pessoa responsável pela apresentação:

Jocelino Velosa

Cargo:

Director Regional

Categoria a que se candidata:

Comunicação interna

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Pública

Tipo de entidade:

Pública

Caracterização sumária da atividade principal:

A DRAPS tem por missão supervisionar e coordenar os serviços do Governo Regional na ilha de Porto Santo articulando a sua atividade com os demais serviços do executivo regional.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A DRAPS é constituída, atualmente, por 134 colaboradores, sendo que 96 são do sexo masculino e 38 do feminino, com idades compreendidas entre os 30 e os 64 anos. Nos anos 2014 e 2015 temos 2 técnicos superiores, 29 assistentes técnicos, 99 assistentes operacionais e 4 coordenadores técnicos.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Sendo o único órgão de governo sediado na ilha do Porto Santo, a Direcção Regional para a Administração Pública do Porto Santo apresenta-se com um vasto leque de atribuições dada a sua transversalidade a todas as áreas de governação, tanto mais que tem por missão supervisionar e coordenar todos os serviços do Governo Regional na nossa ilha, articulando-os com os serviços centrais.

A nossa ação tem vindo a desenvolver-se assente em valores fundamentais o que, passada um década desde a sua instalação, faz com já tenhamos conseguido atingir os primeiros patamares da visão da nossa organização, constituída por excelentes colaboradores que dia a dia fazem tudo o que é humanamente possível para a atingir, ou seja sermos o paradigma da Administração Pública Regional.

Para conseguirmos atingir a nossa visão pautamos

a nossa ação pela modernização, criando também novas competências. Por isso a inovação é um dos nossos valores que nos tem levado a patamares de excelência no desenvolvimento da nossa missão, algo já reconhecido pela Associação Portuguesa da Qualidade, através da atribuição do 1º nível do EFQM (European Foundation Quality Management) em 2011, assim como da certificação do cumprimento dos requisitos da norma NP EN ISSO 9001:2008, pela Associação Portuguesa de Certificação, desde o ano de 2008.

Se dentro dos nossos valores a excelência anda de mão dada com a inovação, a equidade e a ética são os outros dois valores que norteiam o dia a dia da nossa equipa, sempre com o objetivo de melhor servir a população porto-santense, minimizando as agruras da nossa dupla insularidade.

Com o novo Governo Regional, que tomou posse no passado mês de Abril, a DRAPS viu alterada da sua posição no organigrama governamental passando a estar diretamente na alçada da Presidência do Governo. Medida de vital importância para todos nós, tanto mais que esta será uma forma de trazer maior eficiência e eficácia no cumprimento da nossa missão e reveladora da importância e preocupação que o desenvolvimento do Porto Santo e a satisfação das necessidades da sua população, merece por parte desta nova equipa governamental.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Evento denominado por "Dia do Colaborador"; renovação da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade; dependência direta da Presidência do Governo Regional da Madeira.

Outras informações relevantes sobre a entidade: -

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

O Dia do Colaborador

Síntese:

Valorização e incentivo à motivação e socialização dos trabalhadores

Para quê:

A comemoração do Dia do Colaborador tem como objetivo primordial valorizar e potencializar as competências dos colaboradores, visando ainda a promoção da socialização entre os mesmos, no sentido de fortalecer o relacionamento entre colegas, dirigentes e respetiva organização.

Com quem:

É constituída uma equipa com alguns colaboradores afectos às diferentes unidades de gestão da organização, ficando à sua responsabilidade toda a logística e organização do evento.

Com que outros recursos:

A equipa responsável pela organização do evento solicita a colaboração de outras entidades públicas e privadas, e fornecedores de produtos e/ou serviços considerados necessários.

Como (e quando) é executada: É elaborado um programa para o evento que contempla um conjunto de atividades lúdico-desportivas, bem como um almoço-convívio. Esta atividade é realizada uma vez por ano, durante todo o dia, em instalações afetas à organização, numa data previamente definida.

Resultados alcançados:

Existem resultados práticos que evidenciam uma clara melhoria dos níveis motivacionais dos colaboradores, da sua valorização profissional, enquanto equipa, com a organização.

Fatores-chave de êxito: Consideram-se, como principais fatores-chave desta boa prática:

- a) A melhoria no relacionamento entre os colaboradores e respetivos dirigentes potenciando o espírito de equipa;
- b) O reconhecimento da valorização pessoal de cada colaborador para a organização.

Dificuldades na concretização: Escolha de atividades adequadas às faixas etárias dos colaboradores afetos à organização, e a recolha de patrocínios suficientes para entrega de prémios no âmbito das atividades desenvolvidas.

Alguns testemunhos:

“Na minha opinião a organização foi muito bem estruturada e diversificada, tinha imensas atividades, mas tive pena em não ter conseguido participar em mais algumas.

Acho que o evento estava direcionado tanto para os interesses femininos como para os masculinos. Foi notório as imensas horas de trabalho, para que este evento acontecesse, referindo novamente a organização e também a decoração estava muito linda!

A comida estava boa! Fiquei satisfeita”

Mariana - Unidade de Gestão de Controlo Financeiro

“Primeiro: Faz-nos lembrar o organismo a que nos pertencemos e trabalhamos. Em segundo lugar é um dia que ficamos a conhecer todos os colaboradores que fazem parte desta organização e contribuem para que a DRAPS seja um organismo exemplar. E por último, é um dia de convívio entre os colaboradores.”

Élvio – Unidade de Gestão de Conservação de Instalações e Infra-estruturas

A SEMANA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Atividades de reflexão sobre a importância da RS e as práticas implementadas na SG

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Secretaria-Geral do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Pessoa responsável pela apresentação:

Maria Amélia Ribeiro Cardoso

Cargo:

Chefe do Departamento de Sistemas, Inovação e Qualidade

Categoria a que se candidata:

Comunicação

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Direta do Estado

Tipo de entidade: Secretaria-Geral

Caracterização sumária da atividade principal:

Assegurar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MSESS e aos demais órgãos e serviços neles integrados, nos domínios da gestão dos recursos internos, do apoio técnico-jurídico e contencioso, da documentação e informação, da inovação e qualidade e da comunicação e relações públicas, bem como a prestação de serviços partilhados nos domínios dos recursos humanos, formação profissional nas matérias transversais, negociação e aquisição de bens e serviços, financeiro e patrimonial.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A Secretaria-Geral do MSESS (SG), em 31-12-2014, tinha ao seu serviço 103 efetivos (2 dirigentes superiores; 11 dirigentes intermédios; 42 técnicos (as) superiores; 40 assistentes técnicos (as) e 8 assistentes operacionais), sendo a taxa de tecnicidade em sentido restrito de 40,77% que, aliás, desde 2010 (30,71%) tem vindo a aumentar. Já quanto à taxa de habilitação superior esta situava-se nos 55,53%, sendo que em 2010 era 45,71%.

De notar que a taxa de feminização era, em 31-12-2014, de 72,81% e que desde 2010 se tem situado entre os 70,71% e os 74,72% (em 2012).

Podemos caracterizar assim o perfil do colaborador (a) da SG:

- Mulher
- 50-64 anos de idade (média) (escalão etário moda – 50-54 anos)
- Possui licenciatura

- É da carreira de técnico superior
- Possui 23,71 anos de antiguidade na Administração Pública (média)
- (escalão de antiguidade moda – 15-19 anos)
- Possui relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado
- Auferir de remuneração mensal ilíquida 1490,29€ (média) (escalão remuneratório moda – 501-1000€).

De assinalar que na sequência do Decreto-Lei n.º 167-C/2013, de 31-12, que estabeleceu a nova lei orgânica do MSESS, esta SG passou a prestar serviços partilhados nos domínios dos recursos humanos, da formação profissional nas matérias transversais, da negociação e aquisição de bens e serviços, financeiro e patrimonial, aos serviços da administração direta e organismos da administração indireta, sem autonomia administrativa e financeira. Concretamente, desde 2014 a 3 serviços da administração direta, 1 da administração indireta e ainda a um programa operacional.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Os valores, que deverão nortear o carácter da SGMSESS, encontram-se formalmente expressos, tendo sido definidos de forma participada, por via de um questionário de auscultação aos colaboradores, através do qual, de doze valores enunciados, cada colaborador assinalou os cinco que na sua opinião melhor traduziam a cultura e a forma de trabalhar da Secretaria-Geral. O sistema de valores eleito - Qualidade, Responsabilidade, Ética, Rigor e Compromisso Social – foi posteriormente aprovado pela Direção, vigorando desde então.

As opções estratégicas da organização conferem destaque às matérias da Responsabilidade Social (RS) e os Planos de Ação para a RS internos têm privilegiado a dimensão interna, desenvolvendo-se uma série de iniciativas a pensar nos/as trabalhadores/as. Nas vivências do dia-a-dia é possível encontrar evidências de uma orientação clara para as pessoas, constituindo mais-valias reconhecidas por colaboradores/as e organizações parceiras, nomeadamente no que respeita à flexibilidade na gestão dos horários de trabalho, que favorecem não só a conciliação trabalho-família, como o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores/as.

O relacionamento entre os vários níveis hierárquicos da SGMSESS obedece a regras formais, no entanto, nas relações interpessoais é a informalidade que prevalece, existindo proximidade entre a maioria das

Chefias e Colaboradores/as. Nos momentos chave as lideranças fazem questão de valorizar os bons desempenhos, apesar das limitações formais que muitas vezes impossibilitam que este reconhecimento vá além da sua expressão.

A adesão dos/as trabalhadores/as a atividades coletivas, como o Dia da SG, reflete o seu envolvimento com a organização. Os espaços de trabalho e convívio são pensados de acordo com as necessidades dos trabalhadores/as, de que são exemplo a personalização das salas individuais, as salas de refeições e a sala de exercício disponibilizada, sendo que este esforço de adequação tem sido reconhecido na apreciação das condições das instalações que é feito anualmente através de inquérito.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

- A expansão dos serviços prestados, com a assunção de novas responsabilidades de serviços partilhados nas áreas de recursos humanos, negociação e aquisição de bens e serviços, financeira e patrimonial.
- A entrada de novos/as colaboradores/as para reforçar as áreas core da organização.
- A publicação de nova Lei Orgânica e as alterações na constituição das Unidades Orgânicas.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

A Semana da Responsabilidade Social

Síntese:

Atividades de reflexão sobre a importância da RS e as práticas implementadas na SG

Para quê:

Desde finais de 2011, a SG tem vindo a assumir a responsabilidade social como uma componente importante da gestão, cujo desenvolvimento passou pela definição da sua política de RS e pela adoção de um conjunto de valores que norteiam a sua atividade e a relação que estabelece com as partes interessadas, designadamente membros dos gabinetes, organismos do Ministério, trabalhadores/as, fornecedores, parceiros e comunidade.

A fim de congregar todos os contributos internos nas diversas temáticas da RS – governação, práticas laborais, direitos humanos, práticas operacionais justas, consumo, ambiente e comunidade – são elaborados Planos de Ação Anuais para a RS da SG, sob a responsabilidade de um grupo de trabalho, constituído por elementos de diversas unidades orgânicas da SG.

Assim, e tal como previsto no Plano de Ação de 2014, no período de 27 a 31 de outubro, realizou-se, pela primeira vez na SG, a Semana da Responsabilidade Social, subordinada ao tema Cada Dia um Valor.

A escolha do tema baseou-se na convicção de que os valores que adotamos - Qualidade, Responsabilidade, Ética, Rigor e Compromisso Social - podem, quando levados à prática, contribuir para melhorar o nosso de-

sempenho pessoal, profissional e organizacional.

Volvidos quase 3 anos sobre a implementação da Responsabilidade Social na SG, era importante perceber de que forma aqueles valores se encontravam incorporados na atividade das suas unidades orgânicas, bem como na relação com todas as partes interessadas e muito especialmente a sua influência no comportamento e atitude dos colaboradores.

Em torno desta temática, o Grupo para Responsabilidade Social elaborou um programa semanal detalhado que englobava, entre outras, as seguintes iniciativas:

- Cada Dia um Valor - Comunicação diária, através da intranet, de um ou dois textos inspirados nos valores do dia, cada um deles elaborado por uma das áreas funcionais da SGMSESS.
- Lançamento de um questionário aos colaboradores acerca dos valores.
- Comunicação e disponibilização do esboço do código de ética da SGMSESS e pedido de contributos.
- Apresentações e reflexão sobre a importância da RS nas organizações.

Para quê:

- Envolver os trabalhadores e as trabalhadoras da SG nas questões da Responsabilidade Social, levando-os a refletir sobre a importância da sua implementação e desenvolvimento, quer ao nível da organização, quer ao nível dos contributos individuais.
- Perceber de que forma os valores da SG, oportunamente definidos e adotados, se encontram incorporados nas atividades das suas unidades orgânicas.
- Contribuir para uma reflexão sobre o modo como os valores podem constituir guias de conduta e qual o contributo de cada um/a nesse processo.
- Sensibilizar os trabalhadores e as trabalhadoras para os valores e conduta ética, através da apresentação de uma proposta de código de ética da SG para auscultação e pedido de contributos.

Com quem:

Esta iniciativa contou com o patrocínio da Direção de Topo e a colaboração dos dirigentes intermédios da SG, tendo sido organizada e coordenada pelo GRS da SG. A SRS contou ainda com a participação de outras entidades internas e externas, à SG e ao Ministério, e que ao longo da semana animaram as várias sessões preparadas para todos/as os/as colaboradores/as da SG, a saber:

- Uma colega do Instituto de Emprego e Formação Profissional, já aposentada, que animou a sessão Origami de Valores
- Uma colega da Autoridade para as Condições de Trabalho, do MSESS, que animou a sessão da À Conversa sobre Stresse – Inimigo ou Aliado?
- O Sr. Secretário-Geral do Ministério da Educação e Ciência, que nos apresentou Uma Experiência Relevante.
- Uma perita do Instituto Universitário de Lisboa –

ISCTE, que nos apresentou a Relação entre Responsabilidade Social nas organizações e satisfação e envolvimento dos trabalhadores/ RS em tempos críticos para as organizações.

Em termos globais a realização da SRS envolveu cerca de vinte colaboradores, técnicos superiores, distribuídos pelas funções de organização, produção de conteúdos e animação das sessões.

Com que outros recursos:

A SRS foi realizada com recurso aos meios materiais disponíveis na SG, com especial incidência no uso de ppt e pps, disponibilizados sobretudo na Intranet da SG ou através de e-mail, afixação de alguns cartazes, utilização do Limesurvey, salas de formação para realização das ações, etc.

Como (e quando) é executada:

A SRS encontrava-se prevista no Plano de Ação da RS da SG 2014 e a responsabilidade da sua realização estava cometida ao GRS. Assim, no início de outubro, o grupo reuniu a fim de definir a metodologia de abordagem à iniciativa, tendo ficado assente que a mesma seria subordinada ao tema A cada dia um valor, por se entender que, volvidos quase 3 anos após a sua assunção na SG, se tornava necessário perceber o modo como os valores da SG estavam a ser incorporados no dia-a-dia das unidades orgânicas e na conduta dos trabalhadores/as.

Com base nesta temática foi concebido um programa detalhado, que depois de apreciado e validado por parte de todos os intervenientes na SRS, apresentava o seguinte conteúdo na sua versão definitiva.

Segunda-feira

- Abertura da Semana RS – divulgação de informação detalhada via “Últimas RS” e intranet.
- Comunicação do draft do código de ética aos colaboradores e pedido de contributos (sugestões, retificações) – via “Últimas RS” e intranet.
- Lançamento do Questionário de sensibilização acerca dos valores da SG, com 2 ou 3 questões fechadas sobre cada valor - divulgação via “Últimas RS” e intranet.

Terça-feira

Qualidade & Responsabilidade

- Elaboração de dois textos: pela DGP e DSIQ sobre Qualidade e pela DSCOM sobre Responsabilidade – divulgação via “Últimas RS” e intranet.
- Atividade à hora de almoço – Origami de Valores – colega aposentada do IEFP.

Quarta-feira

Ética & Rigor

- Elaboração de um texto sobre Ética pela DSAJC e outro sobre Rigor pela DSGF – divulgação via “Últimas RS” e intranet.
- Atividade à hora de almoço – Filme – A História Secreta de Obsolescência Programada.

Quinta-feira

Compromisso Social

- Elaboração de um texto sobre Compromisso Social pela DSGRI - divulgação via “Últimas RS” e intranet.
- À conversa sobre o Stress – Inimigo ou aliado? – ACT.
- Compilação dos resultados de todos os mini questionários de perceção sobre os valores, elaboração de apresentação com resultados.

Sexta-feira

Sessão encerramento

- Apresentação de uma experiência relevante (SG MEC).
- Apresentação da relação entre RS nas organizações e satisfação e envolvimento dos trabalhadores/ RS em tempos críticos para as organizações (ISCTE).
- Apresentação dos resultados dos questionários sobre os valores, apresentação do Código de Ética da SG, agradecimento dos contributos e envolvimento dos/as colaboradores/as (Coordenadora GRS).
- Encerramento da Semana da RS por parte da Sra. Secretária-Geral.

Para uma divulgação mais eficaz dos textos produzidos pelas unidades orgânicas, relativos aos valores, foi criado um espaço específico na Intranet onde, diariamente, era colocado em destaque o valor do dia, com um link para os textos produzidos. Concomitantemente era ainda enviado um email aos trabalhadores/as informando sobre as iniciativas do dia e incentivando para a sua participação ativa.

As ações de divulgação exigiram uma grande disponibilidade e empenho da parte do Setor da Informática do II e do Departamento de Sistemas de Inovação e Qualidade que, em estreita articulação com o GRS, asseguraram a sua realização em tempo útil.

A realização desta semana dedicada à RS exigiu um esforço suplementar ao grupo de trabalho que, para além das suas funções habituais, teve de preparar e organizar todas as iniciativas, assegurar o desenvolvimento das que estavam sob a sua estrita responsabilidade e articular com todos os intervenientes no sentido de garantir a sua plena e atempada execução. A SRS foi realizada pela primeira vez em 2014, na semana de 27 a 31 de outubro, prevendo-se nova edição em 2015.

Resultados alcançados:

- Reforço do trabalho em equipa e da relação interpessoal entre os membros do GRS.
- Reforço da cooperação interna e externa, evidenciada pela generosidade e disponibilidade dos diversos intervenientes que aderiram aos convites lançados pelo GRS.
- Reforço da participação e envolvimento dos/as trabalhadores/as nas iniciativas, evidenciados quer pelo n.º de participantes (na sessão sobre o Stress e na Sessão de encerramento estima-se terem participado entre 50 a 70 colaboradores/as), quer

pelo interesse manifestado (a sessão de origami, por exemplo, viria a dar origem à realização de mais 3 sessões idênticas na época do Natal), quer ainda por diversos testemunhos obtidos.

- Criação de espaço para refletir sobre os valores adotados e o modo como os mesmos são vivenciados no dia-a-dia da SG.

Fatores-chave de êxito:

- Patrocínio e envolvimento dos dirigentes de topo
- Envolvimento direto das chefias intermédias de todas as unidades orgânicas
- Diversidade das iniciativas

Dificuldades sentidas na concretização:

- Pouca disponibilidade (de tempo) por parte dos dirigentes intermédios da SG para se envolverem mais diretamente nas iniciativas.
- Assegurar a execução atempada das ações de divulgação.

Alguns testemunhos:

“Gostei muito de ter participado nas sessões da 1.^a semana da Responsabilidade Social da SG. Achei muito interessante a iniciativa, e dou os parabéns aos colegas que a dinamizaram!”

Karoline Agrela, Secretaria-Geral, Divisão de Recursos Humanos (atualmente a exercer funções noutra organismo)

“Tive oportunidade de assistir ao filme “A História Secreta da Obsolescência Programada”, que recomendo, pois ilustra de forma clara como a sociedade de consumo é manipulada e como é urgente mudar os nossos comportamentos e atitudes, inconciliáveis com um planeta sustentável.”

Marta Garcia, Secretaria-Geral, Unidade Ministerial de Compras

“Numa semana em que dois dos três elementos da equipa da Linha Azul (LA) tiveram, cada um deles, dois dias completos de formação, afigurou-se praticamente impossível qualquer participação nas atividades da Semana da responsabilidade Social.

No entanto, aquela Semana não nos passou ao lado: respondemos ao Questionário de Sensibilização – Valores da SG e a LA pronunciou-se sobre a forma como o valor Responsabilidade se reflete na sua atividade; ao longo da semana, os comentários da nossa coordenadora e de colegas de outras unidades orgânicas a propósito do filme “A História Secreta da Obsolescência Programada”, da sessão de Origami, da palestra sobre Stresse ou do evento de encerramento, vieram reforçar a nossa consciência de que pertencemos a um serviço, a SG, que assumiu a sua responsabilidade social, que nos proporciona estas oportunidades de aprendizagem e de descontração, e que nos incentiva a vivê-las.

Não pudemos participar naquelas atividades, é verdade, mas temos sempre a possibilidade de aceder aos respetivos documentos (inclusive o filme) que se encontram disponíveis na intranet.

E porque a Responsabilidade Social é um caminho que todos continuaremos a fazer, teremos com certeza outras oportunidades de nos envolvermos mais diretamente em iniciativas deste tipo.“

Cláudia Gonçalves, Eugénia Marques e Manuela Fernandes, Secretaria-Geral, Núcleo de Comunicação

À CONVERSA... COM

Dinamização de momentos lúdicos, de convívio, à hora de almoço

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Secretaria-Geral do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Pessoa responsável pela apresentação

Maria Amélia Ribeiro Cardoso

Cargo:

Chefe do Departamento de Sistemas, Inovação e Qualidade

Categoria a que se candidata:

Comunicação interna

- Possui licenciatura
- É da carreira de técnico superior
- Possui 23,71 anos de antiguidade na Administração Pública (média)
- (escalão de antiguidade moda – 15-19 anos)
- Possui relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado
- Aufere de remuneração mensal ilíquida 1490,29€ (média) (escalão remuneratório moda – 501-1000€).

De assinalar que na sequência do Decreto-Lei n.º 167-C/2013, de 31-12, que estabeleceu a nova lei orgânica do MSESS, esta SG passou a prestar serviços partilhados nos domínios dos recursos humanos, da formação profissional nas matérias transversais, da negociação e aquisição de bens e serviços, financeiro e patrimonial, aos serviços da administração direta e organismos da administração indireta, sem autonomia administrativa e financeira. Concretamente, desde 2014 a 3 serviços da administração direta, 1 da administração indireta e ainda a um programa operacional.

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Direta do Estado

Tipo de entidade:

Secretaria-Geral

Caracterização sumária da atividade principal:

Assegurar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MSESS e aos demais órgãos e serviços neles integrados, nos domínios da gestão dos recursos internos, do apoio técnico-jurídico e contencioso, da documentação e informação, da inovação e qualidade e da comunicação e relações públicas, bem como a prestação de serviços partilhados nos domínios dos recursos humanos, formação profissional nas matérias transversais, negociação e aquisição de bens e serviços, financeiro e patrimonial.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A Secretaria-Geral do MSESS (SG), em 31-12-2014, tinha ao seu serviço 103 efetivos (2 dirigentes superiores; 11 dirigentes intermédios; 42 técnicos (as) superiores; 40 assistentes técnicos (as) e 8 assistentes operacionais), sendo a taxa de tecnicidade em sentido restrito de 40,77% que, aliás, desde 2010 (30,71%) tem vindo a aumentar. Já quanto à taxa de habilitação superior esta situava-se nos 55,53%, sendo que em 2010 era 45,71%.

De notar que a taxa de feminização era, em 31-12-2014, de 72,81% e que desde 2010 se tem situado entre os 70,71% e os 74,72% (em 2012).

Podemos caracterizar assim o perfil do colaborador (a) da SG:

- Mulher
- 50-64 anos de idade (média) (escalão etário moda – 50-54 anos)

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Os valores, que deverão nortear o caráter da SGMSESS, encontram-se formalmente expressos, tendo sido definidos de forma participada, por via de um questionário de auscultação aos colaboradores, através do qual, de doze valores enunciados, cada colaborador assinalou os cinco que na sua opinião melhor traduziam a cultura e a forma de trabalhar da Secretaria-Geral. O sistema de valores eleito - Qualidade, Responsabilidade, Ética, Rígor e Compromisso Social – foi posteriormente aprovado pela Direção, vigorando desde então.

As opções estratégicas da organização conferem destaque às matérias da Responsabilidade Social (RS) e os Planos de Ação para a RS internos têm privilegiado a dimensão interna, desenvolvendo-se uma série de iniciativas a pensar nos/as trabalhadores/as. Nas vivências do dia-a-dia é possível encontrar evidências de uma orientação clara para as pessoas, constituindo mais-valias reconhecidas por colaboradores/as e organizações parceiras, nomeadamente no que respeita à flexibilidade na gestão dos horários de trabalho, que favorecem não só a conciliação trabalho-família, como o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores/as.

O relacionamento entre os vários níveis hierárquicos da SGMSESS obedece a regras formais, no entan-

to, nas relações interpessoais é a informalidade que prevalece, existindo proximidade entre a maioria das Chefias e Colaboradores/as. Nos momentos chave as lideranças fazem questão de valorizar os bons desempenhos, apesar das limitações formais que muitas vezes impossibilitam que este reconhecimento vá além da sua expressão.

A adesão dos/as trabalhadores/as a atividades coletivas, como o Dia da SG, reflete o seu envolvimento com a organização. Os espaços de trabalho e convívio são pensados de acordo com as necessidades dos trabalhadores/as, de que são exemplo a personalização das salas individuais, as salas de refeições e a sala de exercício disponibilizada, sendo que este esforço de adequação tem sido reconhecido na apreciação das condições das instalações que é feito anualmente através de inquérito.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

- A expansão dos serviços prestados, com a assunção de novas responsabilidades de serviços partilhados nas áreas de recursos humanos, negociação e aquisição de bens e serviços, financeira e patrimonial.
- A entrada de novos/as colaboradores/as para reforçar as áreas core da organização.
- A publicação de nova Lei Orgânica e as alterações na constituição das Unidades Orgânicas.

prevalece, existindo proximidade entre a maioria das Chefias e Colaboradores/as. Nos momentos chave as lideranças fazem questão de valorizar os bons de

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

À Conversa... com

Síntese:

Dinamização de momentos lúdicos, de convívio, à hora de almoço

Para quê:

“À Conversa...”

A clássica ideia taylorista de que os/as trabalhadores/as são movidos exclusivamente por recompensas salariais tem vindo a ser reiteradamente questionada, somando-se, a este, outros aspetos significativos para a satisfação no trabalho, como o ambiente de trabalho, a liderança, a conciliação trabalho-família, o desenvolvimento pessoal e a implementação de práticas de Responsabilidade Social (RS) na organização, entre outros, numa constatação evidente da complexidade da compreensão humana.

Uma organização que negligencia o seu papel de promotora de fatores capazes de estimular os/as trabalhadores/as e que confia passivamente na relação entre emissão de salário e produtividade, além de comprometer os níveis de satisfação no desempenho de funções, pode ainda ver ameaçada a sua capacidade de resposta.

Atenta a todos estes aspetos, e às exigências que se colocam a nível profissional, obrigando a uma permanência cada vez maior no local de trabalho, a Secretaria-Geral (SG) tem promovido várias ações de RS internas, dirigidas não só aos/as seus/suas colaboradores/as, mas também aos/as restantes trabalhadores/as do edifício da Praça de Londres, convidando-os/as, por exemplo, a estar “À Conversa...”.

As sessões “À Conversa...” são momentos lúdicos, de convívio à hora de almoço, que proporcionam a partilha de saberes, experiências, conhecimentos, aptidões e talentos. Os temas a abordar são distantes do contexto profissional, e são apresentados sob diferentes formas, quer por entidades externas, quer pelos/as trabalhadores/as que entendem partilhar com os/as colegas valências ou interesses que extravasam a sua função na SG.

Já tivemos conversas sobre alimentação saudável e económica, conversas com a Polícia de Segurança Pública, conversas sobre pintura, fotografia, ergonomia, desperdício alimentar, origami, stresse, permacultura e IRS e IVA.

Para quê:

- Promover a partilha de saberes, experiências, conhecimentos, aptidões e talentos.
- Contribuir para melhorar os níveis de satisfação no trabalho, o relacionamento interpessoal e o desempenho organizacional.

Com quem:

Estas sessões são dinamizadas pelo Grupo para a Responsabilidade Social na SG (GRS), constituído por 7 elementos, 4 provenientes de diversas unidades orgânicas da SG e 3 oriundos do Departamento de Sistemas de Inovação e Qualidade, cuja responsável coordena o GRS. Os membros do grupo são todos técnicos superiores e as idades oscilam entre os 33 e os 58 anos de idade.

Estas sessões são bimestrais, realizam-se à hora de almoço, durante uma hora, e os assuntos abordados são muito diversificados. Podem ser animados por entidades externas à SG ou por colegas da SG, convidados para o efeito face ao tema a tratar.

Os temas são selecionados com recurso às sugestões dadas num pequeno inquérito distribuído no final de cada uma das sessões, através do qual se faz a avaliação da sessão e são solicitados contributos para futuras “À conversa...”

Com que outros recursos:

Estes eventos são executados a custo zero, contando com a boa vontade e generosidade de todos os intervenientes, quer externos, quer internos e com recurso aos meios existentes na SG, Intranet, Outlook, Lime-survey, cartazes, convites, salas de formação, etc..

Como (e quando) é executada:

A realização destas ações encontra-se prevista no Plano da Ação para a RS da SG com periodicidade bimestral. Sempre que possível o GRS define os temas a abordar para as 1.^a e 2.^a sessões, contudo os

mesmos podem ser alterados/ajustados caso surjam outras propostas que possam ir ao encontro do interesse e/ou necessidade dos trabalhadores/as da SG.

Uma vez definido o tema da “À conversa...” a equipa coordenadora do GRS elabora uma proposta de folheto para divulgação da ação que, depois de validado pelo grupo de trabalho e pela Direção, é enviado com um convite, através de e-mail, a todos/as os/as trabalhadores/as da SG, sendo também feita a sua divulgação pelos gabinetes ministeriais e demais serviços sedeados no edifício da Praça de Londres. Também são colocados cartazes de divulgação nas instalações afetas à SG.

A participação é livre, não carecendo de qualquer inscrição prévia.

Estas sessões são muito informais e a sua estrutura e dinamização encontram-se a cargo do/a animador/a de cada sessão, contemplando-se sempre espaço para a partilha e reflexão de ideias sobre o tema em debate.

No final é pedida a avaliação da ação através de um pequeno questionário de 2 perguntas, uma delas para sugestões de melhoria e/ou de temas para futuras sessões.

Resultados alcançados:

Estas sessões das “À conversa...” não apresentam altos níveis de participação. O número médio de participantes situa-se à volta dos 20, sendo que o número máximo atingido foi de 30 participantes (num universo de 103 trabalhadores/as). Contudo, os resultados do pequeno inquérito são sempre muito favoráveis e as manifestações de apreço durante as sessões levam a equipa organizadora a mantê-las e a dinamizá-las.

Os participantes nestas ações entendem que elas aumentam os níveis de satisfação no trabalho, melhoram o relacionamento interpessoal e o clima organizacional, promovem o desenvolvimento e partilha de novos saberes e experiências.

Fatores-chave de êxito:

- Patrocínio da Direção de Topo
- Espaço único de partilha e troca de experiências entre colaboradores/as de diversas unidades orgânicas, sobre temas diversos na sua maioria não relacionados com a atividade profissional.

Dificuldades na concretização:

- Identificação das temáticas de maior interesse e mobilização dos/as trabalhadores/as.
- O facto de interferirem com a hora de descanso do/a trabalhador/a pode ser desmobilizador, em especial se o tema não for apelativo para o/a mesmo/a.

Alguns testemunhos:

“Saber como manter uma boa nutrição durante a crise financeira que atravessamos, é essencial! Todos os conselhos, práticos e simples, para não desperdiçar, para fazer compras inteligentes e para comer de forma saudável são de grande utilidade nos dias

que correm. Assim, de forma simples e direta foram-nos transmitidas pequenas dicas, de fácil aplicação, que nos permitem obter iguais sabores com diferentes conjugações de alimentos (mais económicos e mais saudáveis).”

Anabela Solano, Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT)

“(…) Achei muito apropriado e atual.

O tema foi transmitido com muitos conselhos úteis, simples.

Fiquei surpreendida ao tomar conhecimento dos hábitos e das preocupações que os colegas já têm com a prática de uma alimentação saudável e a forma de economizar no dia-a-dia.”

Maria da Luz Fernandes, Secretária-Geral, Secção de Expediente

“Uma iniciativa bem louvável! A admitir mais edições como a realizada, anuais, se for possível.

A Fotografia e a partilha de ideias sobre ela podem contribuir para melhorar relações laborais e melhorar afetos.”

Luís Ervedosa, Secretária-Geral, Núcleo de Recursos Humanos

“Apesar de utilizar uma máquina fotográfica digital, que no modo inteligente faz as regulações necessárias, gostei muito de participar no workshop de fotografia não só pelos conhecimentos que adquiri e que posso utilizar no futuro com uma máquina de outro tipo, como também pelo bom ambiente em que decorreu.”

Eugénia Marques, Secretária-Geral, Núcleo de Comunicação

DIA DA SECRETARIA-GERAL

Homenagem às pessoas que têm edificado a história da SG

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Secretaria-Geral do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Pessoa responsável pela apresentação

Maria Amélia Ribeiro Cardoso

Cargo:

Chefe do Departamento de Sistemas, Inovação e Qualidade

Categoria a que se candidata:

Comunicação

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Direta do Estado

Tipo de entidade: Secretaria-Geral

Caracterização sumária da atividade principal:

Assegurar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MSESS e aos demais órgãos e serviços neles integrados, nos domínios da gestão dos recursos internos, do apoio técnico-jurídico e contencioso, da documentação e informação, da inovação e qualidade e da comunicação e relações públicas, bem como a prestação de serviços partilhados nos domínios dos recursos humanos, formação profissional nas matérias transversais, negociação e aquisição de bens e serviços, financeiro e patrimonial.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A Secretaria-Geral do MSESS (SG), em 31-12-2014, tinha ao seu serviço 103 efetivos (2 dirigentes superiores; 11 dirigentes intermédios; 42 técnicos (as) superiores; 40 assistentes técnicos (as) e 8 assistentes operacionais), sendo a taxa de tecnicidade em sentido restrito de 40,77% que, aliás, desde 2010 (30,71%) tem vindo a aumentar. Já quanto à taxa de habilitação superior esta situava-se nos 55,53%, sendo que em 2010 era 45,71%.

De notar que a taxa de feminização era, em 31-12-2014, de 72,81% e que desde 2010 se tem situado entre os 70,71% e os 74,72% (em 2012).

Podemos caracterizar assim o perfil do colaborador (a) da SG:

- Mulher
- 50-64 anos de idade (média) (escalão etário moda – 50-54 anos)
- Possui licenciatura

- É da carreira de técnico superior
- Possui 23,71 anos de antiguidade na Administração Pública (média)
- (escalão de antiguidade moda – 15-19 anos)
- Possui relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado
- Aufer de remuneração mensal ilíquida 1490,29€ (média) (escalão remuneratório moda – 501-1000€).

De assinalar que na sequência do Decreto-Lei n.º 167-C/2013, de 31-12, que estabeleceu a nova lei orgânica do MSESS, esta SG passou a prestar serviços partilhados nos domínios dos recursos humanos, da formação profissional nas matérias transversais, da negociação e aquisição de bens e serviços, financeiro e patrimonial, aos serviços da administração direta e organismos da administração indireta, sem autonomia administrativa e financeira. Concretamente, desde 2014 a 3 serviços da administração direta, 1 da administração indireta e ainda a um programa operacional.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Os valores, que deverão nortear o carácter da SGMSESS, encontram-se formalmente expressos, tendo sido definidos de forma participada, por via de um questionário de auscultação aos colaboradores, através do qual, de doze valores enunciados, cada colaborador assinalou os cinco que na sua opinião melhor traduziam a cultura e a forma de trabalhar da Secretaria-Geral. O sistema de valores eleito - Qualidade, Responsabilidade, Ética, Rigor e Compromisso Social – foi posteriormente aprovado pela Direção, vigorando desde então.

As opções estratégicas da organização conferem destaque às matérias da Responsabilidade Social (RS) e os Planos de Ação para a RS internos têm privilegiado a dimensão interna, desenvolvendo-se uma série de iniciativas a pensar nos/as trabalhadores/as. Nas vivências do dia-a-dia é possível encontrar evidências de uma orientação clara para as pessoas, constituindo mais-valias reconhecidas por colaboradores/as e organizações parceiras, nomeadamente no que respeita à flexibilidade na gestão dos horários de trabalho, que favorecem não só a conciliação trabalho-família, como o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores/as.

O relacionamento entre os vários níveis hierárquicos da SGMSESS obedece a regras formais, no entanto, nas relações interpessoais é a informalidade que

prevalece, existindo proximidade entre a maioria das Chefias e Colaboradores/as. Nos momentos chave as lideranças fazem questão de valorizar os bons desempenhos, apesar das limitações formais que muitas vezes impossibilitam que este reconhecimento vá além da sua expressão.

A adesão dos/as trabalhadores/as a atividades coletivas, como o Dia da SG, reflete o seu envolvimento com a organização. Os espaços de trabalho e convívio são pensados de acordo com as necessidades dos trabalhadores/as, de que são exemplo a personalização das salas individuais, as salas de refeições e a sala de exercício disponibilizada, sendo que este esforço de adequação tem sido reconhecido na apreciação das condições das instalações que é feito anualmente através de inquérito.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

- A expansão dos serviços prestados, com a assunção de novas responsabilidades de serviços partilhados nas áreas de recursos humanos, negociação e aquisição de bens e serviços, financeira e patrimonial.
- A entrada de novos/as colaboradores/as para reforçar as áreas core da organização.
- A publicação de nova Lei Orgânica e as alterações na constituição das Unidades Orgânicas.

prevalece, existindo proximidade entre a maioria das Chefias e Colaboradores/as. Nos momentos chave as lideranças fazem questão de valorizar os bons de

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

Dia da Secretaria-Geral

Síntese:

Homenagem às pessoas que têm edificado a história da SG

Para quê:

Dia da Secretaria-Geral

O compromisso da SG com as pessoas tem sido preponderante na definição das atividades de responsabilidade social: “Proporcionamos um bom ambiente de trabalho, privilegiando o trabalho em equipa e a partilha de conhecimentos, embora não deixemos de valorizar o contributo individual. Pretendemos contribuir para o aumento da qualidade de vida dos nossos colaboradores e colaboradoras”.

A valorização dos recursos humanos, a promoção de relações interpessoais salutares, a melhoria da comunicação interna, a auscultação dos/as trabalhadores/as e o reforço do seu sentimento de pertença à organização são preocupações que presidiram à criação do Dia da Secretaria-Geral, iniciativa integrada no Plano de Ação da Responsabilidade Social, que teve a sua primeira edição no dia 21 de abril de 2014.

A instituição do Dia da Secretaria-Geral, por despacho da Sra. Secretária-Geral, constitui então uma

homenagem a todas as pessoas que têm edificado a história já longa da Secretaria-Geral (assinalou em 2015 99 anos de existência), através da partilha de memórias coletivas e de singularidades que se destacam nas identidades múltiplas dos que trabalham ou trabalharam na organização, tal como consta no despacho de criação deste dia: “é também o dia de todos os seus trabalhadores e trabalhadoras, de ontem e de hoje”.

Neste dia pretende-se exaltar uma consciência coletiva, que ainda que possa estar latente na roda-viva das tarefas diárias, no stresse dos prazos e das dificuldades, é um elo de ligação invisível que é fator primordial de coesão, não só entre os ativos, mas entre as gerações de todos os tempos e às quais se deve a nossa identidade organizacional.

Com quem:

A Secretaria-Geral coordena o portal, mas o mesmo é desenvolvido em parceria com os organismos do MESS, no que toca à atualização da informação partilhada, contando-se para o efeito com interlocutores do POCIQ designados em cada um dos seguintes organismos:

Com o envolvimento direto da Direção, as iniciativas a desenvolver em cada ano são coordenadas pelo Grupo da Responsabilidade Social da SG (GRS), que é o promotor, organizador e dinamizador das iniciativas, e que integra, ele próprio, elementos de várias unidades orgânicas (elementos dos 33 aos 58 anos, técnicos superiores, em que apenas 1, entre 6, é do género masculino).

Sempre que necessário são constituídas equipas específicas, alargadas a outros/as colaboradores/as da organização para desenvolver iniciativas específicas, tal como aconteceu em 2014. Naquele ano foi criada uma comissão organizadora constituída por 10 elementos de 7 áreas funcionais distintas (arquivo, relações públicas, linha azul, inovação e qualidade, património, informática e expediente), entre estes elementos contavam-se 7 Técnicos/as Superiores e 3 Assistentes Técnicos/as, sendo que apenas 3 pessoas eram do género masculino. Além desta Comissão formal, foi determinante o trabalho desenvolvido pela responsável da área da logística, e por dois recursos da área do património, um assistente operacional e um prestador de serviços.

Em 2015, as atividades estiveram a cargo do GRS, contando-se com o apoio estreito dos colaboradores da área das relações públicas e da responsável da área da logística.

Tratando-se de um evento para toda a organização, o GRS procura envolver várias áreas da organização e chamar todos/as a participarem, entre dirigentes e colaboradores/as. Além disso, em 2014, ano de arranque deste Dia, foram ainda convidados antigos trabalhadores/as da SG, já aposentados, quer para participarem ativamente nas atividades, quer para estarem presentes na comemoração.

Com que outros recursos:

Os recursos utilizados para assegurar o funcionamento das várias atividades do dia da SG são principalmente os disponíveis na Secretaria-Geral, no que respeita a recursos tecnológicos como computadores e projetores, materiais de divulgação como cartazes e panfletos, instalações e mobiliário.

Além destes recursos internos, em 2014 os participantes nas várias atividades desenvolvidas, atuais e antigos/as trabalhadores/as da SG, disponibilizaram os seus próprios recursos, designadamente expondo os seus trabalhos de fotografia, pintura e cerâmica.

Como (e quando) é executada:

A criação do Dia da SG foi oficializada por despacho da Sra. Secretária-Geral, de 14 de janeiro de 2014, e na mesma data foi aprovado o plano de ações a desenvolver na comemoração da primeira edição, delineado pelo GRS.

A Comissão Organizadora daquele ano foi constituída a 18 de fevereiro de 2014.

A preparação das diversas iniciativas planeadas ficou a cargo dos diversos organizadores: GRS, Comissão Organizadora, colegas da área do património e da logística cujo contributo foi indispensável, e também da Direção.

A celebração do Dia da SG contou, na sua primeira edição (2014), com uma série de atividades realizadas entre os dias 21 e 24 de abril: concurso para a criação da imagem associada ao Dia da SG; exposições de fotografia, pintura e artesanato da autoria de colaboradores/as no ativo e aposentados; exposições de parte do espólio da SGMSESS – mobiliário e material de escritório antigos e artigos oferecidos aos membros dos gabinetes e que estão à guarda da SGMSESS; elaboração do catálogo da exposição; sessão no Salão Nobre, com a participação de antigos/as e novos/as colaboradores/as, aberta a todas e a todas/os os/as que trabalham na SG; disponibilização da história da SG em suporte de papel e digital; e visitas guiadas aos arquivos da SG (10 participantes).

As diversas atividades acima mencionadas foram distribuídas por pequenas equipas de trabalho, criadas a partir do grupo mais alargado, a fim de permitir uma maior eficácia na realização das mesmas. Durante dois meses as equipas foram desenvolvendo as suas tarefas, sendo efetuados pontos de situação semanais por parte da coordenação (GRS), a fim de se avaliar o grau de desenvolvimento das mesmas, dificuldades, correções a efetuar, etc.

A realização desta 1.ª edição do Dia da SG implicou uma grande convergência de esforços, constituindo um verdadeiro exemplo de trabalho em equipa, no que respeita quer ao envolvimento, quer ao desempenho dos participantes, os quais, sem prejuízo das suas funções habituais, foram responsáveis pelo sucesso desta iniciativa junto dos trabalhadores/as da SG, no ativo e aposentados.

Na segunda edição, de 2015, o Dia da SG concentrou as iniciativas a 21 de abril, com a realização, durante a

manhã, de visitas panorâmicas ao terraço do edifício da Praça de Londres (em que participaram cerca de 29 colaboradores/as) e durante a tarde de uma sessão comemorativa no salão nobre, em que a Direção apresentou uma síntese da atividade da SG e elementos do GRS apresentaram um jogo dirigido aos colaboradores – “quem é quem?”. Além disso, no dia 22 de abril, à noite, a SGMSESS organizou uma ida dos colaboradores/as interessados/as e respetivas famílias e amigos ao Teatro da Trindade, para assistir à peça em cena (contabilizaram-se 27 reservas), contando com o patrocínio do INATEL, entidade externalizada do Ministério, parceira da SGMSESS em várias iniciativas.

Resultados alcançados:

Os principais resultados destas ações, sendo intangíveis, são difíceis de captar, existindo no entanto um esforço por parte do GRS em recolher pistas que permitam dar conta do sucesso ou insucesso das ações, face aos objetivos que visam atingir. Neste sentido, além da adesão às várias ações desenvolvidas no Dia da SG, de acordo com o supracitado, quer na primeira, quer na segunda edição, estima-se que nas sessões comemorativas esteve presente a maioria dos/as colaboradores/as da SGMSESS.

Além da adesão às diversas ações, a equipa tem registado também comentários positivos à iniciativa Dia da SG, por parte de colaboradores/as de várias áreas, conforme é possível constatar através de alguns testemunhos abaixo apresentados, recolhidos no âmbito da reportagem feita das iniciativas, publicada na newsletter interna dedicada à responsabilidade social, a “Últimas RS”.

Fatores-chave de êxito:

- Envolvimento da Direção de Topo na iniciativa
- Articulação do GRS com várias áreas da SG na preparação do evento
- Planeamento atempado das iniciativas

Dificuldades sentidas na concretização:

- Descontentamento dos recursos humanos relativamente a várias medidas de contenção na AP (como o congelamento de carreiras e corte de remunerações) condiciona a participação nas iniciativas
- Elevada carga de trabalho dos recursos humanos das áreas de negócio e pouca disponibilidade para outras atividades
- Focalização da atenção dos dirigentes nas suas áreas de negócio

Alguns testemunhos:

“O Dia da Secretaria-Geral

A Secretaria-Geral faz 98 anos, vamos comemorar o dia da Secretaria-Geral...começou a ouvir-se...mas, vamos comemorar como? Durante uma semana???

Foi criada uma equipa de trabalho...continuei no meu quotidiano, alheia a tais comemorações, confesso!

Os dias foram passando e, verifiquei que, a equipa de-

signada para tal tarefa, a tal comemoração, começou numa azáfama...fui verificando o empenho, empenho esse que me despertou para uma realidade que me estava a passar ao lado...a Secretária-Geral merecia ser reconhecida pelo trabalho desempenhado ao longo dos anos, ao longo dos 98 anos...

Em toda a minha vida, sempre acreditei no chamado “Trabalho de Equipa”, ninguém conseguirá caminhar se não souber trabalhar em equipa e, este grupo caminhou com muita dedicação, muito empenho, muito brio, de tal maneira que o resultado final foi deveras gratificante...a Secretária-Geral ao longo dos tempos, com provas, com testemunhos, tudo muito bem elaborado, tudo muito bem pensado...nada ficou ao acaso!

Fiquei deveras encantada (é este o termo) com o resultado final e, quero, quero mesmo deixar aqui o meu reconhecimento a todos os que se empenharam neste desafio que, acredito, não ter sido nada fácil mas que, acredito, ter sido muito enriquecedor e, para mim ficou bem claro, um dos espólios da nossa Secretária-Geral é o seu Potencial Humano!

O meu OBRIGADO”

Fernanda Grilo, Secretária-Geral, Núcleo de Administração de Pessoal

“Quase um século de existência e funcionamento (1916 - 2014), a Secretária-Geral do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social celebrou este ano o seu dia: dia 21 de Abril. Foi uma iniciativa a todos os títulos louvável, muito oportuna, que prestigia os seus dirigentes e toda a equipa que esteve envolvida na ideia, no modelo e concretização do evento. Parabéns! Desde logo por se tratar de uma Secretária-Geral de um Ministério que, pese embora as diferentes nomenclaturas que lhe foram atribuídas durante décadas, tratou sempre da gestão e funcionamento de uma das áreas mais importantes e dignificantes na vida das pessoas em qualquer sociedade ou país, o Trabalho e a Segurança social.

Gostei desta celebração aniversariante da SG e de tudo o que vi. E foi muito e meticulosamente preparado. Merece especial destaque a pesquisa histórica da Secretária-Geral, patente em documentos, fotografias, móveis e utensílios, verdadeiras relíquias que, só pelo seu porte, falavam de quem as usou e manuseou.

O encontro de mais e menos antigos dirigentes e funcionários foi emocionante.

De sublinhar a preocupação em dar relevo aos dons artísticos dos trabalhadores da Secretária-Geral do Ministério que, certamente, não deixa de se refletir positivamente no seu equilíbrio emocional com projeção positiva nas suas obrigações profissionais do quotidiano.

Foi com muito orgulho que me senti envolvida, agradecendo o convite como antiga funcionária, agora aposentada, para participar neste evento, com algumas das minhas telas. É de realçar que foi a pintura que me ajudou a fazer a ponte da vida ativa para a

aposentação e, assim, além de outras atividades, a forma encontrada de envelhecer saudavelmente.

Enquanto Deus quiser, podem contar comigo, estarei sempre ao dispor.”

Irene Borges Costa, antiga colaboradora da Secretária-Geral (aposentada)

“Somos quase centenários!

Foi o pretexto perfeito para uma pausa nos fugazes encontros e cumprimentos com que, em regra, nos relacionamos diariamente por força de circunstâncias e volume de trabalho.

A comemoração do Dia da Secretária-Geral no Salão Nobre levou-nos a uma ida ao Teatro, precedida de prazenteiro “jantareco” em que se juntaram colegas de trabalho, amigos e familiares.

É com este género de iniciativa que se facilita a interligação entre setores, que se juntam em nome de um bem comum.

No início, meio e fim, encontram-se as pessoas... Tudo funciona à base de relacionamentos!

E nós, continuamos à espera de Godot...”

Sílvia Rafaela Ribeiro, Secretária-Geral, Divisão de Contabilidade e Financeira

A CÂMARA

Informação aos trabalhadores da Câmara Municipal de Loures

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Câmara Municipal de Loures/Divisão de Relações Institucionais e Comunicação

Pessoa responsável pela apresentação:

Carlos Gomes

Cargo:

Chefe da Divisão de Relações Institucionais e Comunicação

Categoria a que se candidata:

Comunicação interna

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Local

Tipo de entidade:

Câmara Municipal

Caracterização sumária da atividade principal:

Loures quer ser um Município onde todos os trabalhadores conheçam o seu papel dentro do universo mais vasto dos objetivos definidos pela administração, tendo o seu trabalho reconhecido e espelhado numa publicação regular.

Dar visibilidade àqueles que promovem e garantem o desenvolvimento do território concelhio – os trabalhadores e o seu trabalho –, através da definição de estratégias e da execução de medidas e projetos que promovam o crescimento sustentável e a qualidade de vida dos munícipes, afirmando as singularidades dos lugares desta terra, no quadro da região e do país, em diálogo permanente com agentes e atores locais, nacionais e internacionais.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A 31 de dezembro de 2014 a Câmara Municipal de Loures totalizava 2.108 trabalhadores, sendo que 70% são mulheres e 30% são homens.

No que diz respeito à idade, a maioria corresponde a 50 anos. O nível médio de antiguidade é de 14 anos de serviço.

A 31 de dezembro de 2014 os 2.108 efetivos da Câmara Municipal de Loures encontravam-se distribuídos, por grupos profissionais, da seguinte forma: 39 Dirigentes (1,85%), 424 Técnicos Superiores (20,11%), 552 Assistentes Técnicos (26,19%), 1023 Assistentes Operacionais (48,53%), 20 Informáticos (0,95%), 19 Polícias Municipais (0,90%) e 31 Outros/Mobilidades para a Câmara Municipal (1,47%).

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Para além das políticas de recursos humanos que numa organização são o pilar da cultura organizacional, a comunicação interna para com os seus trabalhadores, tem também se ser privilegiada, para que todos possam estar na posse das informações mais marcantes e relevantes para a organização.

Também importantes são os fatores contextuais, que de entre outros selecionamos os seguintes, por considerarmos que, balizam as relações verticais/decisórias e interpessoais:

- Estratégias e planeamento a médio prazo, correspondente aos ciclos legislativos;
- Dinâmicas geo-humanas e socioeconómicas do concelho;
- Especificidade da população-alvo e das partes interessadas.

A decisão está refletida na estrutura orgânica e na relação hierarquizada.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcam a entidade em 2014/15:

O desenvolvimento constante por parte dos serviços públicos, com o objetivo de melhor satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos/clientes, a promoção da qualidade e a orientação para a excelência são desafios colocados às organizações públicas, promovidos também pela imposição legal de avaliar o desempenho dos serviços municipais através do SIADAP 1, estatuído pelo decreto-regulamentar n.º18/2009 de 4 de setembro.

Assim no âmbito da avaliação dos serviços, está considerada a opinião das partes interessadas, sendo os trabalhadores uma das partes mais relevantes para que a organização seja saudável, neste sentido a comunicação dirigida aos trabalhadores surgiu como uma necessidade, apesar da presença da Câmara Municipal de Loures nas redes sociais e na página oficial que suporta vários serviços.

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação: A Câmara

Síntese: Informação aos trabalhadores da Câmara Municipal de Loures

Para quê:

O Boletim “A Câmara” resulta da decisão do presidente da Câmara de Loures, que considerou prioritário o estabelecimento de canal de comunicação regular,

sem prejuízo de outros existentes, entre a administração e os trabalhadores do município.

Pretende este boletim informar os destinatários sobre assuntos de interesse profissional, direitos deveres, formação, e.o., mas também sobre resultado da atividade que desenvolvem e a sua tradução em realizações municipais, e ainda promover a proximidade entre as diferentes unidades orgânica e centenas de locais de trabalho, dando a conhecer as diferentes realidades na rubrica “Quem são e o que fazem”.

Com quem:

Na edição do boletim intervêm, nas diferentes fases do processo, um fotógrafo, quatro redatores, um designer, um impressor, da divisão de relações institucionais e comunicação, para além de técnicos do departamento de recursos humanos.

Com que outros recursos:

Nada a assinalar

Como (e quando) é executada:

A preparação de cada edição bimestral inicia-se com a reunião do grupo de redação, que submete à consideração do presidente da Câmara a proposta de conteúdos. Para a definição desta proposta são levados em conta critérios de atualidade da informação, mas também opiniões e sugestões recolhidas junto dos destinatários.

Resultados alcançados:

A “juventude” desta publicação não permite ainda aferir de forma sustentada os seus efeitos e resultados.

Fatores-chave de êxito:

Sem prejuízo de uma avaliação mais completa e consistente que só uma monitorização prolongada no tempo permitirá realizar, as opiniões recolhidas vão no sentido de se considerarem relevantes os seguintes fatores: a responsabilidade direta do presidente da Câmara pela edição; a opção editorial de “A Câmara” não ser uma publicação do Departamento de recursos Humanos, mas sim um boletim da administração municipal, numa clara afirmação de que esta comunicação se realiza entre a gestão de topo e os trabalhadores.

O IP LEIRIA E A CIDADE JUNTOS PELA INCLUSÃO

Promoção da inclusão e multiculturalidade, no Instituto, e nas cidades visitadas

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Instituto Politécnico de Leiria

Pessoa responsável pela apresentação

Isabel Duarte

Cargo:

Diretora de Serviços de Recursos Humanos

Categoria a que se candidata:

Comunicação

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Educação

Tipo de entidade:

Ensino Superior Público

Caracterização sumária da atividade principal:

O IPLeiria é uma instituição pública de ensino superior comprometida com a formação integral dos cidadãos, a aprendizagem ao longo da vida, a investigação, a difusão e transferência do conhecimento e cultura, a qualidade e a inovação.

Promove ativamente o desenvolvimento regional e nacional e a internacionalização.

Valoriza a inclusão, a cooperação, a responsabilidade, a criatividade e o espírito crítico e empreendedor.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Para apoio ao desenvolvimento das suas atividades, o IPLeiria conta com um corpo de 865 docentes (659,9 docentes ETI), 4 investigadores e 296 colaboradores técnicos e administrativos. (dados de 31 de dezembro de 2014).

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade: O IPLeiria assume-se como uma instituição multidisciplinar e multipolar, o que constitui um fator acrescido do seu sucesso e do papel de excelência relevância no desenvolvimento técnico-científico, socioeconómico e cultural, regional e nacional, e que sublinha as condições de consolidação da sua afirmação no Espaço Europeu de Ensino Superior (EEES) e no Espaço Lusófono.

A organização adota uma cultura que coloca particular destaque nas pessoas que nele estudam e trabalham, as quais constituem a verdadeira instituição IPLeiria.

Rege-se por um conjunto de valores organizacionais fundamentais, destacando-se, em conformidade com a missão, a inclusão, a cooperação, a responsabilidade, a criatividade e o espírito crítico e empreendedor.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

a) O Politécnico de Leiria tem vindo a fazer um esforço enorme para ser uma instituição onde todos têm lugar independentemente das suas características pessoais, crenças e convicções religiosas, políticas ou de qualquer outra ordem. Procuramos cultivar a tolerância como um valor fundamental da cidadania. Ao IPL (+) Inclusivo seguiu-se o IPL+Global. São ideias, desmultiplicadas em múltiplas iniciativas, mas que têm todas como objetivo sermos o politécnico de todos e onde todos se sintam em casa.

Nuno André Oliveira Mangas Pereira, Presidente

Abertura Solene do Ano Letivo 2014/2015, 12 de novembro de 2014

b) A internacionalização do IPLeiria tem-se desenvolvido através de áreas bastante diversificadas, nomeadamente através da aposta na promoção da oferta formativa do IPLeiria junto de estudantes internacionais, salientando-se a oferta de 8 mestrados em inglês e os mestrados e licenciaturas em português, direcionadas não só para os estudantes nacionais como igualmente para os estudantes internacionais que pretendam frequentar um período completo de estudos no âmbito do novo Estatuto de Estudante Internacional. No âmbito da cooperação, o IPLeiria tem procurado intensificar as relações de cooperação com diversos países do mundo, designadamente através do estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior da Europa, América do Sul (especialmente com o Brasil e Equador), com África (em particular com os países de língua oficial portuguesa) e com a Ásia (República Popular da China e Macau), nos domínios da investigação e da formação de recursos humanos.

c) Procurou ser uma instituição mais solidária, mais inclusiva e entrosada com a sociedade. Iniciativas como a campanha “Mil brinquedos, mil sorrisos” e a Gala de Inclusão; o Programa IPL 60+; o CRID – Centro de Recursos para a Inclusão Digital; o incremento da adaptação de publicações (livros inclusivos); o reforço da cooperação com as autarquias, IPSS (Instituições particulares de solidariedade social), escolas, e parceiros no âmbito da promoção de iniciativas inclusivas; o desenvolvimento de esforços para apoio aos Estudantes com Necessidades Educativas Especiais; as campanhas “Computador solidário” e “Papel por Alimentos”; a 3ª Caminhada Solidária SAS-IPLeiria, são exemplos que ilustram a afirmação.

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

O IP Leiria e a cidade juntos pela inclusão

Síntese:

Promoção da inclusão e multiculturalidade, no Instituto, e nas cidades visitadas

Organismo: Instituto Politécnico de Leiria

Para quê:

“O IPL e a cidade juntos pela inclusão” é o tema da iniciativa que pretende ser um exemplo de Boas Práticas no IPLeiria. Pretende promover a inclusão e multiculturalidade no seio do IPLeiria, da cidade target, suas Instituições e da região em que estamos inseridos. O foco desta iniciativa é disseminar o espírito inclusivo de abertura, tolerância e de direito à diferença, na nossa região. Como tal, trabalhamos conhecimento, através do apoio pedagógico da Prof. Doutora Célia Sousa (inicial e anteriormente, pela Sr.^a Prof.^a Doutora Josélia Neves, especialista na área), coordenadora do Centro de Recursos para a Inclusão Digital do IPLeiria (CRID), de dentro para fora. Esta ação permite mobilizar conhecimentos relativamente a quem é “diferente”, e dando a conhecer a cidade parceira do evento aos nossos colaboradores, estamos simultaneamente a dar a conhecer novos conceitos e novas realidades a quem é trabalhador e/ou residente no local. Esta iniciativa, pelas suas características, permite às pessoas envolvidas, descobrir a região através dos sentidos, com um olhar crítico, estimulando a capacidade de entender e aceitar a diferença. Somos todos diferentes em termos físicos, intelectuais e culturais. Neste contexto, foi possível que os participantes, entre outras, vestissem a pele de quem tem limitações para, deste modo conseguirem identificar defeitos e virtudes, na forma como as estruturas da região estão desenhadas para lidar com essa diferença, e propor sugestões de melhoria. Todas as edições estão associadas a uma causa social diferente, que mereça apoio e reconhecimento. No caso em 2014, cada participante foi convidado a fazer um donativo a favor da Associação Portuguesa de Deficientes (APD) – delegação distrital de Leiria, de acordo com o cariz social desta ação inclusiva. – A Associação Portuguesa de Deficientes foi selecionada por todo o trabalho que tem desenvolvido e impulsionado, ao nível do desporto adaptado. Dar a conhecer a região em ambiente de convívio e aprendizagem, permitir que os participantes criem e desenvolvam laços de proximidade e empatia entre si, e entender as diferenças de todos, são os principais objetivos desta iniciativa.

Com quem:

A organização do evento está a cargo dos Serviços de Recursos Humanos, dos Serviços de Documentação e Centro de Recursos para a Inclusão Digital (CRID) do IPLeiria, e insere-se no âmbito no tema IPL (+) GLOBAL, que destaca a crescente internacionalização, globalização e acessibilidade do IPLeiria.

Esta iniciativa está aberta a todos os colaboradores

do IPLeiria e colaboradores das autarquias parceiras, no caso do ano 2014, a Câmara Municipal de Óbidos.

Caracterização sumária do evento em 2014:

O evento decorreu no dia 30.10.2014, em Óbidos, e contou com a participação de mais de 100 pessoas, representando as diferentes Escolas e serviços do IPLeiria (localizadas em Peniche, Caldas da Rainha e Leiria), assim como a participação de uma equipa de 5 elementos da Câmara Municipal de Óbidos (CMO). Os elementos envolvidos neste projeto caracterizaram-se por uma grande heterogeneidade:

- Idades: entre os 27 e 63 anos de idade;
- Género: 80% feminino, 20% masculino;
- Habilitações: entre o 1º ciclo do ensino básico ao Doutoramento;
- Funções: assistentes operacionais, assistentes técnicos, técnicos superiores, dirigentes e docentes.

O evento proporciona o contacto entre os colaboradores, promovendo a convivência fora do contexto de trabalho, inclusive com pessoas fora da própria organização. Esta iniciativa permite igualmente mitigar a distância que existe entre colegas de trabalho e muitas vezes proporcionar que os colegas se conheçam fisicamente pela primeira vez, uma vez que o Instituto ocupa uma vasta área geográfica (Leiria, Caldas da Rainha e Peniche). Verifica-se um grau superior de envolvimento e motivação, para superar os diferentes obstáculos e desafios. O espírito de equipa é trabalhado para que se fortaleçam os laços relacionais, num ambiente descontraído e focado na concretização dos objetivos, lançados ao longo do dia, por parte das equipas.

Com que outros recursos:

Todos os recursos necessários à prossecução desta iniciativa são angariados no seio das organizações envolvidas, sem existirem custos diretos (como por exemplo, de aquisição). Destacamos os seguintes recursos:

- Transporte (cedidos pelo IPLeiria e CMO);
- Materiais de apoio/ promocionais/ logística, t-shirts, canetas, blocos de notas, sacos, sinalética;
- Colaboração com entidades externas;
- Socorristas (equipas de primeiros socorros do IPLeiria);
- Locais cedidos pela CMO, por exemplo Biblioteca, Posto de Turismo, Igrejas, Auditório, Livraria, entre outros (edição de 2014);
- Cobertura vídeo-fotográfica, através de colaboradores do Centro de Recursos Multimédia da Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do IPLeiria e dos próprios participantes nas atividades;
- Prémios das equipas vencedoras cedidos pelas entidades participantes.

Como (e quando) é executada:

Esta atividade nasceu de uma formação em contexto de trabalho, que passou por sensibilizar os colabora-

dores do IPEiria para a identificação, conhecimento e melhor interação com a realidade de quem tem limitações. Tem uma periodicidade anual. É um dia inteiramente dedicado ao tema “inclusão”, fora do contexto de trabalho, e que está dividido em quatro partes. Durante o período que antecede a realização do evento, os colaboradores do Instituto e das entidades parceiras, no caso CMO, são convidados a apresentarem equipas de cinco elementos.

As equipas:

As equipas são de constituição livre, independentemente da Escola/Serviço a que estão afetos.

As equipas apresentam-se com um nome de “guerra” e com um tema ou símbolo/mascote identificativo do seu espírito.

As equipas levam almoço, para partilhar com todos os participantes, para um almoço partilhado. (momento em que se revelam os (as) cozinheiros (as) de paixão)

Como “taxa de inscrição” cada colaborador oferece um donativo que reverterá por inteiro a favor de uma entidade de cariz social, reconhecida na região.

Os desafios:

1. Num primeiro momento do dia, as equipas são desafiadas a realizar um peddy-paper, que trabalha principalmente os seguintes fatores. Capacidade de união, trabalho em equipa, comunicação, entendimento e conhecimento, para ultrapassar os problemas e ganhar os desafios propostos. Nomeadamente:

o Transportar um carrinho de bebé, num percurso definido, com vários obstáculos naturais, como a inclinação das ruas, o seu pavimento, largura da via, etc.;

o Com os olhos vedados, requisitar um livro na biblioteca da cidade;

o Ficar num local desconhecido, apenas com um mapa em Japonês como auxílio;

o Prestar primeiros socorros a uma pessoa em apuros.

Cada desafio tem uma classificação associada. É com este espírito de superação que surge a união e a focalização no conhecimento e nos resultados, fortalecendo todas as partes envolvidas.

2. Num segundo momento do dia, as equipas partilham o almoço e o convívio. É tempo de libertar alguma tensão, relaxar, conviver sem stress e pressão do trabalho que muitas vezes originam conflitos e resultam em animosidades.

3. Num terceiro momento, é proporcionado a todos os intervenientes, um momento surpresa que no caso foi a visita a uma fábrica de ginjinha, produto típico da região, a qual permitiu conhecer um pouco da história do produto e da região, numa visita à fábrica com direito a degustação. Ficou-se a conhecer o percurso do produto, desde o seu cultivo e apanha até à transformação e envasilhamento.

4. O evento culmina com um espaço de reflexão sobre

o dia, assim como atribuição dos prémios às equipas vencedoras. Discute-se com os participantes as experiências vividas no local, em termos de acessibilidade física e cultural, infraestruturas, multiculturalidade e sensibilidade das pessoas locais. Enfatiza-se alguns aspetos identificados ao longo do dia, uns como positivos, e outros a melhorar, na presença dos representantes do IPEiria e da CMO, por forma a também contribuir para o desenvolvimento da autarquia, serviços e região. No ano em apreço, contou igualmente com a presença de Manuel Sousa, representante da Associação Portuguesa de Deficientes, Delegação Distrital de Leiria, que presenteou todos os participantes com o seu testemunho pessoal de vida, dificuldades, desafios e sucessos de quem vive numa cadeira de rodas, a quem foi entregue o valor angariado junto dos participantes.

Resultados alcançados:

Podemos considerar de vária índole, os resultados alcançados pela Boa Prática acima descrita.

- Promoção das relações interpessoais. Efeito de anular a distância que separa as diferentes Unidades Orgânicas que compõem o IPEiria que, muitas vezes, impede até o conhecimento físico dos colegas com os quais se interage diariamente via telefone ou email;
- Mobilização dos stakeholders internos para a temática da inclusão e para o direito à diferença. Esta mobilização tem efeito na identificação e resolução, quer de barreiras físicas à acessibilidade, quer psicológicas, a nível do preconceito, bullying, intolerância, entre outros;
- Conhecimento consolidado, através da experiência e da vivência, no relacionamento com pessoas diferentes ou deficientes.
- Desmistificação da diferença e da deficiência. Qualquer colaborador do IPEiria está familiarizado e apto a identificar as limitações do próximo;
- Confiança por parte do colaborador em si próprio e no IPEiria, como entidades positivas que estão abertas a todos que dela queiram fazer parte;
- Sendo o IPEiria um Instituto com um forte sentido de Responsabilidade Social, esta prática é, uma entre muitas, que visam envolver e apoiar a comunidade onde está inserido. (ver doc. Anexo “Relatório de Atividades 2014, págs. 71 a 74). Permitindo igualmente dar resposta ao Plano Estratégico do IPEiria que prevê o envolvimento de toda a comunidade académica no intuito de reforçar a cultura de inclusão;
- Identificação e dar a conhecer às entidades competentes as barreiras e problemas de acessibilidade existentes no local, quer por quem experienciou as dificuldades, quer a nível pedagógico e científico reportado pela organização do evento;
- Com base nesta iniciativa passou a ser política do IPEiria e dos seus colaboradores, ter uma atitude proactiva no relacionamento com pessoas com deficiência, o qual deverá ser baseado nos mesmos

princípios de relacionamento com as pessoas em geral: respeito, honestidade e compreensão. Apenas há que ter em consideração que a pessoa pode levar mais tempo a exprimir-se, da mesma forma que um indivíduo sem qualquer tipo de deficiência, pode necessitar de mais tempo para se expressar numa língua estrangeira. Ao interagir com uma pessoa com deficiência apenas temos de fazer o que fazemos para todos: cumprimentá-la e abordar os assuntos de forma direta e clara. (ver doc. “Interação com a Pessoa com Deficiência Guia de Etiqueta”.

Fatores-chave de êxito:

Envolver o IPLeiria com a sua região, nomeadamente através de reforço de laços com outras entidades públicas locais e seus colaboradores. No âmbito da Responsabilidade Social contribuir para o desenvolvimento da região e alertar responsáveis, decisores e colaboradores em geral para a importância e a necessidade de tornar as cidades mais inclusivas, através do recurso a soluções arquitetónicas adequadas e/ou ações de sensibilização das populações para a importância de se aceitar e respeitar a diferença a vários níveis.

Em termos de ensino e formação, contribuir para a transferência de conhecimento e valor e sua aplicação nas cidades da área de influência do IPLeiria, conforme objetivos operativos definidos no Plano Estratégico 2010-2014:

- Incrementar o número de parcerias e a participação do IPL em redes internacionais;
- Alargar o âmbito geográfico e temático da cooperação;
- Apoiar atividades sociais e culturais desenvolvidas pelos colaboradores;
- Melhorar a comunicação interna, a polivalência funcional e a troca de experiências;
- Desenvolver competências pessoais, interpessoais e de cidadania;
- Estimular a participação cívica, cultural, artística, desportiva, científica e social;
- Melhorar as condições de acesso, de inclusão e de permanência;
- Intensificar o relacionamento com entidades e instituições vocacionadas para a promoção do desenvolvimento regional, por forma a favorecer a afirmação da região no contexto nacional;
- Promover a coesão das identidades regionais na zona de implantação do IPL.

Dificuldades na concretização:

Falta de sistematização de procedimentos e existência de canais de comunicação entre entidades públicas, que levam a que qualquer parceria ou atividade conjunta comece do zero. Não obstante de existir sempre boa receptividade aos projetos apresentados e sentido de serviço público, por parte das entidades parceiras, acaba-se por ter de se desbravar procedimentos e articulações entre organismos públicos. Merecia alguma reflexão.

1 DOIS 3, ERA OUTRA VEZ

Dinamização da leitura pelo envio de contos

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Instituto Superior de Engenharia do Porto

Pessoa responsável pela apresentação

Alexandra Maria Afonso Ribeiro

Cargo:

Secretário (Dirigente intermédio 1º grau)

Categoria a que se candidata:

Comunicação interna

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Educação

Tipo de entidade:

Instituição de Ensino Superior Público Politécnico

Caracterização sumária da atividade principal:

O Instituto Superior de Engenharia do Porto assume-se como comunidade socialmente responsável que procura a excelência na formação de cidadãos de elevada competência profissional, científica e técnica, numa ampla diversidade de perfis de qualificação, na investigação e transferência aplicada de tecnologia e do saber, na criação e difusão da cultura e do conhecimento científico, no compromisso com o desenvolvimento sustentável do país, num quadro de referência internacional.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A 31 de dezembro de 2014, o ISEP contava 516 colaboradores: 395 docentes (362,85 ETI), 119 funcionários não docentes e não investigadores e dois investigadores.

Efetuando a Caracterização dos docentes, constata-se que 263 (233,5 ETI) são do sexo masculino e 132 (129,35 ETI) são do sexo feminino. Relativamente à distribuição etária, verifica-se que 53,4% dos docentes tem idades compreendidas entre os 45 e os 54 anos, sendo a idade média de 48 anos. Quatro docentes são de nacionalidade estrangeira, designadamente, chinesa, espanhola, inglesa e holandesa. 198 docentes (198,0 ETI) possuíam contrato de trabalho em funções públicas a tempo indeterminado o que correspondia a 68,4 % do total (74,4% ETI), enquanto o número de docentes com contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo era de 124 (91,85 ETI). Verifica-se, ainda, a existência de um docente cujo vínculo contratual corresponde a 'Comissão de serviço', que ocupa o lugar de Vice-presidente. No que diz respeito aos funcionários não docentes e

não investigadores e dois investigadores verifica-se uma distribuição por género quase equitativa com 61 indivíduos do sexo feminino e 58 indivíduos do sexo masculino. A média de idade dos FNDNI é de 41 anos. À exceção dos dirigentes, que se encontravam em comissão de serviço, todos os FNDNI tinham como vínculo contratual um Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Tempo Indeterminado.

Os investigadores são ambos do sexo masculino, têm o grau académico de Doutor e nacionalidade estrangeira – alemã e tunisina. Possuem como vínculo contratual um contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

O ISEP satisfará as necessidades de formação da próxima geração de engenheiros através de uma sólida formação técnico-científica, sustentada na realização de investigação e desenvolvimento científico e tecnológico do mais alto nível, reforçando as capacidades, atitudes pessoais, interpessoais e profissionais dos diplomados, valorizando os diferentes perfis pedagógicos e científicos dos docentes e investigadores, interagindo com o tecido empresarial e contribuindo para as necessidades de mudança da sociedade.

O ISEP tem como valores:

- Liberdade Intelectual;
- Espírito Crítico;
- Ética;
- Responsabilidade Social;
- Ambição;
- Procura de Excelência.

O Instituto Superior de Engenharia do Porto assume-se como comunidade socialmente responsável, promovendo políticas que visam a excelência das suas atividades, em particular nas áreas de formação, de investigação e transferência aplicada de tecnologia e do saber.

A consolidação da missão do ISEP fundamenta-se:

- No compromisso assumido, estatutariamente, com a gestão da qualidade e com a melhoria contínua das suas atividades;
- Num referencial estratégico que assenta num nos seguintes eixos:

1. Formação, através do desenvolvimento da qualidade no processo ensino/aprendizagem, agindo sobre todos os seus múltiplos componentes: estudantes, docentes, cursos, processo pedagógico e recursos didáticos, de modo a assegurar a satisfação das partes interessadas;

2. Pessoas, através da criação de condições para a formação permanente das pessoas e da melhoria do clima sócio laboral, garantindo a aplicação sistemática das políticas de pessoal;

3. Gestão de Infraestruturas, com vista à melhoria contínua das infraestruturas disponíveis em termos de conforto e segurança e a preservação do meio ambiente interno e externo;

4. Investigação, através do desenvolvimento harmonioso das atividades de investigação, promovendo a divulgação e a troca de conhecimentos científicos;

5. Comunicação e promoção institucional, através do aumento da atratividade do ISEP, com vista à captação de novos públicos;

6. Gestão estratégica, através da garantia de um modelo de excelência apoiado em métodos e processos modernos e eficazes, de forma a assegurar a qualidade nos serviços prestados;

7. Internacionalização, através do estabelecimento de redes de cooperação nacional e internacional com as empresas e outras instituições com vista à formação de parcerias para a formação, a investigação, o desenvolvimento e a inovação científica e tecnológica;

8. Cultura e divulgação científica, através da promoção do património cultural, museológico e científico do ISEP.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

O ISEP prossegue o seu objetivo de obtenção de selos de qualidade, EUR-ACE, sendo uma da IES com o maior número de selos atribuídos.

A Ordem dos Engenheiros reconheceu a excelência de mais cinco cursos do ISEP com a marca de qualidade europeia EUR-ACE. No total, o ISEP tem onze cursos reconhecidos com o selo EUR-ACE, que corresponde a 50% dos seus cursos. A atribuição deste selo significa o reconhecimento da qualidade da formação ministrada no ISEP com critérios reconhecidos a nível europeu.

Em novembro de 2011 foi concedido o Certificado da Qualidade nº ER-1182/2011, que garante que o ISEP dispõe de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de acordo com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008, para as atividades dos Serviços Administrativos de Apoio à Gestão. O SGQ implementado tem como referência a supracitada norma e é entendido como um conjunto de processos inter-relacionados. Essa norma fomenta a adoção de uma abordagem por processos que, quando se desenvolve, implementa e melhora a eficácia de um SGQ, com o objetivo de aumentar a satisfação do cliente ao ir ao encontro dos seus requisitos. Terminado o ciclo de gestão de três anos, em 2014 foi realizada a auditoria de renovação. Nesta auditoria, além da renovação foi feita a extensão do âmbito da certificação, passando a ser: Serviços Administrativos de Apoio à Gestão e aos departamentos de ensino. Centros de Prestação de Serviços.

No sentido de fomentar a internacionalização e a cap-

tação de estudantes internacionais foram assinados, em 2014, três memorandos de acordo de cooperação académica entre o ISEP e as seguintes instituições:

- Université 8 mai 1945 Guelma (Argélia);
- National Research University of Electronic Technology (Rússia) e
- Al-Farabi Kazakhstan National University (República do Cazaquistão).

No âmbito da internacionalização, realizou-se, de 14 a 25 de julho, o curso de curta duração 'Engineering for Sustainable Development – E4SD', que resultou de uma colaboração entre as duas maiores escolas de Engenharia do ensino superior politécnico nacional, o ISEP e o ISEL. Este curso foi ministrado integralmente em língua inglesa por docentes do ISEP e do ISEL, onde foi abordado um conjunto de temas sobre a sustentabilidade aplicada à engenharia, dos quais se destacam:

- Engenharia para uma Sociedade Sustentável,
- Análise de Decisão Aplicada à Sustentabilidade,
- Inovação e Tecnologia,
- Sustentabilidade na Gestão de Projetos,
- Análise de Risco,
- Ética e Políticas Públicas numa Sociedade Global,
- Desenho Sustentável do Produto,
- Materiais e Processos para uma Engenharia Sustentável,
- Energia de Fontes Renováveis,
- Análise de Redes para Gestão da Sustentabilidade.

Recorrendo à metodologia de aprendizagem baseada em análise de problemas (Problem Based Learning - PBL), o curso supra referido teve como tema central a reabilitação sustentável de cidades históricas. A cidade do Porto, classificada pela UNESCO como Património Mundial, foi alvo de estudo de um grupo de oito estudantes coreanos e oito estudantes do ISEP, que exploraram o tema da sustentabilidade aplicada a cada uma das áreas de intervenção da engenharia. No final de duas semanas de trabalho intensivo, cada um dos grupos constituídos apresentou propostas concretas ao desafio da reabilitação sustentável para a cidade do Porto. A multidisciplinaridade e a abrangência do problema, bem como, a heterogeneidade cultural dos estudantes participantes, a comunicação numa língua que não a materna, a pesquisa e análise de informação constituíram, simultaneamente, desafios e oportunidades para o desenvolvimento de competências pessoais e valorização do percurso académico dos estudantes participantes.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

1 dois 3, era outra vez

Síntese:

Dinamização da leitura pelo envio de contos

Para quê:

O projeto “123, era outra vez” começou por chamar-se “1 dois 3 era 1 vez.” Esta ideia que teve origem no ISEP, estendia-se então a toda a comunidade do Politécnico do Porto. O seu propósito encontra-se descrito no texto que acompanha cada envio semanal:

“No intuito de darmos continuidade ao anterior projeto, “Um dois três era uma vez”, embora em moldes que se pretendem mais abrangentes, reiniciamos o envio semanal de pequenas histórias para crianças e adolescentes, por vezes acompanhados de textos dirigidos a um público adulto, convidando à reflexão, e também ao sonho, que tão necessários se tornam numa sociedade em que o materialismo tem crescido desmedidamente, a ponto de abafar os valores mais genuínos do ser humano: o respeito pelos outros, a ternura, a delicadeza, a compaixão pelos que sofrem, a generosidade. Esperamos que o projeto, continue a encontrar leitores assíduos entre aqueles a quem se dirige, e possa proporcionar agradáveis momentos de partilha entre pais e filhos.”

Com quem:

O projeto começou no ISEP, contando com cerca de 12 colaboradores diretos, sendo 5 deles docentes do IPP (dos quais 2 do ISEP), juntamente com uma colaboradora do ISEP e incorporando ainda a ajuda preciosa de 4 docentes do ensino secundário bem como de 2 docentes do ensino superior, um deles da UP (Faculdade de Letras). Em termos de género, 75% são mulheres e 25 % homens. As habilitações de todos os intervenientes são de nível superior, e 50% são detentores do grau de mestre nas respetivas áreas de conhecimento. As idades variam entre os 30 e os 65 anos, sendo a média etária de 52 anos. Presentemente, a colaboradora inicial, do ISEP, já não se encontra ligada ao projeto visto ter abandonado definitivamente o seu vínculo institucional em 2007. Quanto ao conjunto dos 5 docentes do universo IPP, (apenas 2 são atualmente do quadro), possuem entre 16 anos e 30 anos de serviço, sendo também de mencionar que um docente se reformou com a totalidade do tempo de serviço e outro cessou o vínculo docente com o ISEP, continuando a sua colaboração com a instituição noutros moldes. Todavia, o conjunto destes 5 elementos continua a assegurar entusiasticamente este projeto semanal, tal como os restantes elementos do grupo, nos quais há igualmente a assinalar 2 casos de reforma e 1 de cessação de vínculo contratual no ensino secundário público. Tratando-se de uma equipa pedagógica que valoriza a boa leitura e é inspirada pelos horizontes que esta pode abrir e valores que pode veicular, sublinha-se que o seu empenho continua tão sólido como quando o projeto se iniciou há quase 10 anos e congregou sonhos e vontades afins.

Para lá desta equipa direta, há ainda a mencionar o trabalho de apoio dos técnicos e responsáveis pelos sistemas informáticos do ISEP, cuja equipa tem sido incedível ao longo de todo este tempo, solucionando problemas e ajudando nas mudanças associadas à inevitável evolução dos sistemas informáticos, facili-

tando sempre a prossecução do projeto.

Finalmente, há que mencionar os Órgãos de Gestão do ISEP, cujo arrojo e abertura a uma aventura tão “à margem” de uma escola de engenharia, os levou não só a aceitar mas sobretudo a acarinhar este projeto desde o primeiro dia em que o mesmo lhes foi proposto, tendo disponibilizado todos os meios necessários à sua realização.

Com que outros recursos:

Para que o projeto exista e funcione, a equipa pedagógica que o assegura tem procedido, ao longo de vários anos, à recolha e seleção de textos, (contos, crónicas e artigos de opinião, entre outros) que traduz, organiza e prepara para assegurar a manutenção dos envios semanais.

Estas atividades não envolvem quaisquer custos diretos para a instituição, ficando a cargo da equipa todo e qualquer custo financeiro associado às mesmas.

Os restantes recursos necessários para o funcionamento do projeto assentam na existência de computadores pessoais ou institucionais, um responsável pela gestão dos envios (RH) e uma boa rede informática com mailing lists adequadas, bem como na facilitação, por parte dos Órgãos de Gestão das autorizações/credenciais necessárias, a fim de permitir a utilização das mesmas mailing lists.

De referir que, em termos institucionais, se tem conseguido fazer muitíssimo com um investimento direto praticamente nulo, tirando apenas partido das boas infraestruturas informáticas obrigatoriamente existentes numa instituição de ensino superior politécnico.

Como (e quando) é executada:

Conforme referido anteriormente, este projeto teve início em janeiro de 2006. Uma vez consolidadas as ideias, ficou assente que consistiria num envio semanal, à sexta-feira, de uma pequena história para fazer sonhar e pensar, destinada a todas as idades, por vezes acompanhada de um texto dirigido a um público adulto.

Cada sexta-feira, o corpo da mensagem de email comporta o logotipo do projeto e a referência inicial ao mesmo, apresentando-se em seguida o ou os textos acompanhados de imagens, bem como a menção do título da obra, autor, data e edição. Segue, por fim, o texto explicativo do projeto, onde se convida os leitores a expressar a sua opinião em resposta ao respetivo email.

Inclui-se, em anexo, uma versão pdf contendo apenas o texto e as imagens alusivas ao mesmo. Este facto, como depressa descobrimos, permitiu, de uma forma simples, a elaboração, por parte dos leitores, de simpáticas coleções “caseiras” de textos em suporte de papel.

O email é dirigido às *mailing lists* dos docentes, discentes e funcionários do ISEP, bem como à biblioteca dos Serviços Centrais do IPP. Também se assegura o envio semanal a recetores externos ao ISEP que assim o solicitaram.

O projeto, que funciona ao longo do ano, cessa os envios durante o mês de Agosto.

Resultados alcançados:

Os impactos que o projeto tem tido desde o seu início foram essencialmente aferidos pelos comentários recebidos ao longo dos anos (ver ponto 4.8). Através destes, verifica-se que os textos têm contribuído para criar pausas retemperadoras junto de docentes, discentes e funcionários, potenciado, em termos familiares, partilhas de cultura, tempo e afetos, desenvolvido a literacia e ajudado a criar bons hábitos de leitura quer entre mais pequenos quer entre os adultos.

Ao nível do corpo discente, o referido projeto tem igualmente contribuído para incutir junto dos alunos a ideia de que a instituição tem uma aposta sólida na formação dos mesmos, visto não descurar uma dimensão mais humanista e abrangente, e potenciar competências sociais e valores éticos que tendem a ser esquecidos nos tempos de hoje. O projeto tem ainda tido um papel relevante na consolidação da reputação do ISEP como instituição com uma vertente cultural, que aposta numa formação mais lata do seu público discente e numa função estruturante no seio da comunidade. Em termos mais transversais, tem ajudado a fomentar relações de confiança no âmbito da instituição, o que se reflete, de forma subtil, numa evolução da qualidade das relações humanas.

Devido ao bom acolhimento do projeto no seio da comunidade ISEP, rapidamente se verificou que este começou a extravasar o universo IPP, e a ser solicitado por parte de pessoas e entidades externas, tal como ocorreu com alguns estudantes estrangeiros de língua portuguesa em países distantes (Rússia, p.ex.), que enfrentavam dificuldades na obtenção de bom e acessível material de leitura em português.

Também neste caso, e de forma totalmente inadvertida, o ISEP acaba por ser um mensageiro ativo e oportuno da Lusofonia.

Fatores-chave de êxito:

A boa leitura e a formação humana que dela pode advir são um mecanismo de valor inestimável para alargar horizontes e alimentar consciências.

A evolução de qualquer sociedade assenta em três pilares fundamentais: educação, educação, educação. Uma sociedade que não lê ou que lê pouco, vê estes três pilares em franco risco e perde solidez estruturante, competências sociais e sinergias vitais. Para se fomentar a boa leitura e com ela contribuir para o amadurecimento de quem lê, abrindo novos horizontes, é apenas necessário um conjunto de ingredientes simples: textos cuidadosamente escritos e não muito longos, ricos de conteúdo ético-simbólico, que veiculem verdades e valores intemporais e proporcionem temas de reflexão relevantes; o ato de fazer chegar esses textos, de um modo desconcertantemente simples (por correio eletrónico), e a título gracioso (facto tão mais importante quanto se acentuou a crise económica) a todos aqueles que aceitem recebê-los.

Importa, no entanto, salientar que tal não seria possí-

vel sem a convicção, por parte de todos os que colaboram neste projeto quanto ao alcance e relevância do mesmo.

Dificuldades na concretização:

Não se pode dizer que tenham surgido dificuldades.

A instituição, na pessoa dos seus Órgãos de Gestão, acolheu o projeto de raiz, as infraestruturas informáticas disponíveis asseguraram a sua exequibilidade e a comunidade à qual é dirigido, recebeu-o, na sua maioria, de um modo muito favorável. As pessoas que manifestaram vontade de não receber o texto semanal foram devida e prontamente instruídas quanto ao modo de fazer cessar a receção do mesmo.

Apesar de contar com uma equipa pedagógica dedicada e de competências alargadas, a principal dificuldade do projeto consiste no tempo que é necessário dedicar-lhe para garantir a sua manutenção e crescimento de forma sustentada. A carreira profissional exige cada vez mais dos seus elementos e torna-se necessária uma abordagem entusiástica e abnegada para garantir a continuidade do projeto, mantendo a qualidade deste.

Alguns testemunhos:

Esta é uma questão particularmente gratificante, uma vez que, desde o início, foi pedido aos leitores que partilhassem os seus pontos de vista. Durante os quase 10 anos do projeto foram muitas e muito encorajadoras as mensagens recebidas. Nada, pois, melhor do que dar voz aos alunos, aos colegas, aos funcionários, e mesmo a todos quantos, por via indireta chegaram ao contacto com o projeto e desejaram enviar o seu feedback. Aqui ficam pois esses testemunhos, omitindo-se a identificação completa dos seus autores bem como das pessoas responsáveis pelo projeto no ISEP (xxx e yyy).

30-01-2006 - Docente

Bom dia

Gostaria de agradecer a iniciativa das histórias ao fim de semana e dizer-vos que no meu caso os meus filhos (5 e 8 anos) já me perguntam pela "história do ISEP"...

Obrigada e continuação do bom trabalho

10-11-2006 – Aluno

Olá!

Eu tenho gostado, embora ainda não tenha lido as histórias todas que recebi o ano passado, tou a gostar. Mesmo assim tenho-as todas guardadas. As deste ano como a maior parte são mais curtinhas, tenho lido e estou a gostar. PARABÉNS, [...]A ideia do pdf anexo é mto boa

11-11-2006 – Docente

Felicito quem teve a ideia de todas as semanas proporcionar a quem as lê uma "descida à terra" onde vivemos, exaltando os nossos mais nobres sentimentos os quais por vezes devido à sobrecarga do trabalho andam um pouco esquecidos. Tentarei dentro do possível colaborar, Parabéns

17-11-2006 – Aluno

Viva, sou um aluno do ISEP, finalista da Licenciatura em Engenharia Informática, tenho 26 anos, e é com enorme prazer que vou lendo as histórias que me vão enviando para o mail. Acho o vosso projecto uma lufada de ar fresco na rotina de trabalho universitário. Venho por este meio agradecer às pessoas responsáveis por este projecto (xxx e yyy) e a todos os outros envolvidos na sua sustentação. Ainda bem que existem as mulheres para terem ideias deste género porque a tendência “machista” do homem nunca o faz enveredar por estes caminhos supostamente “inmasculininos” de comunicar com as pessoas. Faço então aqui o tributo à sensibilidade das responsáveis pelo projecto, e a toda a gente que para ele possa contribuir. Um sincero obrigado, de um leitor que não se envergonha de o assumir.

17-11-2006 – Funcionária

Boa Tarde

Tenho mail do ISEP desde a outra semana, hoje recebi um e-mail bonito que me fez voltar aos meus tempos de infância. Gostei muito de receber as vossas histórias. No entanto, queria pedir um favor, se me poderiam enviar todas as outras histórias por vós já enviadas, gostava de lê-las e guarda-las. Obrigada pela atenção

10-12-2006 – Docente

Olá, yyy

Semanalmente, saboreio devagar (e depois dou-a a ler às minhas primitas) a historinha que, tão dedicada e amorosamente, compila, para todos nós.

Bem haja.

12-12-2006 – Docente

Em tempos já enviei um email a felicitar-vos pela iniciativa e pela qualidade da mesma. Após tantos meses de persistência achei que era altura de voltar a dizer-te o quanto tenho apreciado as histórias - eu e os meus filhos. Considero que o “Projecto” tem elevado nível sob vários aspectos: culturalmente, pela diversidade, pelo trabalho, pela qualidade e por ser uma lufada de ar fresco no cizentismo generalizado que nos rodeia.

Podes ficar com a certeza de que, pelo menos pela minha parte, as tuas histórias são devidamente saboreadas.

Mais uma vez Parabéns em meu nome e da minha família.

12-12-2006 – Aluno/a

Boa Tarde,

Gosto muito das histórias que a Sr^a. Eng^a. nos envia. Há sempre uma lição para ensinar às crianças e para nós também! Imprimo sempre em triplicado para oferecer às minhas colegas do meu trabalho. Os filhos ficam sempre à espera da próxima história! Continuação de um bom trabalho!

18-12-2006 – Possivelmente um aluno

Cara yyy,

Acho fantástica a sua iniciativa. Os meus filhos de 5 e 8 anos estão sempre à espera da sexta-feira para terem uma história nova. Estão a fazer a coleção. Caso tenha mais histórias disponíveis agradeço que as envie mesmo fora da programação habitual. Continue...

29-12-2006 – Aluno

olá e boas festas para vocês,

em resposta aos vossos imensos emails com histórias para crianças e adolescentes, tenho a afirmar que acho muito interessante o trabalho realizado por vocês, pois tenho uma filha com 6 anitos e as vossas historias também são um complemento para ela adormecer por vezes.. no entanto verifico que muitas das historias são excertos de textos ou obras, gostaria portanto de fazer alguns comentários acerca dos mesmos, nomeadamente:

> deveriam apostar mais em historias completas do tipo contos infantis e fábulas curtas mas com principio meio e fim... (eu sei que é limitativo à imaginação das crianças mas para os mais pequeninos é muito mais fácil a sua compreensão...) > em vez de uma vez por semana porque não duas (terça e quinta por ex.) > para quando um livrinho editado pelo isep ou ipp...

> ... e porque não um concurso de jovens escritores direccionado aos alunos do isep ou mesmo do ipp... e porque não? talvez tenhamos uma agradável surpresa... nem só de engenheiros vive o isep...

30-12-2006 – Aluno

Parabéns pelo projecto e que continue por muito tempo. As histórias enviadas têm sido uma companhia agradável tanto para pequeno como para grandes.

Continuação de boas historias

05-01-2007 – Docente

Obrigada

Espero que continuem com este vosso projecto, que me habituei a “abrir” à sexta-feira.

Às vezes, é uma lufada de ar fresco na semana que não correu como se gostaria.

12-01-2007 – Docente

Caros mentores e executores deste projecto,

O tempo dedicado ao sonho é sempre tempo ganho. Do sonho nasce a obra, já assim dizia um poeta. É preciso sonhar e ter tempo para sonhar. Parabéns pelo vosso projecto.

23-02-2007 – Aluno

Dr^a yyy,

Muito amavel da sua parte nos enviar textos sobre história. Isso mostra que de facto o mundo não é só numeros mas sim sentimentos.

25-02-2007 – Possivelmente um aluno

Caras amigas,

Continuo a achar a vossa ideia fantástica... A minha filha nunca se esquece de pedir a historia da 6^a-feira!Continuem

09-03-2007 – Docente

Boa tarde,

Após tantas histórias, aqui manifesto a minha profunda admiração por este projecto. Aceite a minha palavra de coragem e de louvor por este constante esforço. Realmente, as histórias que nos faz chegar permitem-nos uma pausa, uma reflexão, cada vez mais necessária nos dias que correm (e correm cada vez mais depressa)... Cumprimentos, e faço votos que continue com este magnífico trabalho!

19-03-2007 – (?)

Olá!

fiquei muito satisfeita, no meio deste montão de mails inúteis ou repetidos vezes sem conta, de encontrar um pouco da minha inocência perdida algures na minha infância... adorei os vossos textinhos. mandem mais. um destes dias também vos mando qualquer coisa... se quiserem, é claro

26-05-2007 – Docente

Parabéns! São histórias tão bonitas que as recebo como uma espécie de prenda às sextas-feiras.

01-06-2007 – Aluno

Caras amigas,

Continuo a aplaudir a vossa ideia e mais uma vez informo que a minha filha todas as 6^{as} me pede a "historinha", já podem imaginar o problema que me criam quando não a enviam... Estou também a fazer um "caderno com as vossas "historias", que espero que depois também possam ser aproveitadas pelo meu filho que agora começa a ler. Espero que quando deixar de ser estudante possa continuar a ter acesso às v/ historias. Continuem

22-06-2007 – Docente

Boa Tarde,

gostaria de dar os meus parabéns por este vosso projecto! É sem dúvida um gesto de amor para com os outros, é uma forma de despertar nas pessoas alguns valores esquecidos...

21-10-2007 – Aluno

Este email tem só o intuito de vos dar os parabéns pela continuação desta iniciativa, que já faz parte do nosso quotidiano, e desejar-vos bom trabalho para o projecto, sei que não é fácil hoje em dia dispor de tempo para realizar iniciativas como esta e por isso tiro-vos o chapéu, pois muitas das historias com que sou presenteado às 6^a feiras fazem parte da minha infância e trazem-me boas recordações. Aqui fica a minha opinião.

02-11-2007 – Filho de uma docente a propósito de uma dada história

A vossa história é maravilhosa!! Espero que continuem a enviar histórias!

02-11-2007 – Aluno

(...) Eu não sei como lhes agradecer a iniciativa que vocês têm em enviar historias às sextas-feiras. A minha mãe ficou fascinada com a minha ideia de imprimir-lhe o vosso e-mail com o conto, às sexta-feira, inclusive a minha mãe conseguiu uma capa para ar-

quivar todas as historias que vocês enviam todas as semanas. Nós infelizmente vivemos numa sociedade mecanizada, não pelas máquinas, antes disso, porque isso significaria que não há desemprego, pois o país seria industrializado. Mas vivemos numa sociedade marcada exclusivamente para o lucro desmedido, sem sentimentos, sem orientação espiritual. O ISEP deve formar engenheiros responsáveis, e não engenheiros frios sem sentimentos, estas historias à sexta-feira vêm amenizar a nossa dura luta como alunos para atingir o conhecimento, mas sobretudo deve ser atingido o conhecimento para melhorar o bem-estar da humanidade, em conjunto, sem individualismo. A arquitectura do futuro da humanidade, está nas nossas mãos e cada sentimento de amor demonstrado: sorrir para o próximo, uma palavra de alento, etc. Solidifica uma sociedade de sentimentos e de justiça. Uma vez mais obrigado!

13-11-2007 – externa ao ISEP

Olá viva

Adoro as vossas histórias que as recebo indirectamente através de uma amiga, da amiga, etc... Tenho uma filha de 5 anos que lhe conto (e compro) imensas histórias. No entanto para além da história do livro que ela quer que lhe conte, ela gosta também de ouvir, logo de seguida, uma história pequenina com a luz apagada, e as vossas fazem as delícias da pequena. É como que se ela precisasse de um "moral da história" ao fim do dia. Se não fosse maçada, gostaria de ter o privilégio de receber de vocês estas histórias, o meu e-mail segue no topo da msg.

07-12-2007 – Aluno

Continuem, estas histórias fazem reflectir sobre qualidades que cada vez menos se encontram hoje em dia pode ser [que] assim ainda consigamos fazer um Mundo melhor, parabéns pelo trabalho,

01-02-2008 – Aluno

gostaria de so felicitar com um enorme prazer todos os elementos que fazem esta rubrica semanal. estas historias nao sao mais que um refugio relaxante e intemporal a uma extenuante semana de trabalho. mas como tudo nao é perfeito tem o reverso da medalha, faz-me sentir pequenino e culpado por nao agir em conformidade da moral oferecida por estas historias. mas que sao profundas sao e ficam sempre e cada vez mais a difinir aquilo que serei talvez... continuem com o bom trabalho

15-03-2008 – Aluno

Já que vocês têm a amabilidade de me oferecer histórias à sexta-feira, eu faço questão de vos agradecer e de vos dar os parabéns pela vossa iniciativa. Ler faz bem. As vossas histórias já me fizeram reflectir, esta semana também me fizeram rir. A história de Glória, a vaca, fez-me lembrar um pensamento de David Hume: "a beleza não é uma qualidade inerente às coisas. Ela existe apenas na mente de quem as contempla."

Continuação de boas ideias,

17-01-2009 – Aluno

Olá equipa do “123, era outra vez”, O texto é excelente.

“ Se educarmos as crianças não será necessário bater nos homens” ; esta frase foi atribuída a Pitágoras salvo erro e constitui uma verdade eterna; nos dias de hoje têm de ser as crianças a educar os homens. Posso dar conhecimento a pessoas/instituições extrasep deste texto?

29 e 30-01-2009 – Externa ao ISEP – Na Rússia...

Boa noite, Chamo-me Anna. Sou russa e estudo linguística na Rússia. Presentemente estou a aprender português e as vossas histórias são muito úteis para mim. Na minha cidade não há muitas oportunidades para aprender esta língua e por isso os contos que enviam têm ainda mais valor. Os meus sinceros agradecimentos.

Boa noite, Obrigada pela vossa atenção e pela proposta.[de receber diretamente os contos] Até agora tenho recebido as histórias por um dos vossos alunos mas se me incluírem na lista ficarei muito grata. Atenciosamente, Anna

10-04-2009 – Aluna

Olá e boa noite.

Hoje pensei que, sendo dia de pascoa, era um bom dia para vos escrever e dizer o que penso das histórias que temos o prazer de receber todas as 6ª feiras :). Gosto muito das vossas histórias e quando recebemos aquela “catrefada” de e-mails institucionais os vossos são dos poucos que abro, leio e lhes dedico algum tempo. Gosto imenso delas e acho que é uma iniciativa de louvar, uma vez que devido ao clima social que se vive hoje em dia, poucos são os que gastam tempo a fantasiar e imaginar sobre qualquer coisa que podia ser melhor do que afinal é. Eu gosto muito de me dedicar a esses pequenos momentos de “loucura” apesar de as vezes me deixar ficar por lá mais do que devia....:-) Voltando ao assunto principal, quero dar vos os parabéns e agradecer por nos poderem oferecer histórias de encantar e de sonhar

31-07-2009 – Aluno

Boa tarde,

Sou aluno recente do ISEP - matriculei-me apenas este ano. Fiquei muito surpreso com esta iniciativa! Acho-a fantástica! Irá sem dúvida engrandecer todos os alunos em vários aspectos: artístico, valores pessoais e em todas as vertentes que mencionaram no comentário depois da história. Desejo as maiores felicidades e votos de sucesso ao projecto! Com os meus melhores cumprimentos,

18-09-2009 – Aluno

Boa tarde,

É a primeira vez que recebo este email, pois reingressei este ano no ISEP, mas posso adiantar desde já que saliento com agradável surpresa esta iniciativa, que de uma forma muito pessoal, já que a leitura é uma filosofia assente na minha vida, encaro com todo o positivismo esta forma de fazer chegar o prazer de ler ao leitor e não o contrário, estimulando-o com a continuidade a tirar as lições de vida muitas vezes

implícitas nos textos. Bem haja estas aventuradas ideias, numa sociedade cada vez mais tecnológica e mais iliterata apesar de todo o conhecimento tecnológico. Respeitosamente

11-10-2009 – Externo ao ISEP

Tenho 63 anos de idade. Já há muito que deixei de ouvir e ler histórias para crianças e adolescentes. Todavia tenho um primo que me enviou uma história que li com muito agrado. Entendo que ao vosso projecto deve ser dada continuidade, pois que as histórias que são contadas e lidas hoje às crianças e observadas quer nos programas das nossas estações de TV quer através dos Telemóveis ou ainda de outras máquinas, apenas lhes ensinam violência. Um abraço,

16-10-2009 – Aluno

Boa tarde,

Após recordar o velho conto do “Rei vai Nu”, de onde se pode tirar tantos ensinamentos, através da V. iniciativa, não pude deixar de vos enviar uma palavra de incentivo e apreço pelo esforço que dedicam a trazer um pouco de cultura e fantasia a todos nós nestes dias agitados e cheios de “stress” em que vivemos. Sabe muito bem perder(ganhar) um minuto a ler as V. histórias... Obrigado e continuem o bom trabalho. Melhores cumprimentos

01-11-2009 – Docente

Adorei a história! E, para além dos jovens, também nos leva a reflectir! Parabéns pela iniciativa e continuam

20-11-2009 – Aluno

Olá a Todos.

Antes de mais os meus parabéns pela ideia. Tenho adorado os textos que recebo semanalmente, são histórias que nos ensinam um pouco da vida e que nos fazem olhar certos temas de uma forma bem diferente. Além disso como faço parte do grupo de dirigentes do Agrupamento de Escuteiros 508, estas histórias tem sido uma mais valia nos momentos de reflexão nas nossas atividades. Obrigado; Cumprimentos,

07-05-2010 - Docente

Bom dia,

Quereria apenas agradecer sinceramente as belas histórias que nos têm enviado. A sua leitura não nos ocupa mais do que 5 minutos e dão um toque de magia ao nosso dia, agitando o nosso espírito. Espero que a iniciativa se mantenha por muito tempo :)

Os meus melhores cumprimentos

14-05-2010 - Aluno

Olá

Obrigado pelas histórias que me têm enviado, espero que este projecto nunca acabe. Num meio de tristeza e por vezes solidão, uma história infantil é sempre algo que nos faz recuar no tempo e reviver todas aquelas memórias da idade da inocência. Parabéns e muito obrigado

23-07-2010 - Aluno

Boa tarde.

Uma vez que findou o ano lectivo, pelo menos para mim :-), não queria deixar passar a oportunidade de realçar o excelente trabalho que realizaram com este projecto “1 2 3 outra vez...”. O agradecimento vem também da parte da minha filha, Isabel, que apesar de ter 3 anos e meio, sempre adorou as histórias que levei para casa à sexta-feira. Aliás, de tal modo que quando por algum motivo me esquecia de imprimir a história, era obrigado a ir ao escritório (ainda bem que fica perto...) porque sem ela é que não podia ser! (nclusivé já tenho tudo tratado para encadernar e compilar num pequeno livro as histórias...exigência da minha filha!) Por isso, em meu nome e no dela, venho agradecer o trabalho inspirador realizado e esperar que seja um projecto com um futuro radioso, pois existem motivos de sobra para isso. [...]

Cumprimentos,

27-07-2010 –(?)

Caras organizadoras de tão louvável iniciativa: Obrigadíssima pelo privilégio de ler tão belos contos. Senti-me voltar à infância e simultaneamente a percorrer os desertos tão bem descritos. Bem Hajam pelo vosso trabalho. Egoisticamente ainda fui só eu a beneficiária deste prazer, cá em casa, mas rapidamente divulgarei junto dos meus. Um abraço e por favor não desistam deste projecto.

19-09-2010 – Aluno

Eu acabo de chegar e já começo a gostar! Normalmente leio, dependendo do tempo que tenho disponível, este excerto é agradável pela ligeireza e por deixar espaço para pensar.

Até breve! (diz tudo, não?)

22-10-2010 – Aluno

Com as histórias das sextas carregamos o cérebro com todos os pensamentos que desejaríamos ter tido durante a semana. Boas reflexões

27-10-2010 – Externa ao ISEP

Boa tarde

É com imenso agrado que leio as vossas histórias, sempre que ma enviam. Tive a sorte de conhecer uma colega (...), que me divulgou o vosso projecto, o qual eu abracei imediatamente, pedindo-lhe que partilhasse comigo e com a Biblioteca que coordeno e sirvo. Considero o vosso projecto rico no seu conteúdo e nobre nas intenções e finalidades. Parabéns! Continuem e, se puderem partilhem comigo

17-11-2010 – Externa ao ISEP

Boa tarde.

Felizmente tive acesso ao vosso trabalho e achei bastante interessante. Sou professora, lecciono uma área curricular não disciplinar - formação cívica, espaço ideal para trabalhar o conteúdo do vosso trabalho (caso o seja permitido fazer). Obrigada pela sugestão, só partilhando informações, ideias e projectos se torna possível enriquecer a nossa mente e melhorar a nossa actuação.

10-12-2010 – Funcionário IPP

Caríssimas Dr^a xxx e Eng^a yyy,

Faço parte de uma comunidade internacional de pessoas interessadas em línguas e linguística chamada UniLang. Há vários membros que estão a estudar Português e lembrei-me que partilhar com essas pessoas as histórias que publicam no vosso projecto “Um dois três, era outra vez” poderia ser uma boa ideia. As histórias do projecto são simples, curtas e acessíveis, o que me parece ideal, já que, tipicamente, estes estudantes de línguas procuram livros ou jornais que possam ler para praticar. Por norma, estes são demasiado complexos e facilmente desencorajam o estudante, o que não se verificaria com estes textos. Assim, gostaria de saber se seria possível enviarem-me 10-20 textos, de preferência os mais curtos e dirigidos a um público adolescente e adulto. Devo realçar que esta comunidade é completamente livre e gratuita, sem qualquer fim lucrativo. O meu intuito é apenas ajudar quem aprende Português. Agradecendo a vossa disponibilidade, Os melhores cumprimentos

07-01-2011 – Aluno

Muito bom!!!

Parabéns pela iniciativa! São a minha companhia todas as sextas, na viagem de metro para a faculdade

21-01-2011 – Aluno

Boa Tarde

Venho por este meio agradecer o envio das histórias a sexta-feira. Informo que no meu caso as mesmas têm sido imprimidas e colocadas numa capa e todas as Sextas-Feiras à noite, conto esta história a minha filha de 6 anos. Na verdade e apesar de todos os dias lhe contarmos uma história...Estas têm um encanto diferente, pois fazem-nos pensar e reflectir que apesar do Mundo ser uma autêntica rotina materialista, outras moralidades se levantam, e a Vida não é só isso! Assim quero agradecer o envio das mesmas e dar um voto de louvor por esta iniciativa. Continuem e bem hajam pois a sociedade precisa de pessoas como vós. Com os melhores cumprimentos,

01-02-2011 – Pai de Aluno

Linda a história, e interessante para ser conversada com as crianças. Foi-me enviada pelo meu filho. Parabéns e espero receber mais histórias

18-02-2011 –Aluno

Boa tarde,

Queria-vos dar os meus parabéns pela iniciativa! Já recebo os vossos e-mails há uns anos mas hoje, pela primeira vez, Li-o. Agora percebo q tenho andado a perder. Para Quem é adepto das frases RFM do oceano pacífico, como eu, este tipo de histórias são uma perola! Tem aqui mais um leitor assíduo! Continuação de bom trabalho. Melhores Cumprimentos

07-03-2011 –Aluna

Bom dia,

delicio-me com as histórias, mas o mais delicioso é ao sábado de manhã receber o telefonema da minha sobrinha de sete anos a pedir que aa envie para o e-mail dela. Diz que a semana tem muito poucas sex-

tas-feiras

Obrigada

14-03-2011 – Aluno

Bom dia,

Estou já no meu terceiro ano de ISEP e continuo sempre à espera todas as sextas-feiras, de mais uma das lindas histórias que sempre nos enviam, e que eu guardo religiosamente no meu computador, desde a primeira! Bem hajam pelos excelentes momentos de entretenimento que têm proporcionado a mim, a meus filhos, amigos e seus filhos, para quem reencaminho sempre as vossas deliciosas histórias

14-09-2011 – Aluna

Caras Senhoras,

no ano lectivo que estamos a entrar eu não irei frequentar o isep. Mas adoro as Vossa histórias à sexta-feira, é possível eu enviar-vos outro endereço e continuarem a enviar-me estas histórias? Desde já agradeço a Vossa atenção,

27-09-2011 – Aluno

uma simples história de como a arrogância se pode transformar em bom senso, e nunca é tarde para reconhecer os próprios erros... muito bom... parabéns

06-10-2011 – Aluna

Boa tarde

Sou aluna nova no isep e estou a adorar as histórias. Sou leitora assídua, espero que nunca acabem com este cantinho de leitura semanal onde todas as semanas se relembra como é bom ajudar o próximo e dar valor às mais pequenas coisas onde nos faz sonhar e melhorar como ser. um grande bem Hajam

28-10-2011 – Aluno

Muito boa tarde.

O meu nome é Carlos V. e sou aluno do mestrado de Informática e venho deixar um breve comentário. Revelo o meu contentamento por esta iniciativa, uma iniciativa de valor! Resumindo, sou um aluno que vim de outra faculdade e de imediato fui contagiado com este tipo de iniciativas por parte de membros do ISEP. É total o meu agrado, e agradeço o facto de revelarem preocupação, interesse pelos alunos, e os educar a todos os níveis. Dessa forma dou os meus Parabéns pela iniciativa, um obrigado a todos os membros e com um desejo: que o 123 continue bem activo. Cumprimentos

08-01-2012 – Aluno

Muito Boa noite,

Sou aluno do ISEP, agradeço o carinho com que seleccionam, adaptam e enquadram os vossos contos. Nós, enquanto leitores, encontramos nesses contos um campo fértil de magia e alento que nos ajudam a complementar o nosso caminho. Bom trabalho. Obrigado Cumprimentos 1, 2, 3 era outra vez

20-01-2012 – Aluno

Olá...

Este foi o primeiro dia em que realmente fiquei a conhecer o conteúdo dos mails de 123@isep.ipp.pt, pois

até aqui nunca tinha prestado atenção que se tratavam de histórias simples, criativas e com mensagens importantes...Felicitó este projecto e a todos os que dele fazem parte, que continuem a escrever, pois eu ficarei à espera de novas histórias:):) Cumprimentos,

31-01-2012 – Aluna

Boa tarde,

Esta semana vi, na RTP2, um programa sobre uma escola secundária do interior do nosso País em que todas as semanas era entregue um pequeno conto a cada aluno (dos 6º, 7º e 8º ano) para ser lido em casa, em voz alta, para toda a família. No fim da leitura os pais teriam de fazer uma breve crítica/ comentário a esse mesmo conto. É de referir que esta escola tinha grandes problemas de aceitação da disciplina de português por parte dos alunos, por lhes apresentarem contos demasiados extensos e pelo baixo grau de alfabetização dos respectivos encarregados de educação. Os primeiros relatórios eram com breves palavras: "gostei", "interessante", mas ao fim de alguns meses já vinham comentários escritos numa folha A4! Assim, pais com a 4ª classe, e outros com menos que isso, começaram a interessar-se pela leitura e alguns diziam, em tom de brincadeira, que até poupavam dinheiro em electricidade porque não viam tantas novelas, nem os filhos estavam tanto tempo no computador. Havendo, inclusive, uma maior união familiar. Como desfecho desta reportagem, foi dito que alguns pais, que já não liam desde a adolescência, começaram a criar hábitos de leitura, tendo até alguns retomado o ensino. Dou-lhes os parabéns por esta iniciativa e como mãe começarei a ler com a minha filha estes contos. Obrigada,

15-04-2012 – Aluno

Bom dia,

quero de minha parte, deixar aqui a minha opinião sobre estes textos que recebo. Eu trabalho em Lisboa, e regresso ao Porto aos fins de semana para estar com meu filho que tem quase 3 anos. Estas histórias fazem-me sonhar, e ter vontade de as partilhar com ele. Fico deliciado ao lê-las e transporta-me para uma realidade que não esta que vivo diariamente. Por isso segue o meu muito obrigado,

09-11-2012 – Aluno

Muitos parabéns, pelas vossas histórias. Num mundo académico onde tudo é muito técnico e científicos, vocês dão lugar a um outro mundo...

22-12-2012 – Aluno

Muito bom dia.

Desde já vos queria agradecer pela vossa persistência, dedicação e muitos outros valores que têm vindo a passar com as histórias que enviam e com as vossas próprias ações. Posso dizer que atualmente a ultima coisa que faço à sexta ou a primeira coisa que faço ao sábado é procurar pelo vosso email. No início parecia um pouco estranho mas passado algum tempo começa a servir de marco. Serve de reconforto, esperança e ajuda a ultrapassar as barreiras que por vezes não consideramos ser capazes de transpor.

Queria felicitá-los pelo excelente trabalho que têm vindo a desenvolver. Não sei há quanto tempo dura este projeto, mas para mim ele é e será sempre um bom momento

25-01-2013 – Aluno

Olá bom dia,

Gostei muito de ler a parte que enviaram desta história, mal posso esperar pelo resto. Faz bem ler histórias, e viajar para dentro, escapar ao clima abrupto e de fast-food emocional e profissional que marca os nossos dias. O vosso trabalho na seleção destes excertos/histórias tem sido incansável e inteligente. Desde o ano lectivo anterior que marcam de alguma forma as minhas sextas-feiras. Obrigado

23-03-2013 – Aluno

Ao longo do tempo fui guardando as historias que me foram enviadas. Uma vez agradei este gesto... Agora que tenho uma filha lindíssima cujo nome faz parte de um dos mais belos contos que povoam a fantasia infantil, as vossas histórias fazem todo o sentido. A minha Alice adora-as. Obrigado e cont do bom trabalho

14-03-2014 – Aluno

Tenho gostado muito de ler as 3 ou 4 histórias que já me chegaram, depois que reingressei no ISEP. Parabéns pelo belo conteúdo profundamente humano

23-01-2015 – Aluno

Boa noite,

São histórias interessantes e bem selecionadas, dou os parabéns a vocês por me proporcionar estes momentos de leitura e reflexão. Leio todas as histórias que recebo e ficam todas elas guardadas em arquivo, também as envio para amigos meus. Muito obrigado por estes momentos

30-03-2015 – Aluno

Parabéns por esta V/ atividade 123eraoutravez.

Tenha uma filha com 6 anos de idade que não dispensa uma história antes de adormecer. Muitas vezes a história que lhe é contada são as V/ histórias que me fazem chegar. Obrigado e continuem... Cumprimentos

02-04-2015 – Aluno

Continuo atento a todas as histórias e fico bastante sensibilizado com elas, sempre ajudam a preencher um bocadinho daquele espaço humano que temos dentro de nós, digo um bocadinho porque penso que cada vez mais vamos perdendo os nossos valores humanos! Obrigado pelas histórias são sempre muito bem-vindas e muito bonitas, um bem-haja a vocês por esta iniciativa

11-04-2015 - Aluno

Fixe! Quero mais! Obrigado

AMIANTO NO INE

Comunicar bem é a chave da confiança!

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Instituto Nacional de Estatística, IP

Pessoa responsável pela apresentação:

Rui Miguel C S Correia

Cargo:

Membro da CSHST - Representante dos Trabalhadores

Categoria a que se candidata:

Comunicação interna

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração indireta do estado

Tipo de entidade:

O INE, IP é um instituto público de regime especial

Caracterização sumária da atividade principal:

Produzir e divulgar informação estatística oficial, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão pública, privada, individual e coletiva, bem como a investigação científica;

Elaborar as Contas Nacionais Portuguesas, em articulação com as demais entidades competentes;

Divulgar, de forma acessível, a informação estatística produzida;

Coordenar e exercer a supervisão técnico-científica e metodológica da produção estatística da sua responsabilidade, bem como das entidades com delegação de competências e dos Serviços Regionais de Estatística das Regiões Autónomas;

Cooperar com as entidades nacionais e com organismos de outros Estados, da União Europeia e das organizações internacionais, na área da informação estatística.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Em 31 de dezembro de 2014 o INE tinha 636 trabalhadores, 377 mulheres e 259 homens.

343 Técnicos superiores, 276 técnicos profissionais e 14 trabalhadores no grupo profissional de apoio geral.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade: A cultura organizacional do INE pauta-se pela permanente procura pela excelência, alicerçada no rigor e independência técnica da sua atividade estatística, conjugados com o desenvolvimento e bem estar dos seus trabalhadores.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Peer Review 2014/2015

Implementação do SEC 2010

SIGINQ

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

Amianto no INE

Síntese:

Comunicar bem é a chave da confiança!

Para quê:

Utilizar a comunicação interna como instrumento de gestão eficaz para informar e prevenir sobre um tema sensível com o objetivo de envolver ativamente todos, de forma séria e consciente, na perceção da dimensão da questão e nas formas adequadas de ação.

Com quem:

Desenvolvido pelo DRH-CSHST para todos os trabalhadores. Colaboração de entidades e técnicos especializados externos.

Com que outros recursos: Correio eletrónico, espaço intranet, espaço wiki, painéis de difusão de informação, contatos pessoais e telefónicos. Reuniões e Workshop Interno. Video conferência.

Como (e quando) é executada: Desde os finais de 2013 e sempre que oportuno, ou pela necessidade de esclarecimento, através da difusão de informação pertinente e validada.

Resultados alcançados:

Informação e envolvência dos trabalhadores na protecção ativa relativamente aos riscos do amianto.

Apoio à decisão fundamentada pela direcção.

- Reforço da credibilização interna do trabalho da CSHST.

- Visibilidade externa, através do reconhecimento do trabalho feito consubstanciado nos posteriores convites para difusão pública das boas práticas seguidas.

- Eliminação de potenciais situações de conflito.

Fatores-chave de êxito:

- Pertinência, rigor e transparência no processo.

- Bom senso na escolha das formas, tempos e conteúdos.

- Eficiência na passagem da mensagem, correta e coerente com as ações executadas.

Dificuldades na concretização:

- Conhecimento inicial deficitário e por vezes errático do tema que exigiu tempo adicional de pesquisa e esclarecimento.
- Informação pública deficitária e por vezes sensacionalista que requereu esclarecimento fundamentado para contrapor/corrigir.
- Gestão complexa dos tempos de oportunidade.

Alguns testemunhos:

“Na abordagem do problema da presença de amianto no INE a boa gestão da comunicação foi um fator preponderante ao sucesso de todo o processo. Regidos por transparência, rigor, bom senso e adequada gestão da oportunidade conseguiu-se transmitir a mensagem certa, nas alturas indicadas e fazer com que todos se sentissem parte válida e colaboradora duma solução bem gerida no sentido da segurança colectiva relativamente à presença de materiais com amianto próximos do espaço laboral.”

Rui Correia (CSHST-INE)

“Achamos que o vosso empenho e trabalho desenvolvido poderão servir de modelo para outros organismos públicos”

Cármén Lima (Quercus)

“Reafirmo que o trabalho que têm desenvolvido é exemplar e penso que deveria ser replicado noutras instituições da Administração Pública (e não só)”

José Janela (docente, participante numa das sessões públicas de difusão)

WIKI CMSEIXAL

Participação, Partilha, Conhecimento, Inovação

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Câmara Municipal do Seixal/Divisão de Atendimento Público e Modernização Administrativa

Pessoa responsável pela apresentação:

Célia Pestana

Cargo:

Coordenação Geral da área Inovação

Categoria a que se candidata:

Comunicação interna

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Serviços no âmbito das competências Autárquicas

Tipo de entidade:

Pública/Autarquia

Caracterização sumária da atividade principal:

Os municípios são as autarquias locais que visam a prossecução de interesses próprios da população residente na circunscrição do concelho, mediante órgãos representativos por ela eleitos.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A Câmara Municipal do Seixal tem cerca de 1500 trabalhadores, sendo que neste momento se encontra a passar por uma reestruturação interna, face á entrada em vigor do Novo Modelo Estrutura Organica. Em simultaneo decorrem concursos para dirigentes, no sentido de afetação ás novas divisões e departamentos.

Tal como todas as outras Autarquias, tem vindo a decrescer o número dos seus trabalhadores, até pela impossibilidade de substituir as aposentações e outras saídas. Apesar disso constituiu uma bolsa de recrutamento para a área operacional, onde o impato das saídas de pessoal foi mais significativo.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade: A Câmara Municipal do Seixal tem por missão definir estratégias e linhas orientadoras para o desenvolvimento sustentável do município, contribuindo para a afirmação da importância e competitividade do mesmo no quadro da região e do país, através da execução de medidas e programas nas diferentes áreas da sua competência e promovendo a qualidade de vida dos seus munícipes, em diálogo constante com as instituições e os diferentes agentes de intervenção local.

A partir da missão que definiu, a Câmara Municipal do

Seixal instituiu os seguintes objetivos:

- 1 - Promover a constante qualificação dos serviços públicos para melhor satisfazer as exigências dos cidadãos e munícipes;
- 2 - Determinar as políticas municipais no âmbito do desenvolvimento sustentável do município;
- 3 - Garantir a articulação dos diferentes serviços, visando a execução da estratégia municipal;
- 4 - Assegurar a transparência dos processos e dos resultados, através da afirmação de uma administração aberta, direta e dialogante;
- 5 - Desenvolver e consolidar redes de parcerias, fomentando o envolvimento e a participação dos intervenientes locais, regionais e/ou nacionais em projetos municipais.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Neste período de tempo, a Câmara Municipal do Seixal, está em reestruturação, tem do agora um novo Modelo de Estrutura Orgânica;

Aprovou um novo Plano Diretor Municipal;

O Seixal distinguido como Cidade Amiga da Juventude

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Para quê:

A Wiki CMSeixal é um instrumento da estratégia de modernização administrativa para a implementação de uma política de gestão de conhecimento e incentivo à inovação.

O projeto Wiki CMSeixal teve início com a realização de uma auditoria aos processos de conhecimento e circuitos de informação na organização. Esta auditoria identificou fragilidades nestes processos, nomeadamente o risco de perda e não acessibilidade generalizada de informação, duplicação de esforços, a repetição de erros, e um desaproveitamento de sinergias. Foram ainda identificados problemas relativos à partilha de documentos que conduziam à perda de tempo na procura de informação e risco de utilização de versões desatualizadas. Também foram considerados insuficientes os mecanismos de promoção da inovação com o conseqüente desaproveitamento de novas ideias.

Desde 2006 a organização possuía como instrumento de comunicação interna uma Intranet desenvolvida em Content Management Server da Microsoft. Verificou-se que este recurso tecnológico não permitiria fazer evoluir a solução face à mudança em perspetiva.

Os desenvolvimentos tecnológicos verificados nos últimos anos instituíram novos meios de produção, baseados na Web 2.0, em que os utilizadores criam os seus próprios conteúdos interagindo em ambiente Web e, através de mecanismos de crowdsourcing, são espoletados processos de inovação baseados na inteligência coletiva. Face a este cenário considerou-se que a plataforma tecnológica mais adaptada seria uma Wiki empresarial que, para além das funcionalidades intrínsecas do formato, possui Microblogging e gestão de redes pessoais.

A orientação estruturante deste projeto baseia-se na ideia de que quanto maior a comunicação baseada numa ideia de partilha de conteúdos, melhores serão os reflexos no desempenho das tarefas específicas por parte dos funcionários e maior o potencial de melhoria de processos através da descoberta de conhecimento oriundo de novas participações.

Com quem:

O projeto envolve a totalidade dos funcionários da organização, cerca de 1500 pessoas. Dessas, 1152 podem criar conteúdos na Wiki, os restantes são trabalhadores das áreas operacionais e não têm conta de utilizador, no entanto podem aceder aos conteúdos através dos computadores partilhados e nos quiosques multimédia.

Todos os serviços de gestão e manutenção são realizados com recursos próprios da organização.

Parceiros na fase inicial do processo:

1. Knowman – Auditoria de conhecimento
2. Xpand-IT – Fornecimento, instalação e configuração inicial da plataforma

Com que outros recursos:

Infraestrutura tecnológica

Hardware:

Servidor virtual com o Windows 2008 Standard R2, 4 Processadores, 4 Gb RAM e o disco de 60 Gb.

Software:

MSSQL Express Edition para a Base de Dados.

Confluence da Atlassian, plataforma Open Source, com uma comunidade alargada de utilizadores

Investimento:

6.7 €/trabalhador, para licenciamento inicial e serviços de configuração, e 1.7 €/trabalhador/ano para manutenção.

Como (e quando) é executada: Em 2012 a Intranet da organização foi substituída pelo portal colaborativo Wiki CM Seixal, em 2014/2015 atingiu o seu grau de maturidade.

Este portal é acedido através de Web browser na rede interna da CMSeixal, estando configurado como página inicial para todos os utilizadores. A Wiki possui áreas de acesso livre para todos os funcionários e áreas de acesso restrito para desenvolvimento de projetos específicos na organização. Esta ferramenta é utilizada, entre outras, para:

- Publicação de notícias institucionais através de gestores de conteúdos;
- Publicação e controle de documentação transversal (informação institucional, modelos, procedimentos, etc)
- Produção de conteúdos específicos por unidade orgânica/área (produção de relatórios, publicação de notícias, realização de atas, publicação/produção de informação e controlo de atividades de projeto, etc)
- Programação e controlo de ações/tarefas através de um sistema de notificações
- Normalização e controlo de documentos e versões dos documentos
- Possui áreas para publicação de conteúdos não institucionais que têm por objetivo reforçar o espírito de comunidade entre os trabalhadores
- Manutenção de todo o histórico de informação e conhecimento.

Resultados alcançados:

Um grande benefício para a organização foi ter induzido à responsabilidade individual a atualização da informação e ter potenciado o espírito colaborativo em benefício da organização, respeitando as opiniões individuais. A grande maioria dos utilizadores considera que a Wiki CMSeixal é uma grande mais-valia para um maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente na CMSeixal e para a identificação e otimização dos processos de trabalho, fatores que contribuem para o aumento da satisfação dos trabalhadores.

É um passo muito importante na tomada de consciência de que com a informação e o conhecimento adequado as decisões são mais céleres e mais eficazes. E que o conhecimento não pode estar apenas na gaveta ou na cabeça das pessoas. Esse conhecimento desatualiza-se e como não interage com outros tipos de conhecimento torna-se desadequado rapidamente.

A prestação de serviços ao cidadão tornou-se mais célere e mais eficiente, resultado direto da implementação da Wiki CMSeixal, verifica-se:

- Informação necessária à prestação de serviços sempre atualizada e com responsabilidade assumida pelos seus “owners”
- Modelos e formulários eletrónicos, sempre disponíveis e com controlo de versões
- Procedimentos e instruções de trabalho disponíveis e claros
- Grande acessibilidade à informação através de um potente motor de busca que é independente da hierarquia e estrutura da informação.

Simultaneamente, o evidente apoio e respeito que a administração da Câmara tem demonstrado na valorização dos saberes individuais tem sido fator incentivador para a construção de uma cultura de aprendizagem interna e continuada, estando-se gradualmente a implementar a ideia de que “uma organização que

aprende com os seus erros e seus sucessos” é uma organização de sucesso.

Da monitorização efetuada aos resultados da implementação da Wiki CMSeixal após os primeiros 10 meses da implementação do projeto, verificou-se uma clara transformação na forma como os funcionários se posicionam face ao trabalho colaborativo. A comparação de resultados de inquéritos, realizados e antes e após a existência da Wiki, permite verificar que houve um aumento médio de 13,5% de funcionários que afirmam partilhar conhecimento. Relativamente à valorização da plataforma colaborativa enquanto instrumento para a realização das tarefas diárias verificou-se que aumentou em 18,4% o número de funcionários que valorizam este instrumento de trabalho, complementarmente, 61% dos funcionários afirmam recorrer “muitas vezes”, à Wiki CMSeixal para resolução das suas tarefas diárias (nível mais elevado numa escala de 5). Questionados sobre os benefícios da Wiki para a organização em que foi listado um conjunto de benefícios, mereceu, numa escala de 5 valores de “sem importância a “extremamente relevante”, uma melhor classificação por parte dos trabalhadores a ideia de que a Wiki CMSeixal possibilita um “Maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente na organização”, 64% das respostas situaram-se nos dois escalões superiores da ordem de importância. Outro benefício que mereceu destaque por parte dos trabalhadores foi a “Identificação e Otimização dos processos de trabalho”, com 43% das respostas situados nos dois escalões mais elevados.

Fatores-chave de êxito:

Um aspeto importante e que constituiu, deste o início do projeto, um fator crítico para o sucesso do projeto foi o envolvimento direto da administração criando as condições propícias à implementação de uma estratégia de gestão do conhecimento, desde a criação de uma estrutura, com “sponsor” e orçamento próprio, até à comunicação do projeto aos trabalhadores.

Os técnicos com responsabilidade na implementação deste projeto são indivíduos que tendem a ser evangelizadores, persuasores e comunicadores, sendo que a sua atuação muito tem também contribuído para a facilitação da implementação e a disseminação gradual pelos trabalhadores. As atividades destes técnicos que mais se destacam são:

- Identificar lacunas de informação e conhecimento,
- Definir plano de gestão de conhecimento em função da estratégia definida;
- Implementar (ou coordenar a implementação) do plano;
- Monitorizar e avaliar o impacto das atividades;
- Promover os objetivos e resultados junto de todas as camadas hierárquicas;
- Plano de benchmarking contínuo da atividade da organização em gestão de conhecimento com a de outras organizações.

Dificuldades na concretização:

A principal dificuldade sentida relaciona-se com a necessidade de uma mudança completa do paradigma de comunicação, uma vez que este modelo pressupõe um envolvimento direto de cada um dos trabalhadores na produção de conteúdos. A assunção desta nova perspetiva de comunicação está, por isso, muito relacionada com o clima organizacional e com a forma como os trabalhadores realizam o seu papel na organização. Atendendo a alguns problemas conjunturais sentidos nos últimos anos na administração pública local, os níveis motivacionais não contribuem para uma adoção plena deste novo modelo de comunicação, fator que condiciona o ritmo da mudança.

Os problemas encontrados ao longo dos projetos e atividades não são entendidos como algo a esconder mas fazem parte do processo de aprendizagem da organização, tornando-se um benefício no sentido de se evitar a sua repetição e os custos inerentes.

Para se conseguir este entendimento organizacional sobre os benefícios das “lições aprendidas”, do que corre mal e do que corre bem nas diferentes atividades e projetos, muito contribuiu a importância dada à documentação dos Sistemas de Gestão da Qualidade que está toda disponível e serve como exemplo de boas praticas, especialmente no que se relaciona com o ciclo PDCA “(Plan, Do, Check, Act)” e, mais concretamente, na monitorização da implementação das ações de melhoria. Neste âmbito a aprendizagem organizacional não se restringe a um mero sistema de informação ou uma intranet, como um repositório de informação, mas é decorrente da adoção de uma ferramenta que viabiliza, de forma sistematizada a compilação, análise e disseminação do conhecimento tornando-se fundamental para que os trabalhadores possam tomar decisões mais sustentadas.

Alguns testemunhos:

O gestor da qualidade da CMSeixal, Paulo Costa, afirma que “ a Wiki CMSeixal faz-nos sentir seguros pois encontramos toda a informação que necessitamos para uma melhor prestação de serviços ao cidadão, e facilmente a atualizamos em função das dinâmicas da sociedade, sejam do foro legislativo, organizacional ou de simplificação, contribuindo assim para a melhoria contínua do serviço público”

Para Patrícia Pereira, arquiteta responsável pela desmaterialização de procedimentos da CMSeixal, a partilha de conhecimento é uma das grandes mais-valias da Wiki. No caso deste projeto destaca que esta ferramenta permitiu que um grupo multidisciplinar conjugasse esforços, apesar de pertencerem a equipas diferentes, e se encontrarem fisicamente distantes, conseguisse realizar tarefas como, por exemplo, a revisão de procedimentos, a elaboração de documentos de apoio ao projeto, a programação das atividades, a elaboração de informação e a definição de formulários para publicação nos serviços online. Hoje sempre que precisamos podemos consultar todo o histórico deste

processo. Sem a Wiki todas estas atividades teriam sido muito mais difíceis.

Marta Carvalho, técnica responsável pelo apoio ao Movimento Associativo, no âmbito dos Contratos Programas de desenvolvimento, considera que a boa prática associada á Wiki, é sem dúvida o fluir da informação, uma vez que permite “no momento”, consultar informação que se encontra a ser produzida por diferentes colegas. Para além disso, a possibilidade de consultar os vários Modelos Internos disponíveis, sem dúvida de que são mesmo os atuais.

Ana Caeiro, engenheira na área de manutenção e conservação urbana, considera que foi uma boa aposta, até porque a informação que antigamente se encontrava dispersa em pastas dos serviços, agora está concentrada no mesmo local. Os serviços criaram espaços de trabalho em que podemos consultar e até comentar material que é publicado.

ALERTAS ATENDIMENTO

Divulgação regular de informação relevante para os colaboradores

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Instituto da Segurança Social / Departamento de Comunicação e Gestão do Cliente

Pessoa responsável pela apresentação:

Filomena Gonçalo

Cargo:

Diretora do Departamento de Comunicação e Gestão do Cliente

Categoria a que se candidata:

Comunicação interna

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Segurança Social

Tipo de entidade:

Instituto Público

Caracterização sumária da atividade principal:

Gestão das prestações do sistema de Segurança Social e dos seus subsistemas; realização dos direitos e promoção do cumprimento das obrigações dos beneficiários do sistema de Segurança Social; arrecadação das receitas do sistema de Segurança Social, assegurando o cumprimento das obrigações contributivas.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Presente nos 18 distritos de Portugal Continental, o ISS contava com 8.285 funcionários no final de 2014, encontrando-se abaixo dos 8.000 já no primeiro semestre de 2015. 70% dos efetivos são Assistentes Técnicos ou Técnicos Superiores, 82% do sexo feminino e 45% têm 50 ou mais anos de idade 45,75% dos efetivos têm habilitações ao nível do ensino médio ou superior e apenas 11,5% não foram além o ensino básico.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Os últimos 14 anos foram marcados por profundas alterações na cultura organizacional do ISS, uma vez que, com a criação deste Instituto em 2001, se procedeu à unificação das anteriores estruturas orgânicas da Segurança Social (os Centros Regionais e o Centro Nacional de Pensões – organismos até então dotados de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira) e do próprio Sistema, tendo ainda sido integrados os quadros de diversos organismos extintos, como o Instituto para o Desenvolvimento Social, os Comissariados Regionais de Luta contra a Pobreza e a Comissão de Gestão do PROFISSS (Projeto

de Formação Inicial Qualificante para a Solidariedade e Segurança Social), o Centro Nacional de Prevenção Contra os Riscos Profissionais e o Departamento de Assuntos Internacionais da Segurança Social.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

a) A Linha Nacional de Emergência Social (LNES), acessível através do número telefónico 144, foi criada em 2001, com o objetivo de dar uma resposta imediata a situações emergentes de violência em contexto doméstico (incluindo adultos, crianças e idosos), abandono e desalojamento, entre outras. Possui uma 1.ª linha, de triagem, uma 2.ª linha, de pré-diagnóstico e avaliação do risco, e uma 3.ª linha, que aprofunda o diagnóstico e assegura as respostas de emergência social (acolhimento, necessidades básicas, ...). Até 2014, a 1.ª linha operava em regime de outsourcing, a 2.ª linha era composta por técnicos superiores do ISS e a 3.ª linha era da responsabilidade das equipas distritais emergência – da responsabilidade da Cruz Vermelha Portuguesa (CVP) –, em articulação com interlocutores do ISS. Em 2014, por força da revisão dos contratos do ISS com entidades externas, deu-se a internalização da LNES, passando a 1.ª linha a ser assegurada por assistentes administrativos do ISS. Tendo em conta que o acordo com a CVP deixou de incluir a apresentação de respostas de emergência social e se limitou à atividade de transporte, a 2.ª linha foi reforçada e mantiveram-se os interlocutores distritais da 3.ª linha, garantindo-se desta forma a capacidade de resposta que se mantinha até então. Esta internalização permitiu a redução de custos com contratos em regime de outsourcing e uma melhor gestão dos recursos humanos no ISS que ficaram afetos à LNES, com a revisão das suas funções.

b) A alteração do número do Centro de Contacto da Segurança Social, 808 266 266, que existe desde 2008, para o número 300 502 502 requereu o desenvolvimento de uma campanha de comunicação de dimensão significativa que assegurasse a plena divulgação do novo número, junto dos cidadãos em geral, e antes de mais junto dos colaboradores do ISS.

Neste sentido foi implementado um amplo plano de comunicação interno segmentado por dois públicos-alvo: os colaboradores em geral e as equipas do Centro de Contacto em particular. Esta campanha visou não apenas garantir a difusão da mensagem mas preparar os colaboradores para a mudança com ações específicas pensadas para envolver e ajudar os colaboradores no processo de mudança.

c) A possibilidade de pagamento das notas de reposição de prestações indevidamente pagas através do

multibanco, traduziu-se na melhoria do serviço prestado ao cidadão na medida em que possibilita a regularização da sua situação perante a segurança social de uma forma cómoda e célere, traduzindo-se também numa maior eficiência na cobrança por parte dos serviços do ISS, I.P..

d) Pagamento da prestação Rendimento Social de Inserção (RSI) através de transferência bancária, terminando assim a única exceção que existia até agora, uma vez que os beneficiários do RSI apenas podiam receber a mesma através de carta cheque, estando até então vedado o acesso ao pagamento através de uma conta bancária, com as vantagens que esta modalidade de pagamento encerra.

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

Alertas Atendimento

Síntese:

Divulgação regular de informação relevante para os colaboradores

Para quê:

AlertasAtendimento@ é um instrumento de divulgação regular de informação relevante para os colaboradores dos Serviços de Atendimento da Segurança Social e Equipas da Linha da Segurança Social, no exercício da sua função. Trata-se de informação das áreas de negócio da SS que se encontram em permanente atualização, quer por alterações legislativas quer por adoção de novos procedimentos pelos serviços

Com quem:

Equipa de Gestão do Conhecimento do Departamento, com as áreas de negócio do ISS, responsável pela atualização permanente de informação e esclarecimentos de dúvidas.

Com que outros recursos:

Consulta e pesquisa de informação em fontes complementares

Como (e quando) é executada:

Com uma periodicidade regular. Sempre que exista necessidade de atualizar informação é efetuada a atualização e enviada através de suporte digital para os interlocutores registados na base de dados deste instrumento de divulgação

Resultados alcançados:

Atualização de informação “na hora” permitindo a prestação da correta informação ao cidadão/cliente

Fatores-chave de êxito: Organização temática da informação, que permite pelo Assunto e data, efetuar pesquisas rápidas e consulta a informação concisa.

Estruturação e organização da informação por parte de quem a emana.

Dificuldades na concretização:

As permanentes alterações legislativas e de procedimentos podem de certa forma banalizar a regularidade de divulgação da informação.

Alguns testemunhos:

“Continuem assim porque dão muito jeito aos colaboradores do atendimento que podem ter acesso à informação de forma reduzida”

(IN)FORMAÇÃO PARA TODOS

Partilha (in)formação profissional

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Comissão Nacional de Eleições

Pessoa responsável pela apresentação:

Paulo Alexandre Castanheira Madeira

Cargo:

Secretário e Coordenador dos Serviços da CNE

Categoria a que se candidata:

Comunicação interna

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Direitos, Liberdades e Garantias

Tipo de entidade:

Entidade Administrativa Independente

Caracterização sumária da atividade principal:

Promover o esclarecimento dos cidadãos e regular e fiscalizar todos os atos de recenseamento e operações eleitorais, com vista a garantir a igualdade de tratamento dos cidadãos e das candidaturas, nas eleições dos órgãos de soberania, das regiões autónomas e do poder local, de deputados ao Parlamento Europeu e para o Conselho das Comunidades Portuguesas, bem como no âmbito do referendo nacional e local.

Constituem atribuições genéricas da CNE:

- Promover o esclarecimento objetivo dos cidadãos acerca dos atos eleitorais e referendários, designadamente através dos meios de comunicação social;
- Assegurar a igualdade de tratamento dos cidadãos em todos os atos de recenseamento e operações eleitorais/referendárias;
- Assegurar a igualdade de oportunidades de ação e propaganda das candidaturas a determinada eleição e dos intervenientes nas campanhas para os referendos.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A CNE dispõe atualmente de 11 recursos humanos nos serviços de apoio.

A CNE no período dos últimos 10 anos perdeu 41% dos seus recursos humanos.

No ano de 2014 foi possível proceder ao recrutamento de um trabalhador para a área funcional da Secretaria, na qual, não contando o trabalhador que exerce as funções de motorista, apenas existia 1 trabalhador desde 2009 o que constituía uma fragilidade e um elemento crítico que a qualquer momento poderia colocar em causa a capacidade de resposta da CNE.

Este contexto significa que o grau de exigência e a multiplicidade de tarefas a que os recursos humanos da CNE são chamados para permitir executar as atividades planeadas pela Comissão é muito elevado.

Sem prejuízo deste esforço dos recursos humanos, em muitos dos últimos anos, apenas tem sido possível a concretização das tarefas chave, sendo que nos períodos em que se encontram em curso os processos eleitorais (que muitas vezes se sobrepõem) todas as atividades não relacionadas especificamente com esses processos são suspensas e todos os recursos são canalizados para o apoio ao processo eleitoral, independentemente da área funcional a que estão adstritos.

Estes dados, que demonstram uma redução muito significativa de capital humano nos últimos 10 anos a par de alguma estabilização do quadro de vinculação a partir de 2009, tornam evidente que o esforço de eficiência e eficácia é cada vez mais acrescido.

Os serviços de apoio da CNE são hoje uma equipa mais reduzida o que a coloca perante os seguintes desafios:

- a) Esforços acrescidos ao nível do volume de trabalho desenvolvido;
- b) Esforços acrescidos ao nível do número de horas trabalhadas;
- c) Concentração do trabalho nas atividades críticas da CNE.

Acreditamos que, neste quadro, apenas é possível continuar a manter o desempenho até aqui evidenciado com uma forte e contínua aposta em três áreas:

1º - Qualificação permanente e de alta qualidade dos recursos humanos (o que se traduz num programa de formação profissional robusto e focado no alinhamento do desenvolvimento pessoal com as competências chave necessárias para a organização);

2º - Desenvolvimento tecnológico (o que se traduz num plano de investimento em software e hardware que permita potenciar os recursos existentes e obter maior produtividade e ganhos de eficiência);

3º - Normalização e otimização de procedimentos e processos (o que se traduz na contínua procura de oportunidades de melhoria ao nível da engenharia de processos e na adoção de práticas transversais a toda a organização que visam a materialização do conhecimento em manuais, normas técnicas, etc., bem como na criação de modelos padronizados).

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Consideramos estar implementada na CNE uma cultura de elevado desempenho com forte apoio social.

As práticas de gestão implementadas e a resposta individual e coletiva dos colaboradores permitiram a constituição e o fortalecimento de uma equipa coesa e orientada para os resultados, com regras claras e transversais de funcionamento, numa lógica de partilha da informação e num clima organizacional saudável e propício ao desenvolvimento pessoal e profissional orientado pelos objetivos da organização e as necessidades dos destinatários da sua atividade.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

→ Realização da eleição do Parlamento Europeu (2014) e da eleição antecipada da Assembleia Legislativa da Região Autónoma da Madeira (2015)

→ Projetos das comemorações oficiais dos 40 anos da CNE que englobaram a realização de uma Exposição alusiva ao 40.º aniversário e uma Conferência Internacional

→ Gestão das alterações da estrutura de recursos humanos e respetivos impactos decorrentes do acolhimento de 2 novos colaboradores (para substituição de 2 colaboradores aposentados)

→ Implementação do sistema de gestão documental e processual (consequente desmaterialização documental e de processos e necessária reengenharia de processos e adaptação ao paradigma digital e seus desafios na componente tecnológica)

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação: (in)Formação para todos

Síntese: Partilha (in)formação profissional

Organismo: Comissão Nacional de Eleições

Para quê:

Implementação da prática de realização de uma apresentação por parte de trabalhador que participe em ação de formação profissional na sequência da mesma perante os demais colegas de trabalho.

Os objetivos desta iniciativa são os seguintes:

- Reforçar a importância da formação profissional no desenvolvimento pessoal e organizacional;
- Criar mecanismos de consolidação mais eficaz de conhecimentos e competências adquiridos via formação nos próprios formandos (modificação do comportamento via aprendizagem);
- Criar prática de transferência interna do conhecimento através da partilha da informação obtida em contexto formativo;
- Melhorar a comunicação horizontal (entre trabalhadores de diferentes áreas funcionais);
- Aumentar o nível de responsabilização dos formandos;

- Identificar potenciais disfuncionalidades e oportunidades de correção ou melhoria;
- Desenvolver a competência de saber falar em público;
- Desenvolver competências tecnológicas na utilização de ferramentas de apresentação tais como o powerpoint ou prezi.

Com quem:

→ São abrangidos por esta medida todos os trabalhadores dos serviços de apoio da CNE que frequentemente ações de formação profissional.

→ Anexar quadro com ações de formação e formandos no ano de 2014.

→ Anexar quadro com dados do Balanço Social (antiguidade, género, perfil de habilitações, etc).

Com que outros recursos:

Sistema de Vídeo projetor e meios áudio. (Volume do investimento total foi de 1.722 € mil setecentos e vinte e dois euros).

O investimento realizado neste sistema reporta a 2013 e foi efetuado com o propósito de criar uma solução multifuncional destinada não exclusivamente para esta finalidade mas também para reuniões internas de trabalho dos serviços de apoio, reuniões da CNE, reuniões da CNE com entidades externas, sessões de esclarecimento da CNE, entre outras utilizações.

Como (e quando) é executada:

Tipicamente o processo sequencial de aplicação desta iniciativa (ou conjunto de iniciativas) é o seguinte:

1. Início - Aprovação do Plano de Formação da CNE
2. Inscrição nas ações de formação profissional
3. Frequência das ações de formação profissional
4. Partilha dos conteúdos em suporte físico ou digital na rede informática interna (pasta de rede pública específica para esta finalidade)
5. Agendamento de sessão de apresentação
6. Realização da sessão de apresentação
7. [Tipicamente uma 6ª feira, entre as 15h e as 16h, com cerca de 20 a 30 minutos, consoante a complexidade da ação de formação frequentada, seguida de 20 a 30 minutos de debate entre os presentes para identificação de potenciais aplicações dos conhecimentos obtidos na melhoria dos processos e da organização de trabalho da CNE]
8. Partilha do suporte em que foi realizada a apresentação na rede informática interna (pasta de rede pública específica para esta finalidade)
9. Final - Implementação das eventuais medidas de melhoria identificadas [gestão do coordenador dos serviços e monitorização através do sistema de reuniões de equipa mensais]

Resultados alcançados:

- Melhoria da capacidade de falar em público;
- Melhoria das competências de utilização de ferramentas de apresentação;

- Implementação de melhorias em processos ao nível da área funcional da Secretariado e ao nível de práticas internas no âmbito da contratação pública;
- Desenvolvimento da competência de trabalho em equipa (fruto da maior consciencialização para as áreas de conhecimento e intervenção de outros colaboradores e respetivas áreas funcionais e conseqüente melhoria na comunicação entre indivíduos e áreas funcionais).

Fatores-chave de êxito:

- A existência de uma política organizacional de aposta consistente e coerente na qualificação e desenvolvimento pessoal das pessoas que é percebida dessa forma pelos próprios (traduzida na utilização de uma estratégia de desenvolvimento das pessoas como fator para desenvolver os processos internos e criar mais valor para os destinatários da atividade da CNE);
- A implementação de uma política de partilha da informação como valor comum de atuação;
- A existência de um clima organizacional propício à melhoria contínua, em que o valor dos diferentes saberes e da lógica de trabalho interdependente e multidisciplinar são reconhecidos e as propostas de melhoria incremental são encorajadas.

Dificuldades na concretização:

Dificuldades iniciais na compatibilização do agendamento das sessões de apresentação com as várias exigências próprias da atividade da CNE que resultam das fases do ciclo do processo de preparação da eleição, execução da eleição e pós-eleição.

Apesar da dificuldade de agendamento o apoio da gestão intermédia e de topo a esta iniciativa e a vontade dos colaboradores, em face dos objetivos e benefícios identificados, permitiu a sua implementação.

Alguns testemunhos:

Foi uma experiência enriquecedora, pois permitiu-me aumentar a autoconfiança, sair da zona de conforto, estar mais à vontade a falar em público, perdendo assim a inibição de o fazer, transmitir conhecimentos adquiridos na formação aos colegas para desta forma ampliá-los por toda a organização e ganhar mais comprometimento com os mesmos, facilitando a comunicação em grupo e a discussão saudável das temáticas em questão e receber sugestões de melhoria nos métodos utilizados pela organização.

Susana Simões

Esta iniciativa – para mim inovadora – revelou-se uma prática de “excelência” por potenciar os efeitos da participação em ações de formação, acrescentando-lhe valor e originando uma nova dinâmica (quer pessoal, quer para a equipa de que faço parte). O resultado é verdadeiramente compensador

Ilda Rodrigues

CAMPANHA LINHA

Campanha de comunicação interna de preparação para a mudança

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Instituto da Segurança Social /
Departamento de Comunicação e Gestão do Cliente

Pessoa responsável pela apresentação

Filomena Gonçalo

Cargo:

Diretora do Departamento de Comunicação
e Gestão do Cliente

Categoria a que se candidata:

Comunicação

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Segurança Social

Tipo de entidade:

Instituto Público

Caracterização sumária da atividade principal:

Gestão das prestações do sistema de Segurança Social e dos seus subsistemas; realização dos direitos e promoção do cumprimento das obrigações dos beneficiários do sistema de Segurança Social; arrecadação das receitas do sistema de Segurança Social, assegurando o cumprimento das obrigações contributivas.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Presente nos 18 distritos de Portugal Continental, o ISS contava com 8.285 funcionários no final de 2014, encontrando-se abaixo dos 8.000 já no primeiro semestre de 2015. 70% dos efetivos são Assistentes Técnicos ou Técnicos Superiores, 82% do sexo feminino e 45% têm 50 ou mais anos de idade 45,75% dos efetivos têm habilitações ao nível do ensino médio ou superior e apenas 11,5% não foram além o ensino básico.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Os últimos 14 anos foram marcados por profundas alterações na cultura organizacional do ISS, uma vez que, com a criação deste Instituto em 2001, se procedeu à unificação das anteriores estruturas orgânicas da Segurança Social (os Centros Regionais e o Centro Nacional de Pensões – organismos até então dotados de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira) e do próprio Sistema, tendo ainda sido integrados os quadros de diversos organismos extintos, como o Instituto para o Desenvolvimento Social, os Comissariados Regionais de Luta contra a Pobreza e a Comissão de Gestão do PROFISSS (Projeto

de Formação Inicial Qualificante para a Solidariedade e Segurança Social), o Centro Nacional de Prevenção Contra os Riscos Profissionais e o Departamento de Assuntos Internacionais da Segurança Social.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

a) A Linha Nacional de Emergência Social (LNES), acessível através do número telefónico 144, foi criada em 2001, com o objetivo de dar uma resposta imediata a situações emergentes de violência em contexto doméstico (incluindo adultos, crianças e idosos), abandono e desalojamento, entre outras. Possui uma 1.ª linha, de triagem, uma 2.ª linha, de pré-diagnóstico e avaliação do risco, e uma 3.ª linha, que aprofunda o diagnóstico e assegura as respostas de emergência social (acolhimento, necessidades básicas, ...). Até 2014, a 1.ª linha operava em regime de outsourcing, a 2.ª linha era composta por técnicos superiores do ISS e a 3.ª linha era da responsabilidade das equipas distritais emergência – da responsabilidade da Cruz Vermelha Portuguesa (CVP) –, em articulação com interlocutores do ISS. Em 2014, por força da revisão dos contratos do ISS com entidades externas, deu-se a internalização da LNES, passando a 1.ª linha a ser assegurada por assistentes administrativos do ISS. Tendo em conta que o acordo com a CVP deixou de incluir a apresentação de respostas de emergência social e se limitou à atividade de transporte, a 2.ª linha foi reforçada e mantiveram-se os interlocutores distritais da 3.ª linha, garantindo-se desta forma a capacidade de resposta que se mantinha até então. Esta internalização permitiu a redução de custos com contratos em regime de outsourcing e uma melhor gestão dos recursos humanos no ISS que ficaram afetos à LNES, com a revisão das suas funções.

b) A alteração do número do Centro de Contacto da Segurança Social, 808 266 266, que existe desde 2008, para o número 300 502 502 requereu o desenvolvimento de uma campanha de comunicação de dimensão significativa que assegurasse a plena divulgação do novo número, junto dos cidadãos em geral, e antes de mais junto dos colaboradores do ISS.

Neste sentido foi implementado um amplo plano de comunicação interno segmentado por dois públicos-alvo: os colaboradores em geral e as equipas do Centro de Contacto em particular. Esta campanha visou não apenas garantir a difusão da mensagem mas preparar os colaboradores para a mudança com ações específicas pensadas para envolver e ajudar os colaboradores no processo de mudança.

c) A possibilidade de pagamento das notas de repo-

sição de prestações indevidamente pagas através do multibanco, traduziu-se na melhoria do serviço prestado ao cidadão na medida em que possibilita a regularização da sua situação perante a segurança social de uma forma cómoda e célere, traduzindo-se também numa maior eficiência na cobrança por parte dos serviços do ISS, I.P..

d) Pagamento da prestação Rendimento Social de Inserção (RSI) através de transferência bancária, terminando assim a única exceção que existia até agora, uma vez que os beneficiários do RSI apenas podiam receber a mesma através de carta cheque, estando até então vedado o acesso ao pagamento através de uma conta bancária, com as vantagens que esta modalidade de pagamento encerra.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

Campanha Linha

Síntese:

Campanha de comunicação interna de preparação para a mudança

Para quê:

A alteração do número do Centro de Contacto da Segurança Social, 808 266 266, que existe desde 2008, requereu o desenvolvimento de uma campanha de comunicação de dimensão significativa que assegurasse a plena divulgação do novo número, junto dos cidadãos em geral, e antes de mais junto dos colaboradores do ISS.

Neste sentido foi implementado um amplo plano de comunicação interno segmentado por dois públicos-alvo: os colaboradores em geral e as equipas do Centro de Contacto em particular. Esta campanha visou não apenas garantir a difusão da mensagem mas preparar os colaboradores para a mudança com acções específicas pensadas para envolver e ajudar os colaboradores no processo de mudança.

O objectivo de envolvimento direto dos colaboradores na mudança foi conseguido através do desafio interno lançado aos colaboradores afetos diretamente ao Centro de Contacto para serem o rosto da campanha.

O objectivo fundamental foi o de mobilizar estes colaboradores cujas equipas se encontram dispersas por diferentes serviços em todo o país e que, pela natureza das suas funções, eram pouco reconhecidos pelos restantes colaboradores.

Com quem:

Os colaboradores afetos diretamente à campanha de comunicação foram 9. Destes 6 são licenciados, 1 tem frequência universitária e os outros 2 têm habilitações ao nível do secundário. A faixa etária destes colaboradores situa-se entre os 37 e 42 anos. Dois são do sexo masculino. As áreas de formação incidem na comunicação e marketing sendo que um recurso tem formação em design gráfico.

Com que outros recursos:

Para o desenvolvimento da campanha de comunicação interna foram utilizados os diferentes suportes digitais (newsletters) internas enviadas diretamente aos colaboradores e e-mail. Como requisitos específicos para conceção de imagem houve recurso a programa profissional de design.

Como (e quando) é executada: A campanha de comunicação interna iniciou-se com o lançamento de um concurso – com o título “A nossa voz, o nosso rosto” - dirigido diretamente aos colaboradores das equipas dos Centros de Contactos para seleção da imagem da campanha.

Candidataram-se colaboradores de todo o país, foram selecionados 4 para sessão fotográfica, e a imagem da campanha de comunicação externa foi a de 3 colaboradores.

Todo o processo do concurso foi comunicado internamente quer com a apresentação dos candidatos como com o anúncio dos selecionados.

Posteriormente foram desenvolvidas as seguintes ações.

Descrição da Ação Modo de Divulgação:

Mailshot A comunicar aos colaboradores que o número do centro de contacto iria alterar dentro de uma semana ISS-Comunica

Banner sobre o novo número da Linha Segurança Social, com link para o portal da Segurança Social Newsletter semanal do Centro de Recursos do Conhecimento

Notícia *Notícia* sobre o novo número da Linha Segurança Social Newsletter destinada aos técnicos do Atendimento

Destaque *Notícia* sobre o novo número da Linha Segurança Social Em destaque na área de notícias da Intranet

Sabia Que Com link para o destaque da intranet Esta Semana- newsletter semanal destinada a todos os colaboradores

Banner Com link para o destaque da intranet Seleção Diária- newsletter diária som seleção de notícias da comunicação social e legislação

Resultados alcançados:

Com a opção de recorrer aos colaboradores para escolher o rosto para a campanha de comunicação de alteração do número do Centro de Contacto fortaleceu-se o espírito de equipa dos colaboradores afetos diretamente ao atendimento telefónico e que se encontram dispersos por todo o país. Verificou-se igualmente um sentimento de pertença à instituição por parte dos restantes colaboradores e o seu reconhecimento pelo trabalho efetuado pelos colegas do atendimento telefónico.

Fatores-chave de êxito:

Partilha de informação; interação entre colegas de diferentes áreas; aposta nos recursos humanos internos

Dificuldades na concretização:

Impossibilidade de execução da imagem em estúdio e por fotógrafo profissional

COMUNICAÇÃO INTERNA IFAP

Divulgação informação relevante e iniciativas estratégicas

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

IFAP - Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas

Pessoa responsável pela apresentação

Tiago Pessoa

Cargo:

Vice-Presidente do IFAP

Categoria a que se candidata:

Comunicação

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Serviços

Tipo de entidade:

O IFAP, Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, I.P., é um instituto público de regime especial, integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio.

Caracterização sumária da atividade principal:

A atividade principal do IFAP consiste em promover e apoiar os setores relacionados com Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas, no domínio da aplicação da Política Agrícola Comum (PAC), sendo o Organismo Pagador acreditado do Fundo Europeu Agrícola de Garantia (FEAGA) e Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER).

Por delegação, efetua ainda os pagamentos cofinanciados pelo Fundo Europeu das Pescas (FEP) enquanto organismo intermédio no âmbito do PROMAR.

Garante ainda o funcionamento de sistemas de apoio e de ajudas nacionais.

Caracterização dos RH em 2014/15:

O IFAP dispõe, com referência a 2014, de 590 colaboradores, dos quais 58% são mulheres. Os colaboradores com nível de ensino superior (graus de bacharelato, licenciatura e doutoramento) representam 67% do total. A média de idades é de 48,7 anos, sendo a faixa etária mais representativa situada entre os 45 e os 54 anos.

No ano de 2014 assistiu-se a uma redução de 5% no número de colaboradores, face a 2013. Esta evolução deveu-se, essencialmente, a passagens à situação de reforma e a cessações de contratos por mútuo acordo, não tendo havido suficiente compensação pelo número de admitidos.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

O IFAP tem por missão proceder à validação e ao pagamento decorrente do financiamento da aplicação das medidas definidas a nível nacional e comunitário, no âmbito da agricultura, desenvolvimento rural, pescas e setores conexos, bem como propor as políticas e estratégias de tecnologias de informação e comunicação no âmbito da agricultura e pescas.

A sua visão é acrescentar valor ao mundo rural, contribuindo para a sua sustentabilidade.

Como resultado de um novo processo de reflexão estratégica, foram definidos em 2015 novos objetivos estratégicos visando a otimização do sistema de apoios e dos prazos de pagamentos, a melhoria da comunicação, através da simplificação de processos e inovação, bem como a melhoria da qualidade do serviço público prestado e o reforço das competências do capital humano:

- OE 1 - Implementar uma política de qualidade na concessão dos apoios/incentivos assegurando a otimização dos prazos e a previsibilidade dos pagamentos com o objetivo de dinamizar a atividade e o investimento na agricultura e pescas;
- OE 2 - Melhorar a comunicação e a interação com os stakeholders através da aposta na simplificação administrativa e inovação dos processos com o objetivo de aumentar a qualidade do serviço prestado;
- OE 3 - Reforçar o desenvolvimento de competências do capital humano valorizando o espírito de equipa e o sentido de compromisso com a organização e o serviço público.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Entre os acontecimentos relevantes ocorridos em 2014, destacam-se a designação, pelo período de 5 anos, do Conselho Diretivo do IFAP e a implementação do novo quadro comunitário de ajudas. Se por um lado, o primeiro aporta estabilidade ao IFAP, o segundo implica alterações significativas no âmbito de atuação do Instituto, exigindo do IFAP um esforço acrescido para assegurar que a transição para as novas medidas ocorre da melhor forma e sem sobressaltos nos apoios ao setor, mantendo a regularidade e previsibilidade nos pagamentos atingida nos últimos anos.

No ano de 2014, no âmbito das Relações Públicas, o IFAP foi distinguido na Gala dos Prémios APCE pelas Boas Práticas de Comunicação ao Serviço da Administração Pública, em Portugal.

O IFAP concorreu, ainda, aos Prémios de Comunicação da PAC, cujos projetos de comunicação foram

inseridos nas categorias de Comunicação com o Público e Comunicação Inovadora, tendo o projeto apresentado pelo IFAP - ações de divulgação da APP IFAP Mobile – ficado entre os dez primeiros. Esta iniciativa tem como objetivo promover, incentivar e premiar uma ação ou uma campanha de comunicação no domínio da agricultura e do desenvolvimento rural relacionada com questões da PAC.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação: Comunicação Interna IFAP

Síntese: Divulgação informação relevante e iniciativas estratégicas

Para quê:

A integração da política de Comunicação Interna no IFAP é considerada essencial, de forma a assegurar a eficácia da comunicação de todas as iniciativas estratégicas relevantes aos colaboradores, através de um adequado mix de suportes.

Assim, o IFAP no âmbito das Iniciativas de Comunicação Interna que se encontram integradas no Plano de Comunicação do Instituto, disponibiliza diariamente, de forma digital, os Recortes de Imprensa, a Divulgação da Legislação e a Divulgação Interna.

Os Recortes de Imprensa, com a disponibilização diária aos colaboradores do IFAP, procuram aumentar o nível de partilha de informação através da pesquisa nas diversas fontes informativas do setor. Procedem-se, também, à Divulgação da Legislação diária comunitária e nacional, relevante para os colaboradores do IFAP no setor da área de negócio do Instituto, e à Divulgação Interna, abrangendo a divulgação de eventos, feiras, seminários e workshops no âmbito da área de negócio do Instituto, permitindo que todos os colaboradores tenham acesso ao maior número de informação útil possível.

Com quem:

Na execução desta Boa Prática estão envolvidos cinco (5) colaboradores da Instituição, com uma idade média na ordem dos 53 anos, sendo a sua generalidade do género feminino, em que a maior parte dos colaboradores não são licenciados, tendo a sua maioria o 11º ano.

Com que outros recursos:

Os recursos complementares que foram necessários implementar para a concretização desta Boa Prática prenderam-se com o facto de ter sido necessário efetuar um acordo com o Ministério da Agricultura e do Mar (MAM), que detém o contrato com a empresa Cision, que remete diariamente ao IFAP a síntese noticiosa, no âmbito dos setores da agricultura e das pescas. Para além disso é, igualmente, efetuada diariamente uma pesquisa exaustiva, nos diferentes sites dos Órgãos de Comunicação Social, das diversas matérias noticiosas relacionadas com o âmbito de atuação do Instituto. Igualmente, é efetuada diariamente, uma pesquisa minuciosa à publicação de regulamentação relevante para a atuação do IFAP.

Como (e quando) é executada:

A Boa Prática é executada diariamente, preferencialmente da parte da manhã, e divulgada por e-mail a todos os colaboradores do IFAP.

Resultados alcançados:

As iniciativas de Divulgação Interna permitem a disponibilização da informação útil a todos os colaboradores do Instituto procurando com isso aumentar o nível de partilha de informação, reconhecendo o fator-pessoas na organização e conseguindo alcançar níveis adequados de autonomia em termos de atitudes e de comportamento, proporcionando um maior bem-estar pessoal, com um desempenho profissional alinhado com a missão, os valores e os objetivos específicos do Instituto. Com este projeto os colaboradores têm acesso rápido à informação, o que pode possibilitar a tomada de decisões, a formulação de pareceres técnicos, bem como atingir uma credibilidade técnica mais apurada. Procura, também, melhorar o relacionamento das pessoas no âmbito das suas tarefas diárias, com os seus colegas e com os Beneficiários do IFAP. Esta Boa Prática possibilita uma otimização dos recursos na busca de informação técnica especializada, permitindo, com isso, uma rentabilização de tempo no dia-a-dia.

Fatores-chave de êxito:

A implementação desta Boa Prática teve uma ótima aceitação por parte dos colaboradores do IFAP. Um dos principais ingredientes chave prende-se com a disseminação da informação útil num curto espaço de tempo, por um grande número de pessoas, e com o facto de a informação ser trabalhada antes de ser difundida, o que permite ganhos relevantes na produtividade diária pois dispensa, em muitos casos, a pesquisa de determinada informação.

Dificuldades na concretização:

Não existiram dificuldades relevantes a mencionar para a concretização desta Boa Prática.

Alguns testemunhos:

Questão: Considera que as iniciativas de divulgação de informação, nomeadamente os Recortes de Imprensa, a Divulgação da Legislação e Divulgação Interna contribuem para a sua valorização pessoal e desempenho na organização?

Resposta 1: «Completamente. A acumulação de conhecimento pode vir de várias fontes, tendo de facto os suportes utilizados pelo Instituto, bem como a informação que os mesmos difundem, um grande impacto no meu desempenho profissional, na organização e junto dos beneficiários. O meu trabalho ao nível do Contact Center requer que esteja sempre em constante atualização e a Divulgação Interna permite que me encontre, sempre, a par da legislação que sai todos os dias e das notícias do mundo rural, pelo que a considero fundamental para o meu dia-a-dia, tanto internamente, como no relacionamento com os beneficiários do IFAP.» *Técnico na Unidade de Protocolos e Apoio ao Beneficiário do Departamento de Gestão e Controlo Integrado*

ENCONTRO IFAP “BALANÇO 2014 E PERSPETIVAS 2015

Visão global, objetivos e balanço 2014 e perspetivas 2015

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

IFAP - Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas

Pessoa responsável pela apresentação

Tiago Pessoa

Cargo:

Vice-Presidente do IFAP

Categoria a que se candidata:

Comunicação

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Serviços

Tipo de entidade:

O IFAP, Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, I.P., é um instituto público de regime especial, integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio.

Caracterização sumária da atividade principal:

A atividade principal do IFAP consiste em promover e apoiar os setores relacionados com Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas, no domínio da aplicação da Política Agrícola Comum (PAC), sendo o Organismo Pagador acreditado do Fundo Europeu Agrícola de Garantia (FEAGA) e Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER).

Por delegação, efetua ainda os pagamentos cofinanciados pelo Fundo Europeu das Pescas (FEP) enquanto organismo intermédio no âmbito do PROMAR.

Garante ainda o funcionamento de sistemas de apoio e de ajudas nacionais.

Caracterização dos RH em 2014/15:

O IFAP dispõe, com referência a 2014, de 590 colaboradores, dos quais 58% são mulheres. Os colaboradores com nível de ensino superior (graus de bacharelato, licenciatura e doutoramento) representam 67% do total. A média de idades é de 48,7 anos, sendo a faixa etária mais representativa situada entre os 45 e os 54 anos.

No ano de 2014 assistiu-se a uma redução de 5% no número de colaboradores, face a 2013. Esta evolução deveu-se, essencialmente, a passagens à situação de reforma e a cessações de contratos por mútuo acordo, não tendo havido suficiente compensação pelo número de admitidos.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

O IFAP tem por missão proceder à validação e ao pagamento decorrente do financiamento da aplicação das medidas definidas a nível nacional e comunitário, no âmbito da agricultura, desenvolvimento rural, pescas e setores conexos, bem como propor as políticas e estratégias de tecnologias de informação e comunicação no âmbito da agricultura e pescas.

A sua visão é acrescentar valor ao mundo rural, contribuindo para a sua sustentabilidade.

Como resultado de um novo processo de reflexão estratégica, foram definidos em 2015 novos objetivos estratégicos visando a otimização do sistema de apoios e dos prazos de pagamentos, a melhoria da comunicação, através da simplificação de processos e inovação, bem como a melhoria da qualidade do serviço público prestado e o reforço das competências do capital humano:

- OE 1 - Implementar uma política de qualidade na concessão dos apoios/incentivos assegurando a otimização dos prazos e a previsibilidade dos pagamentos com o objetivo de dinamizar a atividade e o investimento na agricultura e pescas;
- OE 2 - Melhorar a comunicação e a interação com os stakeholders através da aposta na simplificação administrativa e inovação dos processos com o objetivo de aumentar a qualidade do serviço prestado;
- OE 3 - Reforçar o desenvolvimento de competências do capital humano valorizando o espírito de equipa e o sentido de compromisso com a organização e o serviço público.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Entre os acontecimentos relevantes ocorridos em 2014, destacam-se a designação, pelo período de 5 anos, do Conselho Diretivo do IFAP e a implementação do novo quadro comunitário de ajudas. Se por um lado, o primeiro aporta estabilidade ao IFAP, o segundo implica alterações significativas no âmbito de atuação do Instituto, exigindo do IFAP um esforço acrescido para assegurar que a transição para as novas medidas ocorre da melhor forma e sem sobressaltos nos apoios ao setor, mantendo a regularidade e previsibilidade nos pagamentos atingida nos últimos anos.

No ano de 2014, no âmbito das Relações Públicas, o IFAP foi distinguido na Gala dos Prémios APCE pelas Boas Práticas de Comunicação ao Serviço da Administração Pública, em Portugal.

O IFAP concorreu, ainda, aos Prémios de Comunicação da PAC, cujos projetos de comunicação foram inseridos nas categorias de Comunicação com o Pú

blico e Comunicação Inovadora, tendo o projeto apresentado pelo IFAP - ações de divulgação da APP IFAP Mobile – ficado entre os dez primeiros. Esta iniciativa tem como objetivo promover, incentivar e premiar uma ação ou uma campanha de comunicação no domínio da agricultura e do desenvolvimento rural relacionada com questões da PAC.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação: Encontro IFAP “Balanço 2014 e Perspetivas 2015

Síntese: Visão global, objetivos e balanço 2014 e perspetivas 2015

Para quê:

Sendo um dos objetivos do Instituto reforçar o desenvolvimento de competências do capital humano, valorizando o espírito de equipa e o sentido de compromisso com a organização e o serviço público, o IFAP promoveu no dia de 26 de fevereiro de 2015 o Encontro “Balanço 2014 e Perspetivas 2015”. O Encontro contou com a presença de 171 colaboradores da Instituição onde foi apresentada informação relevante em relação às competências de cada Departamento, nomeadamente uma visão global em números, os objetivos operacionais e balanço de 2014 e, por fim, as orientações e perspetivas para 2015.

Este Encontro “Balanço 2014 e Perspetivas 2015” assentou numa estratégia de envolvimento e motivação dos colaboradores do IFAP, reforçando o diálogo interno, a partilha de experiências, potenciando a interação entre os diversos Departamentos e o envolvimento da gestão de topo.

Pretendeu-se com esta iniciativa impulsionar o espírito de equipa, de colaboração, iniciativa, criatividade, inovação e motivação de todos os colaboradores do IFAP, demonstrando o empenhamento e envolvimento total da gestão de topo, assegurando que compreendem e implementam a política e os objetivos da Organização.

Com quem:

Os colaboradores envolvidos como protagonistas principais desta boa prática foram seis (6) colaboradores da Instituição, com uma idade média de 44 anos, sendo a sua maioria do género feminino, com uma antiguidade que varia de 4 a 27 anos e um perfil médio de habilitações literárias ao nível da licenciatura. De referir que dois dos elementos que integram esta equipa eram dirigentes.

Com que outros recursos:

Os recursos complementares necessários para a concretização desta boa prática abrangeram o aluguer de um Auditório, onde fosse possível realizar o Encontro, bem como a contratação de um serviço de catering para disponibilização de um coffee-break a meio da manhã. O Auditório escolhido foi o do Instituto Português do Mar e da Atmosfera - IPMA, em Algés. Foram disponibilizadas pastas com os conteúdos a apresentar no decorrer do Encontro e foram, ainda, exibidas

diversas apresentações em formato powerpoint. O ambiente foi de trabalho mas também de convívio entre os colaboradores da Instituição.

Como (e quando) é executada:

O IFAP promoveu o Encontro “Balanço 2014 e Perspetivas 2015” no dia de 26 de fevereiro de 2015, da parte da manhã. Tendo em conta a dimensão do projeto que nos propúnhamos alcançar e no âmbito da execução atempada de todas as tarefas foi necessário calendarizar convenientemente todas as etapas necessárias à sua concretização, bem como as tarefas que cada colaborador tinha a seu cargo.

Resultados alcançados:

O principal propósito desta iniciativa foi a divulgação, junto do maior número de colaboradores do Instituto, de informação relevante em relação às competências de cada Departamento, nomeadamente uma visão global em números, os objetivos operacionais e balanço de 2014 e, por fim, as orientações e perspetivas para 2015.

Foi desenvolvido após o encontro um Inquérito de Satisfação, disponibilizado através da plataforma eSurveys.pro, e enviado por e-mail a um total de 171 colaboradores do IFAP que participaram no referido encontro.

O Inquérito pretendeu avaliar o grau de satisfação dos participantes no encontro “Balanço 2014 e Perspetivas 2015” tendo em conta os conteúdos das apresentações, a duração do evento, a localização e espaço onde decorreu o mesmo e uma avaliação global do encontro. O Inquérito esteve disponível para preenchimento entre 13 e 18 de março tendo sido recolhidos 81 questionários (47,4% de respostas obtidas).

Fatores-chave de êxito:

O êxito alcançado com a implementação desta boa prática teve como fatores chave o facto de o Instituto promover iniciativas, pensando fundamentalmente nos seus colaboradores. Foi, também, fundamental o envolvimento da gestão de topo, bem como o empenho dos colaboradores que estiveram associados a esta Boa Prática.

Dificuldades na concretização:

O facto da capacidade da sala ser apenas para 170 pessoas constituiu um obstáculo no sentido de não poderem estar presentes no Encontro todos os colaboradores do IFAP. Tendo sido a primeira vez que o Instituto implementou este Encontro, todos os procedimentos constituíram uma novidade, o que consistiu num desafio à concretização da Boa Prática, que se considera ter sido ultrapassado com sucesso.

Alguns testemunhos:

Questão: Considera que o evento “Balanço 2014 e Perspetivas 2015” constituiu uma mais-valia para a sua valorização pessoal e desempenho na organização?

Resposta 1:

«Em termos gerais, considero que este tipo de eventos constitui uma ferramenta inovadora de gestão, de-

vendo integrar cada vez mais as iniciativas de estratégia de gestão das organizações modernas do setor público, assumindo um papel preponderante no IFAP uma vez que um dos objetivos estratégicos previstos no QUAR passa pela valorização do potencial humano, através do desenvolvimento de competências e da valorização do espírito de equipa e do sentido de compromisso com a organização e o serviço público.

Neste sentido, este evento específico dedicado ao tema "Balanço 2014 e Perspetivas 2015", constitui um marco de referência na divulgação e partilha pelo Conselho Diretivo e Diretores de Departamento dos resultados do ano anterior e dos objetivos a alcançar no corrente ano, extravasando o alcance dos instrumentos de gestão, designadamente o Plano de Atividades e o Relatório de Atividades, dando assim a conhecer aos colaboradores de uma forma direta, ativa e participada, os resultados obtidos das suas atividades e as preocupações que cada departamento enfrenta na concretização dos seus objetivos em particular, reforçando e valorizando o contributo de todos indispensável à prossecução dos objetivos estratégicos do IFAP.

Em termos pessoais, é sem dúvida um evento que valorizo não só pelo facto de contribuir para aprofundar e alargar determinados conhecimentos e matérias em áreas com as quais não me relaciono diretamente no exercício das minhas funções no dia a dia, mas também por constituir uma oportunidade de partilha de experiências e troca de informações, que de alguma maneira nos enriquece e nos aproxima mais uns dos outros, fomentando assim, também, as relações interdepartamentais e interpessoais, potenciando de forma indireta o desempenho na organização.»

Técnica na Área de Planeamento Estratégico e Projetos do Gabinete de Planeamento Estratégico

Resposta 2:

«Do ponto de vista da valorização pessoal, enquanto pessoa integrante da equipa organizativa do evento, ajudou a eliminar a faceta mais reservada, aproximando-me dos muitos colaboradores do IFAP, com vontade de participar em eventos próximos.

Do ponto de vista do desempenho na organização, enquanto colaboradora do IFAP e convidada a estar presente no evento, agradou-me particularmente a mensagem passada no sentido descendente da pirâmide hierárquica, através de uma apresentação em PowerPoint envolvente, tendo como benefício perceber as áreas de negócio do Instituto e as suas interligações.

Acrescento que me agradou a localização e o espaço do evento.»

Secretária do Gabinete de Planeamento Estratégico

APROXIMAR

Comunicar como elo de ligação

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Município de Oeiras

Pessoa responsável pela apresentação:

Rosa Lopes

Cargo:

Chefe da Divisão de Recursos Humanos

Categoria a que se candidata:

Comunicação

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Pública

Tipo de entidade:

Autarquia Local

Caracterização sumária da atividade principal:

A atividade do Município de Oeiras encontra o seu reflexo nas grandes orientações estratégicas, estruturadas no Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE), decompondo-se, este, em objetivos estratégicos e operacionais, que se traduzem nas medidas e atividades concretas que refletem a atuação dos serviços Municipais. As grandes orientações estratégicas da Autarquia são enunciadas em seguida:

- Um concelho de valorização territorial e de gestão sustentável do espaço público;
- Um concelho ambientalmente sustentável;
- Um concelho líder na educação e que aposta nas novas gerações;
- Um concelho ativo, saudável e amigo da cultura;
- Um concelho amigo do emprego e das empresas;
- Um concelho que promove a ciência, a tecnologia e o conhecimento;
- Um concelho aberto ao Atlântico;
- Melhor governância e mais cidadania.

Em conformidade com a Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro, alterada pelos Diplomas de retificação n.º 46-C/2013 de 1 de novembro e Retificação n.º 50-A/2013 de 11 de novembro, que estabelece, entre outras disposições, o regime jurídico das autarquias locais, determina que as Autarquias Locais prosseguem as suas atribuições através do exercício pelos respetivos órgãos das competências legalmente previstas, designadamente:

- a) De consulta;
- b) De planeamento;
- c) De investimento;

- d) De gestão;
- e) De licenciamento e controlo prévio;
- f) De fiscalização.

Os órgãos representativos do Município dão a assembleia municipal e a câmara municipal, detendo cada uma dela naturezas e competências específicas. A Assembleia Municipal detém natureza deliberativa, com competências de apreciação, fiscalização e funcionamento. A Câmara Municipal é o órgão executivo da Autarquia, detém competências materiais e de funcionamento.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Os Recursos Humanos ao Serviço do Município em 2014,* reduziram 2,75%, em relação ao ano anterior, totalizando 1750 trabalhadores. Em termos de distribuição de efetivos por género pode-se dizer que existe paridade de género – 884 trabalhadores do género masculino e 866 do género feminino.

1695 trabalhadores detêm o vínculo de Contrato de Trabalho por Tempo Indeterminado e 14 estão em comissão de serviço no Município.

A média de idades situa-se entre os 35-39 anos, sendo que 51% dos trabalhadores têm mais de 45 anos. A taxa de envelhecimento registada é de 19%, que demonstra o envelhecimento da estrutura etária dos trabalhadores.

O grupo profissional de maior dimensão é o de assistentes operacionais, com 920 trabalhadores, existindo 40 dirigentes, 338 técnicos superiores, 328 assistentes técnicos, 22 da carreira de informática e 76 da carreira de polícia municipal.

O Índice de Tecnicidade é de 23% e o Rácio de Enquadramento é de 43 trabalhadores por Dirigente.

Ao nível de escolaridade, 48,85% dos trabalhadores têm 9 anos ou menos de escolaridade, 23,34% têm entre 9 e 12 anos, e 28% detêm habilitações superiores.

As saídas de trabalhadores foram essencialmente por motivo de aposentação (68%).

Considerando o total de entradas registadas, 80% ocorreram na sequência de procedimento concursal.

Em 2014 foram abertos 45 processos de mobilidade interna, que resultaram em 25 mudanças de unidade orgânica ou função. A taxa de satisfação dos trabalhadores mobilizados foi de 95%.

*Relatório de Indicadores de Recursos Humanos 2014

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

A atuação do Município de Oeiras consolida-se na prossecução de uma estratégia claramente definida, garantindo o cumprimento da missão organizacional,

que visa “exceder as expectativas dos nossos cidadãos/municípios, mediante políticas públicas inovadoras, de sustentabilidade territorial, ambiental e de desenvolvimento social integrado, apostando no conhecimento, nas novas tecnologias de informação e comunicação e na qualidade da prestação dos serviços, garantindo a excelência de vida em Oeiras”.

Com uma forte cultura de inovação e desenvolvimento, associada a uma forte imagem institucional que se demarca pelo slogan “Oeiras Marca o Ritmo”, na sua visão é declarado que “o Município de Oeiras orienta a sua ação no sentido de transformar o concelho num centro de excelência no âmbito do serviço público, tendo por referência as melhores práticas e a criteriosa aplicação dos recursos disponíveis, para assim poder garantir a satisfação plena das necessidades, expectativas e aspirações dos cidadãos/municípios”.

Esta cultura encontra-se claramente refletida na enunciação dos valores que regem a atuação dos serviços Municipais:

- a) Responsabilidade para com o cidadão/município;
- b) Inovação e excelência no serviço;
- c) Responsabilidade social e ambiental;
- d) Integridade, conduzindo todas as atividades pelos mais elevados padrões éticos;
- e) Valorização profissional e realização pessoal dos trabalhadores do município.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Um dos desafios de maior destaque no biénio em análise foi a reestruturação orgânica dos serviços do Município de Oeiras, que decorreu no ano de 2014, quando se procedeu à reavaliação da organização dos serviços municipais, em conformidade com o estabelecido pela Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto. A nova estrutura orgânica do Município sido aprovada pela Assembleia Municipal de Oeiras, na sessão de 18 de março de 2014. Para a reestruturação foram aplicados os critérios definidos na lei, tendo-se optado por manter o modelo hierárquico em vigor até à data no Município, que se define, genericamente, como sendo constituído por unidades orgânicas nucleares e flexíveis, sendo que as unidades orgânicas nucleares são compostas por departamentos e as unidades orgânicas flexíveis são compostas por divisões e unidades.

É também considerada relevante a reestruturação efetuada neste período, no âmbito do Setor Empresarial Local.

Por outro lado, consideramos ser de destacar que, conforme indicado no Relatório e Conta de Gerência de 2014, apesar do contexto económico desfavorável nos últimos anos, o Município de Oeiras apresenta uma evolução positiva dos resultados alcançados, evidenciando o esforço da reconstrução do equilíbrio financeiro.

No que respeita à atividade desenvolvida, neste biénio o Município de Oeiras alcançou alguns marcos importantes, destacando-se a construção do novo

Centro de Saúde de Algés, cuja inauguração está prevista ainda no ano de 2015, e o início, no passado mês de maio, da construção do Centro de Saúde de Carnaxide, com inauguração prevista para 2016. De relevar também a continuidade do projeto de valorização da linha ribeirinha, no âmbito da recuperação e utilização qualificada da orla litoral do Concelho de Oeiras, destacando-se o conjunto de infra-estruturas já construídas, entre as quais o Passeio Marítimo, o Porto de Recreio e as Instalações de Apoio às Praias, estando concluído o projeto para estender, ainda em 2015, o Passeio Marítimo desde o Forte da Giribita até à Praia da Cruz Quebrada.

A atividade do Município de Oeiras foi ainda objeto de várias distinções, com destaque, em 2015, para a revista “Oeiras em Revista” com o tema “Oeiras, ouro sobre azul”, galardoada como a melhor revista municipal no âmbito do “XXIV Encontro de Marketing e Comunicação Autárquica”. As Bibliotecas Municipais de Oeiras foram também distinguidas com uma menção honrosa pelo projeto “Ebooks e leitura digital – Oeiras a ler”, no âmbito do Prémio “Boas Práticas em Bibliotecas Públicas”. Em 2014, no âmbito do “Grande Prémio APCE Excelência em Comunicação”, o Município foi distinguido pelas Boas Práticas de Comunicação ao serviço da Administração Pública em Portugal e na categoria Intranet como trabalho de mérito. De relevar ainda uma menção honrosa, no âmbito dos “IDC CIO Awards 2014”, para o portal “O Meu Bairro”, aplicação acessível a partir da página principal do site institucional, que permite reportar ocorrências relativas ao espaço público e equipamentos municipais. Por sua vez, também em 2014, o vinho de Carcavelos (atualmente designado Villa Oeiras), produzido pelo Município de Oeiras, foi galardoado num dos melhores e mais meticulosos concursos de vinhos do mundo, tendo-lhe sido atribuída a Medalha de Prata no “Concours Mondial de Bruxelles’14”, no âmbito do “International Wine Challenge 2014”. O Município de Oeiras foi ainda distinguido, pelo quinto ano consecutivo, com o prémio de Autarquia + Familiarmente Responsável pelo Observatório das Autarquias Familiarmente Responsáveis.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação: APROXIMAR

Síntese: Comunicar como elo de ligação

Organismo: Município de Oeiras

Para quê:

Orientada para todos os funcionários, colaboradores e dirigentes do Município de Oeiras, a política de comunicação interna municipal procura transmitir mensagens-chave que passam pela forte consciência da identidade do concelho e do Município, pela valorização da comunicação como elo de ligação entre todos, pela valorização da inovação, pelo reconhecimento do valor dos trabalhadores e pelo reforço do sentimento de pertença a uma equipa.

Enquanto parte de uma política integrada de comuni-

cação interna, a INTRANET e a publicação PÁGINAS DE ENCONTRO existem em função de um conceito: APROXIMAR.

As ferramentas de comunicação interna procuram ser, antes de mais, o reflexo do que une todos os funcionários municipais: o facto de trabalharem, dia após dia, para a concretização daquela que é a missão da câmara municipal: exceder as expectativas dos cidadãos/municípios, mediante políticas públicas inovadoras, de sustentabilidade territorial, ambiental e de desenvolvimento social integrado, apostando no conhecimento, nas novas tecnologias de informação e comunicação e na qualidade da prestação dos serviços, garantindo a excelência de vida em Oeiras.

Com quem:

A comunicação interna do Município envolve múltiplos serviços, com destaque para o Gabinete de Comunicação, a Divisão de Gestão Organizacional e a Divisão de Tecnologias e Sistemas de Informação, cujos elementos constituem as equipas nucleares que implementam estes projetos.

Para o Páginas de Encontro, encontram-se normalmente afetos 6 elementos no âmbito da conceção e produção, redação e fotografia, existindo ainda um conjunto de colaboradores da Divisão de Recursos Humanos, que contribuem permanentemente para a elaboração de rubricas “Consultório Jurídico” e “O Saber Não Ocupa Lugar”.

Para a Intranet, estão normalmente afetos 5 colaboradores, envolvidos diretamente na manutenção e atualização da plataforma e respetivos conteúdos.

O desenvolvimento destes projetos implica também o envolvimento generalizado dos colaboradores e serviços do Município, destacando-se a participação em rubricas, no PÁGINAS DE ENCONTRO, e a publicação de notícias e atualização da informação disponibilizada na INTRANET.

Com que outros recursos:

Os recursos são essencialmente humanos.

O desenvolvimento da intranet municipal, tal como ela existe hoje, começou com o site municipal. Quando foi tomado a decisão de autonomia no que respeita à gestão do site municipal, foi necessário adquirir competências. A gestão do site municipal foi assumida internamente e deu-se início, em simultâneo, a um processo de aprendizagem e de ganho de competências que permitiria estruturar toda a comunicação nos mesmos moldes.

A tomada de consciência da possibilidade de tirar muito mais partido da plataforma de gestão de conteúdos usada no portal municipal deu origem ao desenho de uma nova intranet, muito mais apelativa e muito mais intuitiva.

Tal implicou também um investimento na infraestrutura, ao nível dos servidores, rede informática e outros equipamentos necessários para suportar de forma autónoma uma plataforma eletrónica de comunicação, sendo ainda de relevar a importância da equipa

que assegura a manutenção técnica do sistema informático.

Especificamente ao nível do Páginas de Encontro, um dos meios de divulgação é precisamente o e-mail e a intranet, relevando mais uma vez a importância da infraestrutura informática existente. Por outro lado, para assegurar o APROXIMAR dos colaboradores que não têm acesso à internet, é efetuado um investimento para garantir a publicação, em papel, de 1.000 exemplares de cada edição, num total de 12.000 exemplares impressos anualmente.

Como (e quando) é executada:

O Páginas de Encontro é publicado mensalmente, sendo distribuído em papel e enviado por e-mail a todos os colaboradores que dispõem dessa ferramenta, estando disponível para consulta a todo o momento na página da intranet do Município. É constituído por um conjunto de rubricas definidas, para as quais são recolhidos contributos junto dos colaboradores do município, com vista a partilharem as suas experiências junto dos restantes colaboradores da organização.

A intranet é atualizada diariamente, na área das notícias, e sempre que se justifica, nas áreas mais fixas e cujos conteúdos não sofrem alterações tão frequentes, onde é disponibilizada a informação relevante sobre os serviços, os documentos estratégicos, os modelos em utilização no Município, a lista telefónica com os contactos profissionais de todos os colaboradores e as ementas dos refeitórios, entre outros. É ainda disponibilizado o acesso às aplicações disponíveis no Município, tão diversas como o Salão Nobre Digital, Expediente, Helpdesk, ou mesmo marcação de consultas.

No ficheiro anexo apresentamos graficamente a Intranet e o Páginas de encontro, procurando transmitir uma imagem concreta do que se encontra disponível para os colaboradores.

Resultados alcançados:

Entre os Resultados alcançados contam-se: partilha de informação entre colegas que, trabalhando ao serviço de uma mesma instituição, muitas vezes não se conhecem pessoalmente; partilha de histórias de vida, de experiências pessoais, permitindo um conhecimento mais profundo e pessoal dos colegas de trabalho; fortalecimento dos laços entre colegas, com as naturais vantagens em termos de trabalho; melhor conhecimento das tarefas desempenhadas por colegas de diferentes serviços.

O Páginas de Encontro tem 12 edições/ano. É distribuído em papel (1000 exemplares impressos, disponíveis em todos os edifícios municipais), por e-mail para todos os colaboradores que dispõem dessa ferramenta e está disponível para consulta a todo o momento na página da intranet do Município. É produzida uma versão com layout para impressão e outra versão, adaptada ao formato digital.

Na intranet são publicadas, em média, 30 a 45 notícias/mês, destacando-se, semanalmente, alguns temas, pela sua importância/abrangência.

De relevar que, em 2014, o Município de Oeiras foi distinguido pelas Boas Práticas de Comunicação ao serviço da Administração Pública em Portugal e na categoria INTRANET COMO TRABALHO DE MÉRITO, no âmbito do Grande Prémio APCE Excelência em Comunicação.

Fatores-chave de êxito:

Considerados enquanto ingredientes principais da receita:

- contributos dos recursos humanos envolvidos e disponibilidade para a partilha de experiências;
- *know how* dos profissionais envolvidos, fundamental para que tanto o Páginas de Encontro como a intranet sejam uma realidade;
- disponibilidade para a partilha de ideias/sugestões/contributos por parte dos colegas.

Dificuldades na concretização:

Não se registam particulares dificuldades na execução dos projetos, sendo, no entanto, considerada uma limitação o facto de a Intranet não ser de fácil acesso, para os trabalhadores que normalmente desenvolvem a sua atividade na rua, sem acesso a computadores no dia-a-dia de trabalho.

Alguns testemunhos:

“Sem dúvida que o mais marcante destes projetos – como sempre, suponho – são as pessoas. As pessoas que se conhecem, as ideias que as pessoas partilham, as histórias que as pessoas contam, as sugestões que as pessoas dão. Não raramente me dou conta de que, de todos os projetos profissionais nos quais tenho responsabilidades, são os projetos de comunicação interna que me permitem contactar com mais pessoas – isso é, sem dúvida, o mais enriquecedor.”

Sónia Correia - Técnica Superior do Gabinete de Comunicação

ENCONTRO DE QUADROS

Encontro de quadros, reflexão e alinhamento

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Instituto Hidrográfico - Marinha

Pessoa responsável pela apresentação:

Pilar Pestana; Zélia Cardoso

Cargo:

PP – Chefe do Departamento da Qualidade;

ZC – Assessora do Diretor da Escola de Hidrografia e Oceanografia

Categoria a que se candidata:

Comunicação

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

CAE 72190 Outra investigação e desenvolvimento das ciências físicas e naturais

Tipo de entidade:

O Instituto Hidrográfico (IH) é um órgão da Marinha com legislação própria, e funciona na direta dependência do Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA).

Caracterização sumária da atividade principal:

O Instituto Hidrográfico tem por missão assegurar as atividades de investigação científica e desenvolvimento tecnológico relacionadas com as ciências e as técnicas do mar, tendo em vista a sua aplicação prioritária em operações militares navais, designadamente, nas áreas da hidrografia, da cartografia hidrográfica, da segurança da navegação, da oceanografia e proteção do meio marinho e defesa dos interesses nacionais, na prossecução do desenvolvimento científico e sustentável do País.

O Instituto Hidrográfico dispõe de uma Escola de Hidrografia e Oceanografia (EHO) que disponibiliza a formação especializada, o aperfeiçoamento e a atualização em hidrografia e oceanografia, com vista à formação de técnicos necessários às atividades do Instituto Hidrográfico, bem como de entidades públicas e privadas, nacionais e estrangeiras. Os cursos de Especialização em Hidrografia da EHO são acreditados e reconhecidos pela Federação Internacional de Geómetras, Organização Hidrográfica Internacional e Associação Cartográfica Internacional. Estes cursos têm uma forte componente de instrução teórica e prática.

O Instituto Hidrográfico é uma organização que se afirma pela qualidade dos produtos e serviços que disponibiliza aos seus clientes. Esta afirmação suporta-se no reconhecimento externo, dado através

da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade, nas áreas chave para o exercício da missão e no empenho diário que coloca na prossecução da melhoria dos produtos e serviços, tendo em vista a satisfação das nossas partes interessadas. O Sistema de Gestão da Qualidade do Instituto Hidrográfico é reconhecido por uma entidade externa independente, credível e competente, de acordo com o referencial normativo (NP EN ISO 9001). Simultaneamente, os ensaios e calibrações das áreas laboratoriais encontram-se acreditados pelo Instituto Português de Acreditação, tendo sido dado provas da competência técnica para produzir resultados tecnicamente válidos, de acordo com os requisitos da norma de referência (NP EN ISO/IEC 17025).

Somos detentores de uma infraestrutura de informação geográfica sobre o ambiente marinho, desenvolvida especificamente para o efeito, com um acervo de dados ambientais sobre o oceano, único em Portugal (parâmetros físico-químicos, hidrográficos, sedimentológicos e hidrodinâmicos).

Caracterização dos RH em 2014/15:

A estrutura de recursos humanos compreende, equitativamente, pessoal militar, disponibilizado pela Marinha, e pessoal civil. Deste facto resulta a necessidade de assegurar o constante esforço de adaptação às reformas que têm vindo a ocorrer ao longo dos últimos anos na organização e gestão da administração pública. A fim de dotar o Instituto Hidrográfico de instrumentos que garantam a necessária equidade, coerência e equilíbrio no tratamento de todo o pessoal, independente da carreira ou corpo especial.

Sendo um dos desígnios vertidos na estratégia do Instituto Hidrográfico “Valorizar a multidisciplinaridade no estudo do MAR, com pessoas motivadas, altamente qualificadas, assegurando os meios modernos e tecnologicamente capazes”.

Distinguir-se por saber, e saber-fazer hidrografia e oceanografia no mar, a navegar e por contribuir para a partilha do conhecimento em assuntos relativos ao Mar no plano interagência, em termos institucionais com outras entidades, públicas e privadas, nacionais e estrangeiras, e em fora académicos, assumindo em áreas da sua competência a liderança dos processos.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

A gestão estratégica faz parte da cultura de gestão do Instituto Hidrográfico e está alinhada com os objetivos estratégicos estabelecidos na Diretiva de Planeamento da Marinha 2014, conforme Diretiva Setorial das Ciências do Mar 2015, sendo influencia-

da pela conjuntura económica e financeira, social e científica do País.

Para a formulação estratégica é seguida a metodologia do Balanced Scorecard (BSC) já experimentada em ciclos trianuais anteriores. O Instituto Hidrográfico consolidou a sua posição como centro de referência no conhecimento e investigação do Mar, com reconhecimento nacional e internacional.

É de relevar que os valores são os padrões de conduta que norteiam o comportamento dos colaboradores, em alinhamento com a própria organização, tendo em conta o quadro de valores da Marinha (disciplina, lealdade, honra, integridade e coragem) o Instituto Hidrográfico identifica ainda os seguintes valores específicos, firmemente assimilados e consolidados:

Ética – Fazer com princípios.

Excelência – Fazer melhor.

Criatividade – Fazer com inovação.

Compromisso – Fazer com dedicação.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Enquanto Serviço Hidrográfico Nacional o Instituto Hidrográfico, responsável pela produção e atualização da cartografia hidrográfica oficial, assume também funções de segurança da navegação em caso de desastre ou de catástrofes naturais para avaliação de áreas restritas ou interditas à navegação e de eventuais intervenções necessárias para a manutenção da navegabilidade e da acessibilidade aos portos. Nos últimos anos ocorreram várias situações de emergência em que o Instituto Hidrográfico foi chamado a colaborar. Através da experiência obtida e das lições aprendidas nessas operações foi criada uma Equipa Hidrográfica de Intervenção Rápida (EH-IR), com formação, treino e prontidão para intervenção eficiente e eficaz em diversas situações inopinadas que requerem uma elevada prontidão. Esta equipa não tem constituição fixa adaptando-se às necessidades específicas de cada missão.

O Centro de Instrumentação Marítima do Instituto Hidrográfico, sediado na Base Hidrográfica na Azinheira/Seixal foi criado e implementado como parte de uma estratégia ativa destinada ao estabelecimento de uma infraestrutura nacional, que possa apoiar tecnicamente atividades de natureza científica, de vigilância e proteção ambiental e de desenvolvimento económico no mar sob jurisdição nacional.

Esta unidade orgânica visa assegurar uma gestão centralizada dos instrumentos em uso no Instituto Hidrográfico, garantindo a sua guarda e potenciando a sua taxa de operacionalidade e disponibilidade. Integrando a sua atividade com as atividades das divisões técnicas do Instituto Hidrográfico, permitirá a formação e treino nas boas práticas de condução e operação dos instrumentos. A sua localização permitirá, nas próprias instalações, a experimentação de equipamentos em ambiente marinho. Este centro estará ainda aberto à colaboração e à partilha com parceiros da comunidade científica nacional.

As Jornadas de Engenharia Hidrográfica, organizadas pelo Instituto Hidrográfico, enquanto fórum de natureza científica, focado nas ciências do Mar, com o objetivo de potenciar o relacionamento entre os membros da comunidade científica essencialmente nacional. Estas jornadas, que ocorrem de dois em dois anos, relevam a importância que este evento já tem no ceio da comunidade científica, com a presença de jovens técnicos e investigadores, autores nacionais de reconhecido mérito, assim como de participantes de Espanha, Brasil e Noruega. As cerca de 100 comunicações apresentadas, orais e posters em cada uma das três edições já realizadas (2010, 2012 e 2014) representam um real acréscimo científico do panorama nacional.

Um aspeto relevante e transversal é a formação interna e em contexto de trabalho, devidamente enraizada na cultura organizacional do Instituto Hidrográfico, como garante de uma resposta eficaz e eficiente em diversas situações onde é necessário um diagnóstico rápido para acionar, sempre que requerida, uma resposta rápida e multidisciplinar.

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Para quê:

O Encontro de Quadros 2015, realizado no início de fevereiro, foi um evento organizado com o intuito de assegurar o alinhamento dos quadros superiores do Instituto Hidrográfico (pessoal militar e civil) dando contributos para a operacionalização da Diretiva Setorial das Ciências do Mar que enquadra e prossegue os objetivos e as grandes linhas de ação estratégica contidas na Diretiva de Planeamento da Marinha. A Diretiva Setorial das Ciências do Mar estabelece os objetivos do Instituto Hidrográfico para o triénio 2015-2017 e enuncia as linhas de ação prioritárias, que servirão de referência estratégica para o período em apreço

Com quem:

O Encontro de quadros foi organizado através de uma sessão preparatória para cada tema proposto, a saber: inovação, organização e financiamento. O dia do encontro contou com a presença de 117 quadros do Instituto Hidrográfico (oficiais, técnicos superiores e bolsiões de investigação) contando também com a presença do contra-almirante diretor-geral do Instituto Hidrográfico.

Com que outros recursos:

O dia do Encontro de Quadros ocorreu nas instalações da Base Aérea nº1, em Sintra. Foi assegurado o transporte das pessoas em autocarros da Marinha, foi disponibilizada a refeição principal e os coffee break, assim todo o material necessário às sessões de trabalho.

Como (e quando) é executada:

Decorrentes da aprovação da Diretiva de Planeamento da Marinha, os vários setores da Marinha desenvolveram as respetivas diretivas setoriais, tendo o

Instituto Hidrográfico elaborado a Diretiva das Ciências do Mar. O Encontro de Quadros 2015 teve como objetivo dar oportunidade aos quadros do Instituto Hidrográfico para com a sua experiência e conhecimento contribuírem com ideias para a operacionalização da Diretiva. Neste evento foram organizadas 4 mesas com cerca de 10 pessoas, para discussão de cada tema, no total de 12 mesas. Em cada mesa duas das pessoas tinham papéis concretos, de coordenador e facilitador.

Resultados alcançados:

No decurso das reuniões preparatórias e do evento final do Encontro de Quadros foram abordados no total, no que respeita aos três temas sugeridos, cerca de sessenta tópicos que deram origem a várias centenas de propostas de iniciativas plasmadas em relatório próprio.

Em abril foi efetuada uma sessão, na qual foi comunicado a todos os envolvidos no Encontro de Quadros 2015, a descrição das iniciativas correspondentes, prazos e prioridades de implementação, bem como os respetivos responsáveis pela sua execução. Posteriormente será efetuada a devida monitorização à sua concretização, tendo em conta o alinhamento com a estratégia e operacionalização da Diretiva Setorial do Mar.

Fatores-chave de êxito:

Esta Boa prática vai incutir os valores, as convicções e os propósitos que devem dirigir a ação de cada pessoa na persecução dos objetivos organizacionais. Os aspetos que maior influência tiveram na implementação da Boa Prática foram, o envolvimento da gestão de topo, o controlo com responsabilidades atribuídas, o planeamento das tarefas e fita de tempo a cumprir, bem como todas as mais-valias decorrentes da aprendizagem do Sistema de Gestão da Qualidade implementado, no Instituto Hidrográfico desde 2007. A aprendizagem decorrente das duas anteriores edições de Encontros de Quadros foi igualmente um fator-chave que contribuiu para o êxito desta Boa Prática.

Dificuldades na concretização:

A identificação de um elevado número de iniciativas que não permite a sua concretização em tempo útil, tendo sido estabelecidas diferentes prioridades.

Alguns testemunhos:

Os protagonistas desta Boa Prática são os quadros do Instituto Hidrográfico (oficiais, técnicos superiores e bolseiros de investigação), presentes no Encontro de Quadros 2015.

COMUNICAR PARA ENVOLVER

Programa de comunicação, assente em 4 pilares - mais comunicação; melhor comunicação; novos procedimentos; novas ferramentas - e 2 vertentes - comunicação e imagem.

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Instituto dos Registos e do Notariado, I. P. (IRN, IP)

Pessoa responsável pela apresentação

José Ascenso Nunes da Maia

Cargo:

Presidente do IRN

Categoria a que se candidata:

Comunicação

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Setor público administrativo

Tipo de entidade:

Organismo público

Caracterização sumária da atividade principal:

O Instituto dos Registos e do Notariado, abreviadamente designado por IRN, é um instituto público integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e património próprio. É um organismo central com jurisdição sobre todo o território nacional, com exceção da Região Autónoma da Madeira.

O registo opera no âmbito das tarefas fundamentais do Estado, dos direitos e deveres sociais e no modelo da nossa organização económica e social. No plano pessoal compreende o registo civil, a identificação civil e a nacionalidade.

Ainda no âmbito pessoal compreende identificação das pessoas coletivas, tenham ou não natureza comercial, bem como as pessoas coletivas religiosas. No plano patrimonial atua na Caracterização da situação jurídica dos prédios e dos bens móveis que a lei sujeita a registo.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Em dezembro de 2014, exerciam funções nos Serviços Centrais e Serviços de Registo, do IRN 5.142 trabalhadores.

No IRN os RH desempenham funções nos Serviços Centrais e nos Serviços de Registo, tendo estes últimos representado, no ano passado, 93% do total dos funcionários.

Os RH do IRN dividem-se em dois grupos em função da carreira, sendo a carreira de regime especial aquela que reúne a maior fatia do total dos trabalhadores do IRN - 90,4%.

carreira de regime especial dos registos e notariado

- “Conservador e Notário”, “Oficial dos Registos e do Notariado” e “Especialistas de Informática”

carreira do regime geral da administração pública - “Técnicos Superiores”, “Assistentes técnicos” e “Assistentes operacionais”

Em termos etários 50,6% dos recursos encontra-se na faixa dos 45 aos 54 anos.

Ao nível da evolução dos recursos humanos o IRN não se diferenciou da tendência generalizada dos restantes organismos da Administração Pública no que respeita à saída de colaboradores, No quadriénio 2010-2014 o IRN perdeu mais de 400 colaboradores, significando em termos percentuais quase 7% dos recursos humanos.

No último ano a principal causa de saída foi a aposentação - 52% - seguido da cessação por mútuo acordo - 28%.

O IRN é marcado por um significativo número de situações modificação transitória da situação funcional do trabalhador - mobilidade - dentro do próprio serviço. Em 2014 ocorreram 72 situações de mobilidade entre aquelas que foram desencadeadas na sequência da manifestação de necessidades dos serviços e os pedidos que foram submetidos de forma espontânea por trabalhadores.

Em termos de quadros dirigentes o IRN sofreu idêntica tendência, em resultado das imposições do “Plano de Redução e Melhoria da Administração Central” que fixou como objectivo mínimo reduzir em 15% as estruturas orgânicas dependentes de cada ministério e o número de cargos dirigentes. Assim, em 2012, com a nova lei orgânica, o IRN viu diminuído este número num total de 9: menos 1 dirigente de nível superior e menos 8 dirigentes de nível intermédio e gestores de equipa multidisciplinares equiparados. Ao nível da alta direção, o ano de 2015 é marcado pela substituição do Presidente do IRN.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Se tivermos que enquadrar a cultura organizacional do IRN numa das grandes classificações podemos dizer que ela é predominantemente uma cultura não-adaptativa, conhecida também como conservadora.

Ao nível dos Preceitos:

É uma cultura que valoriza a ordem e a redução de riscos nos processos administrativos.

Tem uma orientação para as tarefas mais que para os resultados ou para a valorização das pessoas, sejam elas clientes ou colaboradores, não sendo uma prática o reconhecimento formal ou informal dos desempenhos individuais e de equipa.

O relacionamento entre chefias e colaboradores é predominantemente formal no local de trabalho, com evidência no trato interpessoal. Contudo, fora do espaço laboral, existem relações de informalidade com reflexo numa alteração do relacionamento para formas mais informais, tanto entre colaboradores como entre estes e as chefia.

Existe o que se pode classificar como uma subcultura dominante, a das carreiras de regime especial de conservadores e oficiais de registo, mais tradicional e coesa, com 2.667 trabalhadores sindicalizados. Nesta sente-se um forte sentimento de pertença que claramente contrapõe ao sentimento de alheamento / indiferença da carreira minoritária (<10%) dos que pertencem às designadas carreiras de regime geral.

No padrão dos Instrumentos e processos utilizados:

Em termos de organização dos espaços existem dois paradigmas: o dos serviços com atendimento onde são privilegiados os espaços comuns sendo os espaços individuais, reservados ao backoffice, mais escassos; e os serviços centrais e quatro das grandes conservatórias de Lisboa, onde os funcionários são minoritários, onde por força da compleição do edifício, mais do que por opção organizacional, predomina o openspace com raros espaços individuais à excepção das áreas para reuniões ou dos gabinetes de alguns dirigentes intermédios.

Quanto ao Carácter:

Os comportamentos individuais estão orientados à estabilidade, por oposição à flexibilidade e inovação, e os valores, costumes e tradições tendem a permanecer ao longo do tempo.

Embora tenha atravessado períodos de inovação, catalisada por iniciativas políticas de desburocratização e simplificação administrativa, o IRN não é, na sua essência, uma organização orientada à criatividade e à inovação, privilegiando a conformidade em detrimento do espaço para a iniciativa.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Preparação do processo de centralização da contabilidade:

Nos últimos anos o IRN tem sido marcado por alterações procedimentais, desenvolvimentos aplicativos e preparação de alterações ao regulamento emolumentar, preparatórias ao processo de centralização da gestão da receita, que é instrumental e indispensável à optimização da gestão e controlo dos recursos financeiros, mas também à conformidade com o princípio da Unidade de Tesouraria do Estado.

Cristalização das carreiras especiais de conservador e oficial dos registos

A ausência de definição de um novo regime para as das carreiras especiais de conservador e oficial dos registos determinou a persistência de uma regulamentação de 1979, profundamente desatualizada, e difícil de compatibilizar com os novos regimes jurídicos que regulam o trabalho em funções públicas, designadamente, com a legislação relativa ao sistema

de avaliação de desempenho. A permanência desta situação teve como consequências mais visíveis a ausência de concursos para o preenchimento dos lugares de conservador e para a colocação de oficiais de registo, fazendo proliferar situações de precárias de mobilidade.

Certificado Sucessório Europeu e Registo de Testamentos

Preparação da implementação da plataforma que servirá de suporte à emissão do Certificado Sucessório Europeu (CSE) e que executa do Regulamento Comunitário n.º 650/2012, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 4 de julho de 2012, relativo à competência, à lei aplicável, ao reconhecimento e execução das decisões, e à aceitação e execução dos atos autênticos em matéria de sucessões.

Preparação da execução da plataforma de suporte ao registo central de testamentos, que se orienta para a participação no projeto piloto de interconexão dos registos de testamentos no que está a ser desenvolvido ao nível da União Europeia.

Registo de pessoas jurídicas canónicas

Desenvolvimento do Registo de Pessoas Jurídicas Canónicas (RPJC), que pretende organizar e manter atualizada a informação sobre a identificação das entidades canónicas, bem como dar publicidade à sua situação jurídica, por forma a que todos os interessados possam ter um conhecimento sistemático da informação atinente a estas entidades, em consequência do definido no Decreto-Lei n.º 19/2015, de 3 de Fevereiro, dando cumprimento a uma das obrigações constantes da Concordata celebrada entre a República Portuguesa e a Santa Sé, em 18 de Maio de 2004.

Outras informações relevantes sobre a entidade

Nos últimos anos iniciou-se uma importante reforma nos registos.

Em 2006 os registos e notariado operaram, sob a égide da extinta Direção-Geral dos Registos e do Notariado (DGRN), a uma profunda reforma na governação. Até então as diversas conservatórias e cartórios públicos, que têm autonomia para praticarem atos e procedimentos de registo, tinham, também, do ponto vista operacional, autonomia para realizar despesa e processar e pagar os vencimentos dos trabalhadores da carreira dos registos e do notariado. Todavia, esta autonomia colidia com dois princípios fundamentais da Lei Orçamental: unidade e universalidade do orçamento

Com a criação do IRN, IP, que vem suceder à DGRN, foi centralizada a superintendência das diversas áreas de gestão dos serviços de registo, designadamente, a responsabilidade de adquirir bens e serviços, proceder ao pagamento dos mesmos e, ainda, pagar os vencimentos de todos os trabalhadores dos serviços do IRN.

Esta mudança de paradigma proporcionou uma gestão unificada, por oposição ao modelo de gestão descentralizada, que era prosseguido.

Adicionalmente, mais do que uma gestão unificada, permitiu uma visão centralizada, de conjunto, dando origem, do ponto de vista estratégico, a uma profunda revolução nos serviços do IRN, I:P.

Apostou-se fortemente na inovação e na modernidade, quer ao nível da prestação dos serviços como também da face visível desta modernização consubstanciada na nova imagem das instalações, e toda a comunicação passou estar subordinada a estes dois vectores.

Sem pôr em causa a natureza profilática, face ao sistema de justiça, que tem a publicidade registal, enquanto publicitação da situação jurídica de pessoas e bens geradora de fé pública e orientada à segurança jurídica, novas exigências foram impostas em nome de valores de cidadania e do desenvolvimento económico, designadamente a celeridade, a desburocratização, a simplificação, a acessibilidade e a comodidade, perfeitamente compagináveis com a função nuclear do registo.

Deste modo, determinou-se a aposta nas seguintes áreas:

Reengenharia e simplificação de processos com alterações do quadro legal;

Orientação para o capital humano e

Criação de bases de dados nacionais e investimento em novas tecnologias.

Reengenharia e simplificação de processos

Após um levantamento exaustivo dos processos com vista a caracterizar o estado de arte ainda antes de um processo de informatização, foi identificado um conjunto de oportunidades de desburocratização e simplificação, concretamente relacionadas com a eliminação do número de passos e deslocações dos utentes para concluir um procedimento. Para esse efeito, foram criados serviços de Balcão único, foram eliminadas formalidades, simplificados procedimentos e ainda disponibilizados novos serviços através da Internet e potenciado o uso das novas tecnologias.

Orientação para o capital humano

Desde 2005 começa a desenvolver-se um vasto plano de formação, reforçado pela criação de uma unidade de formação própria, com vista a desenvolver e valorizar o capital humano do IRN nas áreas das tecnologias de informação, balcões únicos e registos online, contemplando uma componente jurídica.

Neste contexto, para além da qualificação, a implementação do SIADAP assume ainda um papel fundamental não apenas como um sistema de avaliação de desempenho mas como uma ferramenta de gestão, com o objetivo claro de envolver os recursos humanos na concretização dos objetivos organizacionais.

Bases de dados e aplicações nacionais

As bases de dados nacionais foram moldadas seguindo duas ideias matriciais: a informatização deveria ser global, no sentido de abranger todas as espécies de registos e devia ser integral no sentido

de, em cada espécie, os procedimentos serem totalmente informatizados. O aproveitamento pleno destas matrizes exigiu a recuperação da informação constante de suporte em papel, obrigando à digitação de toda a informação relevante, tarefa que só foi possível através da mobilização total dos recursos humanos e de uma dedicação extrema no alcance de metas estabelecidas. Foi assim possível concluir o carregamento das bases de dados em cerca de 6 anos.

Hoje, as aplicações informáticas proporcionam a desmaterialização quase integral dos processos integrando todo o fluxo de trabalho, designadamente o pedido, a execução dos registos, a emissão dos respetivos meios de prova e a sua publicação. Simultaneamente, foram criadas soluções que viabilizaram o pedido on line e a junção eletrónica de documentos, bem como a implementação de serviços automáticos que ficam assegurados sem qualquer intervenção manual, como é o caso do registo da prestação de contas, das publicações dos atos de registo e das suas anotações.

Acedidas por cerca de 500 serviços disseminados por todo o país, as bases de dados nacionais contribuíram para a abolição da competência territorial. Hoje é possível pedir um registo em qualquer conservatória, uma realidade distintiva pouco frequente na maioria dos países do mundo em matéria de registo predial.

Esta inovação de processo acontece sem prejudicar os princípios da legalidade, prioridade ou do trato sucessivo.

Esteve na base deste processo a informatização de assentos que proporcionou a integração da informação registal em bases de dados, viabilizando a desmaterialização dos processos e a abolição da competência territorial.

Hoje temos integradas:

Cerca de 500 000 sociedades comerciais, a quase totalidade das existentes em Portugal;

Cerca de 5 000 000 de veículos;

Cerca de 8.000.000 prédios, que se traduzem em 98% da totalidade;

Mais de 11 milhões de assentos, representando quase todo o registo civil;

Cerca de 1 000 000 de entidades inscritas no ficheiro central de pessoas coletivas.

Em matéria de registos, Portugal é hoje considerado, por muitos Países e mesmo por instituições internacionais (ex. Banco Mundial), como uma referência e um exemplo a seguir, mormente no referente à disponibilização de serviços online e à simplificação de processos como a criação de balcões únicos de que são exemplo o “Empresa na Hora” e o “Casa Pronta”.

O esforço de modernização e de reorganização dos serviços desenvolvido pelo IRN tem sido reconhecido nacional e internacionalmente, inclusivamente mediante a atribuição de diversos prémios:

A ENH ganhou o European Enterprise Awards 2006

atribuído pela Comissão Europeia na categoria de redução de burocracia;

O mesmo projeto foi considerado “Top reformer” pelo Banco Mundial, no relatório Doing Business de 2007;

O projeto das publicações online, em 2007, foi objeto de reconhecimento público na 5.ª edição do Prémio de Boas Práticas no Setor Público através da atribuição do 3.º lugar na Categoria de “Melhoria de Processos”, numa iniciativa promovida pela Deloitte em parceria com o Diário Económico, contando com a participação especial do Instituto Nacional de Administração (INA), Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento (FLAD) e SIC Notícias;

O projeto e-Certidões recebeu, em 2010, o Prémio Serviço ao Cidadão na Administração Central Indirecta, na 8ª Edição do prémio de Boas Práticas no Setor Público, também numa iniciativa promovida pela Deloitte em parceria com o Diário Económico, contando com a participação especial do Instituto Nacional de Administração (INA) e da Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento (FLAD);

Na mesma 8.ª Edição do Prémio de Boas Práticas no Setor Público, o projeto Casa Pronta recebeu o Prémio Redução de Custos para o Cidadão, tendo ainda o IRN sido homenageado com a entrega do Prémio Especial do Júri;

Nos relatórios Doing Business 2011 e 2012, do Banco Mundial, Portugal liderou a classificação dos países onde é mais rápido e fácil comprar e registar um imóvel;

O Relatório de 2011 atribuiu ainda a Portugal o 1.º lugar quanto à menor complexidade dos procedimentos associados a estas operações de compra, venda e registo de imóveis, a par da Suécia, Noruega, Emirados Árabes Unidos e Geórgia;

Naquele relatório destacou-se ainda o projeto ENH, em particular pelo facto de ter inspirado a reforma de constituição de sociedades no Uruguai;

Na Edição de 2011 do European Public Service Award, foi atribuído um Certificado de Boa Prática no Setor Público ao projeto Casa Pronta;

Portugal continua no topo da prestação de serviços públicos online na União Europeia (UE) de acordo com os resultados do European eGovernment Benchmark 2013. A avaliação do desempenho dos países europeus conduzida pela Comissão Europeia (CE) continua a colocar Portugal entre os países liderantes no atendimento online a cidadãos e empresas;

No evento de vida Criação de um Negócio Próprio, Portugal fica em 3º lugar, com 86% (média europeia de 60%);

No que respeita ao evento de vida Ser Proprietário e Conduzir um Veículo, Portugal, posiciona-se em 2º lugar, com 73% (média europeia de 46%), atrás de Malta, e à frente de França, Estónia e Áustria;

O serviço Casa Pronta ganhou o prémio em 2009 European eGovernment awards Goog Practice Label 2009.

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Para quê:

Síntese

Um dos instrumentos que ajuda na criação de uma cultura de qualidade nas organizações, a promover o alinhamento comunicacional com os objetivos estratégicos da organização e à inclusão dos colaboradores é a comunicação.

A nova lei orgânica do IRN, I. P. de finais de 2012, vem criar uma nova área com competências em matéria de comunicação com o objectivo de promover uma melhor gestão da imagem e da identidade corporativa e a implementar iniciativas mais estruturadas e consistentes nesta matéria, inseridas no recém-criado Gabinete de Controlo de Gestão e Relações Externas.

Em finais de 2013 foi delineada o primeiro Programa de comunicação, assente na adopção de um conjunto de novos procedimentos, práticas e ferramentas que visam promover a comunicação interna entre os diversos níveis, de forma simples e aberta.

A implementação do Programa de comunicação, consubstancia uma boa prática organizacional na medida em que aumenta a partilha de conhecimento, clarifica a missão, a visão, a estratégia e aposta em objetivos, aumenta a eficácia e eficiência dos serviços, aposta na racionalização dos recursos, otimiza processos e orienta a ação para a satisfação das pessoas.

O Programa foi assente em 4 pilares e 2 vertentes. Estas vertentes, por sua vez, deram origem a um conjunto de iniciativas/projectos que concretizam o Programa.

PILARES

Mais comunicação

Melhor comunicação

Novos procedimentos

Novas ferramentas

VERTENTES

Imagem

Imagem estratégica

Imagem institucional

Imagem operacional

imagem promocional

Comunicação

Comunicação interna

Dinamização do canal web interno

Comunicação externa

Enquadramento

Com o ambiente cada vez mais competitivo, com objetivos de negócio exigentes e organizações cada vez mais globais e em permanente reestruturação a contribuição da área da comunicação, entenda-se a gestão:

da imagem e identidade corporativa;

da comunicação externa e interna;
de relações institucionais (protocolo);
da eficácia e eficiência da comunicação;
de relações públicas;
de eventos;
dos meios web;
dos pontos de venda;
do design comunicação.

é fundamental para a promoção de uma cultura da organização, alinhada com os objetivos de gestão, uma vez que a área de comunicação assume um papel de consultoria aos líderes da organização com a produção e dinamização de diversos formatos de comunicação.

A organização aumenta a sua capacidade de relacionamento com os diferentes públicos refletindo-se positivamente no diálogo com os públicos internos e externos.

Assim, com o lançamento da nova identidade corporativa, em 2007, o Instituto dos Registos e do Notariado, I.P. (IRN) marcou um reposicionamento comunicacional assente nos valores de:

- Confiança;
- Qualidade;
- Eficácia;
- Modernidade;
- Transparência

O reposicionamento do IRN, I.P. teve como objetivo promover um elevado nível de satisfação ao cidadão-utente através dos serviços que presta. É de enorme importância o desenvolvimento de uma vertente comunicacional, que reforce a imagem da instituição e que, em simultâneo, a torne mais próxima dos diferentes públicos

O sistema global de comunicação é tido como uma ferramenta de suporte à disseminação da estratégia do IRN, I.P.. Ao considerar a organização e os seus atores como um mercado tem vindo a desenvolver-se o espírito de endomarketing.

O endomarketing é um processo cíclico e contínuo, direcionado para os objetivos da organização, que é integrado nos processos de gestão eticamente ferramentas multidisciplinares de comunicação, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir o seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, económicos e humanos, a partir de desempenhos superiores.

Reduzem-se os silos comunicacionais e a dinâmica da comunicação está presente em todo o Instituto. Esta é veiculada por várias unidades orgânicas muito para além do Gabinete de Controlo de Gestão e Relações Externas.

A comunicação interna, enquanto instrumento de comunicação para o público interno da organização, assume um papel cada vez mais estratégico na gestão organizacional sendo um fator determinante

para o sucesso de todos os projetos de mudança do Instituto que exigem um aumento da coesão interna e consequente alterações culturais e comportamentais.

À comunicação estão reservadas funções relacionadas com o conhecimento do Instituto, motivação, incentivo do espírito de equipa, integração de novos colaboradores e de informação da vida do Instituto, do pulsar da organização.

A difusão de comunicação interna visa dar a conhecer os objetivos e desafios do Instituto – o rumo - e se todos os colaboradores conhecerem essa mensagem o objetivo final é atingido com maior facilidade.

Os processos de comunicação são um fator crítico para o sucesso das pessoas e da organização.

Assente nesse objetivo foi criado um mix diversificado de meios e técnicas de comunicação apostando na transparência da gestão.

A comunicação externa é responsável pelo posicionamento da imagem pública da organização e destina-se à sociedade de forma geral. Esta é tida como uma ferramenta da gestão que deverá ser utilizada para oferecer aos públicos-alvo externos a informação de que estes necessitam e que contribuam também para construir uma imagem positiva da organização.

Esta boa prática pretende ter impacto ao nível de várias dimensões do ambiente interno do IRN ao nível de:

Cultura organizacional pois trata de um conjunto de valores, crenças e atitudes, que condicionam o comportamento das pessoas nas organizações cultura da administração pública, caracterizada por:

Refúgio sistemático na lei;

Decisão centralizada;

Normalização de decisões;

Pouca disponibilidade para o risco;

Reduzida preocupação pelas necessidades dos cidadãos;

Ausência de mecanismos de planeamento, coordenação e avaliação.

Cultura da qualidade dos serviços públicos pois o valor acrescentado da qualidade nestes mede-se pelo:

Valor económico – melhor despesa;

Valor para as pessoas – “empowerment”;

Valor para a sociedade – eficiência na aplicação das políticas públicas, com orientação para o cidadão/cliente/utente.

Cultura da qualidade nos serviços do IRN pois visa:

Aumentar a partilha de conhecimento;

Aumentar a eficácia e eficiência dos serviços;

Clarificar a missão, delinear a visão, definir uma estratégia e apostar em objetivos;

Apostar nas pessoas e racionalizar os recursos;

Otimizar processos e reduzir desperdícios;

Orientar a ação para a satisfação das pessoas.

Cultura de compromisso assume-se como um compromisso coletivo do/os:

Dirigentes de topo;

Atores da mudança.

Uma vez que é assente nos seguintes pressupostos:

Enquadramento na gestão;

Focalização nos clientes internos;

Liderança sustentada;

Envolvimento das pessoas;

Visão sistémica da organização.

Abordagem por processos;

Melhoria contínua;

Decisões baseadas em factos.

A adoção deste projeto transversal no IRN visa clarificar também a visão da governança da informação na organização e envolve: Informar, Interagir, Partilhar, Transformar para a e-cidadania.

Em suma, uma melhor qualidade de vida das pessoas nas organizações passa pela valorização e qualificação das pessoas através do aumento de produtos e serviços disponíveis ao nível da Comunicação.

Assim, a implementação do Programa de comunicação no IRN visou atingir vários objectivos, que a nível estratégico e operacional se estruturam da seguinte forma:

A nível estratégico:

com as intervenções ao nível da Imagem, procura-se reforçar a união organizacional; aumentar a percepção interna de uma organização orientada à qualidade e, com isso, aumentar o sentimento de pertença e de identificação com a organização;

com as intervenções ao nível da Comunicação, pretende-se aumentar a proximidade do Conselho Directivo, estimular a credibilidade e confiança nos projetos de mudança e assegurar que todos conhecem os objetivos; envolver, estimular e reconhecer o trabalho das equipas; melhorar a eficiência do processo de difusão da informação; e minimizar os tempos de ineficiência na procura de informação relevante.

A nível operacional, os quatro pilares de intervenção tem, cada um, diferentes contributos para focar os colaboradores na direcção estratégica pretendida. São eles:

Mais comunicação

aumentar a transparência na divulgação de informação sobre as iniciativas internas;

dinamizar os conteúdos publicados no canal de comunicação web interno;

Melhor comunicação, melhor imagem

optimizar a comunicação com o público interno em termos de linguagem, alcance pretendido com a mensagem e cadência/escolha do momento;

aumentar a qualidade da apresentação dos documentos externos e trabalhos produzidos internamente

melhorar o processo de comunicação (filtrar o objeti-

vo, dirigir ao público alvo, cadenciar a difusão)

normalizar e simplificar a linguagem (utilizar a fórmula para escrever),

Novos procedimentos

estabelecer o fluxo da comunicação com a definição dos papéis relativos a quem promove/ quem publica/ quem divulga;

definir canais únicos de entrada de pedidos de divulgação e envio de mensagens de comunicação

clarificar alcance pretendido com cada instrumento de comunicação, por forma a garantir a sua localização pelos utentes da informação em momento posterior à divulgação (procedimentos veiculados por Ordens de Serviços; comunicações / informações pontuais veiculadas por FI@sh Informativo; decisões veiculadas por deliberações do CD ou despachos dos membros do CD)

Novas ferramentas

adoptar ferramentas modernas e apelativas de comunicação electrónica

Com quem:

A criação de um novo Gabinete com competência em matéria de comunicação e imagem, com nova lei orgânica do IRN em finais de 2012, vem evidenciar a necessidade de consolidar um conjunto de práticas em matéria de comunicação, já existentes de forma incipiente mas também informais e dispersas do ponto de vista da sua gestão mas, também, de desenvolver um conjunto de novos procedimentos e iniciativas que visassem o objectivos acima identificados.

A definição de uma estratégia de comunicação e imagem e a sua implementação assumiu-se como um compromisso do dirigente de topo, o Presidente do IRN, e do Gabinete de Controlo de Gestão e Relações Externas. Neste, consideram-se duas pessoas, a sua coordenadora e uma técnica superior, recentemente integradas na organização, a primeira com pouco mais de um ano e a segunda com cerca de quatro meses, ambas com uma média de idades de 40 anos e com experiência e/ou formação superior nas áreas de comunicação e imagem.

Na implementação da estratégia formam envolvidos, desde o início, todos os dirigentes intermédios do IRN. Este envolvimento foi feito através de reuniões e direcção, onde foram apresentados os objectivos, as inovações e a estratégia de gestão da mudança.

Com que outros recursos:

O investimento financeiro na implementação desta boa prática foi bastante diminuto. Houve necessidade de adquirir licenças para o uso da ferramenta Adobe Illustrator, como potenciadora dos objectivos que se pretendiam alcançar nomeadamente ao nível do desenvolvimento da imagem (variantes do logotipo do IRN, I.P.) e da criação de iconografia específica a aplicar, por exemplo, na revisão dos conteúdos do canal online interno que se dinamizaram.

Não se considera, contudo, que este investimento

tenha sido determinante na implementação da estratégia, mas seguramente aumentou a qualidade do trabalho e permitiu melhor concretizar o alcance pretendido.

Não houve recurso a trabalhos de consultoria ou apoio técnico externo e as demais ferramentas tecnológicas utilizadas já se encontravam licenciadas, sendo apenas necessária a sua instalação.

Como (e quando) é executada:

A boa prática de implementação do Programa de comunicação no IRN foi conduzida através da concretização de um conjunto de iniciativas nas vertentes Imagem e Comunicação e, em cada uma delas, nas sub-vertentes adiante identificadas, de acordo com um cronograma

Algumas das iniciativas, por merecerem uma explicação que melhor permite compreender o seu alcance, são densificadas adiante.

Vertente Imagem

Imagem estratégica

estudo, análise e actualização do manual de normas gráfica: desenvolvimento da aplicação gráfica do logotipo nos documentos institucionais a uma única cor e em versão outline e definição das respectivas regras de utilização; actualização das aplicações do logotipo face aos desenvolvimentos ao nível das restantes sub-vertentes da imagem – jan a dez/2014

Imagem institucional

desenvolvimento do manual de utilização dos documentos externos e internos, que visa identificar os impressos/modelos que devem ser utilizados ao nível da comunicação interna e externa, as regras de utilização dos mesmos, layout, classificação, arquivo, codificação, bem como sistematizar os respetivos fluxos - dez/2013;

desenvolvimento dos modelos de comunicação uniformizados e disponibilização integral no canal web interno - dez/2013;

desenvolvimento dos modelos de trabalho – de relatórios internos e de apresentações - com regras e normas gráficas - dez/2013;

desenvolvimento da assinatura digital dos serviços centrais e dos serviços de registo e respetivas regras de utilização - dez/2013;

desenvolvimento dos cartões de visita - maio/2014;

desenvolvimento das nomenclaturas em formato bilingue para a identificação dos serviços centrais, serviços externos e carreiras - maio/2014.

Imagem operacional:

desenvolvimento dos novos cartões de identificação - dez/2014.

Vertente Comunicação

Comunicação interna digital:

adoção de novos meios e técnicas de comunicação digital: FI@sh Informativo, IRNotíci@s, Circul@r Informativa (ver detalhe adiante) - dez/2013;

utilização da assinatura digital eletrónica - dez/2013;

Dinamização do canal web interno

privilegio da utilização do canal intranet (ver detalhe adiante) – continuada, desde jan/2014;

reorganização de conteúdos (ver detalhe adiante) – continuada, desde jan/2014;

lançamento do projecto “Gestão de canais web” (ver detalhe adiante) – mai/2015.

Comunicação externa

desenvolvimento dos modelos de planos / relatórios externos - dez/2013;

redenominação das contas de endereço eletrónico – out/2014;

desenvolvimentos no canal web externo (ver detalhe adiante) – lançamentos previstos até jul/2015;

No âmbito do ponto 1.i) da vertente de Comunicação interna importa complementar que se estabeleceu um conjunto de suportes de comunicação digital que tem por objetivo ouvir, informar e mobilizar o público interno e manter da coesão dos colaboradores em torno da missão, visão, valores e que passam a ser reconhecidos e partilhados por todos e que contribuem para a melhoria de uma imagem pública de maior rigor e confiança.

Com vista à implementação de uma estratégia que potencie o sucesso das pessoas e da organização, foi então desenvolvido um mix diversificado de meios e técnicas de comunicação apostando na transparência da gestão. Assim, ao nível do relacionamento com o público interno, e de modo a assegurar o alinhamento da comunicação organizacional à estratégia do IRN, passaram a utilizar-se:

FI@sh informativo: serviço informativo por correio eletrónico, destinado a complementar a Intranet. Todas as novidades institucionais são transmitidas por via de «FI@sh» a todos os colaboradores, com links para o canal web interno. O «FI@sh» tem a vantagem de ser um canal por correio eletrónico e que, por isso mesmo, cria um valor adicional face à Intranet, cujo acesso é voluntário e passivo.

IRNotíci@s: serviço semanal de divulgação de destaques das principais notícias do IRN; notícias dos principais media nacionais relacionados com a atividade dos registos ou matérias transversais à Justiça; destaques legislativos, agenda da área dos registos e de eventos da Justiça; e síntese da atividade semanal das diferentes unidades orgânicas (relatórios, planos, pareceres, programas, despachos, ordens e serviço, e demais informações). É enviado por correio eletrónico a todos os colaboradores do IRN. Inclui links úteis e ligação a menus da intranet, para melhorar a atratividade deste meio.

Circul@r informativa: o único modelo de comunicação em formato electrónico. Elaborado na sequência da reunião do CD é emitida uma Circular Informativa a dar conta das principais deliberações da reunião. Difundida por e-mail e com destaque na Intranet. A adoção desta prática tem por objetivo marcar o ritmo institucional da organização e promover o seu alinhamento comunicacional aos valores associados

à identidade do IRN: confiança, qualidade, eficácia, modernidade e transparência;

No âmbito do ponto 2.i) e ii) da vertente de Comunicação interna o que foi feito foi simultaneamente um trabalho de sensibilização para que, sempre que são recebidos pedidos de divulgação de informação, seja privilegiado o canal web em detrimento da ferramenta de correio. Isto exige que seja identificada na actual arquitectura de informação do canal web interno, em que área / subordinado a que processo deve ser alojada informação complementar à comunicação a efectuar e, sempre que ela não exista, esta deve ser criada. Neste contexto há necessidade também de reorganizar os actuais conteúdos disponíveis neste canal, muitas vezes dispersos, criando novas áreas de que é exemplo a área de Avaliação de Desempenho

No âmbito do ponto 2.iii) da vertente de Comunicação interna e da implementação da nova ferramenta de gestão de recursos tecnológicos Microsoft SharePoint, encontra-se também a definição do projeto de gestão de meios de comunicação online, que implica a definição da arquitectura de informação, a redefinição do modelo de governação da informação dos canais online, nomeadamente, o canal de comunicação online interno do IRN, melhorando a forma de gestão, e da informação contida. Este projecto consubstancia a última iniciativa deste programa, encontra-se aprovado e será lançado no mês de Julho.

No âmbito do ponto 3.iii) da vertente de Comunicação externa inclui-se a criação do novo site Agendamento Online de serviços do cartão de cidadão, com lançamento previsto para junho 2015 e a preparação da nova área “Serviços de atendimento” que reorganiza, consolida e rerepresenta de forma simplificada e intuitiva aos utentes toda a informação sobre os serviços de atendimento do IRN, localização, contactos, horários e serviços prestados em cada balcão, com publicação prevista para julho de 2015.

Resultados alcançados:

A melhor avaliação dos resultados alcançados reside na auscultação aos beneficiários de forma estruturada e sistemática. Para tal foi aprovada a definição e lançamento o primeiro inquérito de avaliação à Comunicação interna que nos levará a resultados mais objectivos e mensuráveis nas várias perspectivas que se pretende avaliar junto dos trabalhadores - conteúdos, clareza da mensagem, oportunidade, cadência, novas sugestões.

Contudo, podem ser identificadas desde logo, pelos dirigentes e trabalhadores dos serviços centrais do IRN, alguns dos impactos das medidas que o Programa de comunicação encerra ao nível de:

Escrita mais clara: simplificação da escrita das mensagens verificando-se uma maior preocupação com a clareza, completude e respeito pela resposta às questões chave da elaboração das mensagens (quem, quando, a quem, como), minimização da necessidade de pedidos de esclarecimento em momento posterior;

Maior planeamento/cadência: o novo fluxo de comunicação (quem promove, quem publica, quem divulga) obriga a um planeamento do momento da divulgação, permitindo uma melhor gestão da cadência e a não sobreposição de comunicações para os mais de 400 serviços externos;

Mais dinamização do canal web interno: a alteração de paradigma que ditou o não envio de comunicações por email, com anexos, passando a adoptar-se o princípio do alojamento no canal web interno e a divulgação através de boletins electrónicos com links para aquele canal, obrigou não só a uma constante reorganização/melhoria de conteúdos de algumas áreas como também conduziu a uma consulta mais regular e activa a este canal;

Melhor selecção dos meios: a sistematização das regras de utilização e normas obrigatórias dos modelos de comunicação internos, no manual de utilização de documentos, clarificou o objectivo específico de cada um deles, acabando com um cenário em que muitas orientações eram transmitidas pelo mesmo meio ou sem critério: os procedimentos de carácter transversal são veiculados por Ordens de Serviços; as decisões superiores são veiculadas por deliberações do conselho directivo ou por despacho dos membros do CD; as comunicações / informações pontuais, incluindo a divulgação de normativos, são veiculadas por FI@sh Informativo;

Entradas e saídas através de um único canal: a utilização de um único canal para a entrada de pedidos de divulgação e para a saída das comunicações vem estabelecer uma maior organização das comunicações a efectuar, com reflexo na cadência da divulgação, mas também uma maior ordem de definição de prioridades de leitura, para quem recebe as divulgações; ou seja, os beneficiários da informação não apenas identificam imediatamente o canal de divulgação oficial, quando recebem o mail, como também reconhecem o assunto na medida em que as comunicações estão padronizadas em cerca de 55% das situações;

Maior autonomia, menor dispersão: como consequência da melhor selecção dos meios de divulgação mas também pelo facto de, não apenas os conteúdos, como todas as comunicações (boletins electrónicos) estarem alojadas no canal web interno, é possível localizar com maior autonomia e eficiência todas as comunicações recebidas, à posteriori;

Menor ocupação do espaço dos servidores outlook: a alteração de paradigma que ditou o não envio de comunicações por email com anexos veio também contribuir para uma redução enorme do volume de anexos a circular por correio electrónico.

Fatores-chave de êxito:

A implementação desta boa prática teve essencialmente sucesso por via de dois factores chave:

O forte apoio da direcção de topo, que acreditou, promoveu e suportou a estratégia e as iniciativas de mudança, não apenas nos momentos chave de desenho e aprovação como na sua divulgação e tam-

bém no reconhecimento das melhorias no contexto de reuniões de trabalho aos vários níveis.

Os conhecimentos técnicos e a experiência de um dos membros da equipa foram igualmente determinantes para o sucesso deste programa na medida em que de outra forma não seria possível estruturar de forma coerente todo o Programa, concretizar de forma eficiente / no tempo útil exigido as medidas e responder com elevado nível de qualidade às solicitações e esclarecimentos constantes.

Dificuldades sentidas na concretização:

Foram várias as dificuldades sentidas, algumas delas ultrapassadas ao longo do processo. Para cada uma das dificuldades elencadas identificam-se as que forma minimizadas e como.

Na divulgação da informação: uma das principais dificuldades na divulgação é a inexistência de uma tradição de partilha das iniciativas, projectos ou melhorias desenvolvidas. São importantes para o reconhecimento do empenho nos projectos mas nem sempre a comunicação é posta ao serviço das mudanças. Os colaboradores e dirigentes são predominantemente focados na tarefa mais do que a divulgação de resultados, mesmo os próprios resultados alcançados, não despendendo muito tempo na preparação e sistematização de destaques/notícias que potenciam a difusão dos resultados organizacionais e o reconhecimento dos esforços individuais dos colaboradores.

Isto exige uma sensibilização e promoção de uma cultura de reconhecimento, que pode consubstanciar ela própria uma iniciativa a desenvolver no futuro, para ultrapassar este constrangimento;

Na compreensão e utilização dos meios: o facto de as candidaturas POPH não se encontrarem abertas fora da região de Lisboa e Vale do Tejo limita que os colaboradores se desloquem para formação, fundamental para a compreensão da mudança, para a utilização das novas ferramentas de trabalho e para o entendimento do objectivo e finalidade de que cada uma das técnicas de divulgação da informação;

Para uma melhor divulgação tem sido efectuadas algumas formações no âmbito da candidatura aprovada

Na gestão das solicitações de comunicação: existe ainda alguma falta de planificação, por parte dos promotores da informação/comunicações a efectuar, no que diz respeito ao momento e à qualidade da apresentação da informação a difundir. Falta de planificação quanto ao momento porque ainda são várias as comunicações solicitadas com urgência e em simultâneo, cuja divulgação não está planeada, o que faz com que a gestão da cadência da saída seja mais exigente de modo a não provocar 'um congestionamento' na divulgação e a não sobrecarregar os serviços com orientações sucessivas que prejudicam o seu trabalho diário. Falta de planificação quanto à qualidade da apresentação dos documentos pois ainda existe alguma prática de submeter documentos a aprovação superior sem estarem previamente

finalizados do ponto de vista de imagem.

Para ultrapassar este constrangimento têm sido sensibilizados os promotores para o aviso prévio das necessidades de divulgação e para uma melhor preparação dos relatórios externos; a área da comunicação faz também uma gestão das melhores horas de divulgação nomeadamente canalizando as divulgações para o período da manhã e procurando agregar comunicações sempre que possível.

Na compreensão da necessidade de reescrita dos conteúdos propostos, sobretudo na fase inicial da implementação do Programa, em virtude da necessidade de complementar a informação com outros dados relevantes e o respeito pelas regras de divulgação e da linguagem comunicacional e não apenas do conteúdo técnico;

Para além da sensibilização dos dirigentes o Conselho Directivo tem apoiado e reforçado esta necessidade.

Na implementação do paradigma da divulgação sem anexos, uma vez que o alojamento da informação é feito no canal web interno, para o qual são feitos links dos boletins electrónicos, que é pouco estruturado e baseado numa ferramenta descontinuada, o que obriga a repensar permanentemente a organização da arquitetura de informação para identificar onde e sob que tema/processo, devem os conteúdos estar alojados antes de se fazer a sua divulgação;

Esta dificuldade tem sido gerida, prevendo-se que o processo seja simplificado e agilizado com a implementação de uma nova ferramenta para o canal web interno em Microsoft Sharepoint, associada ao novo projecto de reformulação de meios web.

Na inadequação de algumas ferramentas, no início da implementação e que aconteceu sobretudo aquando da utilização dos modelos de documentos e impressos suportados apenas por Windows 7 e Office 2010; também o facto de nos serviços externos apenas existir mail sob a plataforma webmail e não sobre Outlook exigiu repensar a forma de adopção da assinatura digital e dificulta ainda o acesso aos links para o canal web interno (a plataforma webmail converte os boletins digitais em imagem); apenas existe Outlook em Lisboa e nas caixas de correio institucionais em todo o país. Também os serviços prestados noutras redes (balcões nas lojas do cidadão) não acedem aos boletins electrónicos;

A utilização das versões de modelos de documentos e impressos foi ultrapassada com e conclusão da expansão do Windows 7 e Office 2010 a todo o território; ainda não está prevista a expansão da plataforma Outlook a todos os endereços do país

Alguns testemunhos:

Fev 2014 - Director do Departamento de Recursos Humanos
 “Mais uma vez, gostaria de vos felicitar pelo excelente trabalho que tem sido desenvolvido no âmbito da informação interna.”

(sobre a difusão interna de notícias de interesse para

o Instituto, clipping noticioso, divulgação da agenda interna e legislação, através do IRNotícias)

Nov 2014 – Coordenador do Setor de Aprovisionamentos, Equipamentos e TIC”

“Tenho a dar-vos os parabéns. Isto começa a revelar outros contornos.”

(sobre a divulgação de normativos em modelos de comunicação normalizados, a utilização de numeração única sequencial e sobre a sua divulgação através do canal web interno por oposição ao envio por email)

2015 - Directora do Departamento Financeiro

“Instrumento excelente na medida em que contribui decisivamente para:

Alinhar os serviços prossecução da estratégia de topo, na medida em que de forma célere e simultânea são veiculadas aos serviços as Deliberações do Conselho Diretivo, o Plano de atividades, as notícias sobre a participação da entidade em Projetos, promovendo, nas diversas áreas do core business a accountability e a transparência entre as ações a tomar, as ações tomadas e os resultados obtidos.

Melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadão porquanto, por um lado, dá a conhecer aos trabalhadores o plano formativo do IRN, as Orientações, Ordens de Serviço, Pareceres do Conselho Consultivo, dotando e habilitando os seus funcionários a prestarem um serviço ao nível do patamar de excelências nas diversas valências que o IRN disponibiliza; por outro aumenta exponencialmente os níveis motivacionais dos funcionários, que não obstante a distância geográfica que os separa do centro estratégico, sentem-se próximos da Direção.”

(sobre as iniciativas de divulgação e utilização de novas ferramentas)

Junho 2015 – Coordenadora do Sector de Avaliação, Inspeção e Gestão de Serviços

“Fico/estou muito grata pela colaboração e pelo esforço e envolvimento de cada uma das vossas/nossas equipas neste objetivo de concretização de sitio próprio para as matérias avaliativas e amistoso ou de fácil consulta para cada um dos avaliados e/ou avaliadores do IRN,IP.”

(sobre o desenvolvimento de uma área própria no canal web interno e da respectiva arquitectura para a divulgação da informação relativa ao processo de avaliação de desempenho que consolida, organiza e completa a informação atualmente existente)

CAMPANHA ECO

Implementação de um projeto anual de RS

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Direção-Geral da Administração Escolar

Pessoa responsável pela apresentação

Dr. Victor Baptista

Cargo:

Diretor de Serviços de Gestão e Planeamento

Categoria a que se candidata:

Comunicação

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

A DG Administração Escolar, serviço central da administração direta do Estado, insere-se no setor Educação, e trata da administração do sistema educativo, gestão e formação do pessoal docente e não docente das escolas.

Tipo de entidade:

A Direção-Geral da Administração Escolar (DGAE) faz parte do Ministério de Educação e Ciência, e é um serviço central da administração direta do Estado, dotado de autonomia administrativa.

Caracterização sumária da atividade principal:

Garantir a concretização das políticas de gestão e formação dos recursos humanos da educação afetos às estruturas educativas públicas nacionais, e as nacionais que se encontram no estrangeiro, para promoção da nossa língua e cultura.

Recursos humanos:

Dos 136 trabalhadores da DGAE em 2014 (100 mulheres e 36 homens), 44,9% estão em RCTFP (61 elementos), 47,1% são docentes (Mobilidade Estatutária=64 elementos) e 8,1% em Comissões de Serviço (11 elementos).

A estrutura etária dos colaboradores evidencia uma média de idade de 48,4 anos, em que a percentagem mais relevante de trabalhadores se distribui no intervalo dos 50 aos 54 (19,9%).

A estrutura habilitacional integra 123 trabalhadores com formação Superior (Doutoramento, Mestrado, Licenciatura, Pós Graduação e Bacharelato), (= 90,4%), 8 elementos com o Ensino Secundário (= 5,9%).

Rotação de trabalhadores: até 31-12-2014, 23 admissões (=17%): 17 docentes mobilidade estatutária, 3 TS via CEAGP, 1 TS que cessou a comissão de serviço noutra organismo e de 2 dirigentes em

Comissão de Serviço (1 dirigente superior de 1º grau e 1 dirigente intermédio de 1º grau). Acresce a entrada da nova subdiretora-geral e da uma nova diretora de serviços, ambas TS da casa.

Descrição sumária da cultura organizacional:

Valores de referência da DGAE: Inovação—Capacidade de inovar na organização (implementação de novos métodos organizacionais); Transparência—Praticar uma gestão comprometida com a divulgação de ações e resultados; Profissionalismo— Promover a execução das funções de acordo com as normas da organização; Eficiência— Executar as tarefas da organização de forma correta, conduzindo a sua atuação de forma a qualificar os seus trabalhadores, simplificar processos e procedimentos e promover uma cultura de gestão por objetivos.

Os stakeholders internos e externos são cada vez mais exigentes: internamente todos os dirigentes e colaboradores; e externamente, Órgãos de Soberania; Secretaria-Geral MEC; Gabinetes do MEC; Outros ministérios e serviços; INA; Camões – Instituto da Cooperação e da Língua, I.P.; Câmaras Municipais; Pessoal Docente e Não Docente das Escolas; Escolas; ANCP; Entidades Formadoras; Empresas Informática; AMA; Gab Meios Comunicação Soc; Comissão Igualdade e Cidadania, ESPAP.

Descrição sumária de 3 acontecimentos que marcam a DGAE 2014: Mudanças de dirigentes superiores e de alguns dirigentes intermédios, alterações profundas de legislação que obrigam a reformular procedimentos, e obrigam a uma atitude de constante aprendizagem e atualização profissional.

Existência de uma cadeia de valor que vem sendo preparada ao longo dos tempos concentrada no serviço ao cidadão/cliente. Para este facto têm contribuído os projetos cofinanciados pelos Programas Comunitários, como por exemplo o SAMA (Sistema de Apoio à Modernização Administrativa, através do Programa operacional Fatores de Competitividade)

A Existência de plano anual de formação após a execução da RCM n.º 89/2010, de 17 de novembro, elaborado com base em diagnóstico de necessidades de formação para adequar as competências dos recursos humanos às mudanças contínuas, às necessidades específicas e atribuições nas várias áreas de atuação. E o facto de tal programa ter sido cofinanciado pelo Programa Operacional do Potencial Humano.

site: <http://www.dgae.mec.pt/web/guest/institucional>

Descrição e caracterização da Boa Prática

Designação: Campanha ECO

Síntese: Implementação de um projeto anual de RS Para quê,

objetivos: Projeto ECO ou Campanha ECO da DGAE, vocacionado para promover a comunicação interna, insere-se numa lógica ambiental, económica e social, de modo a oferecer algo aos trabalhadores, criando oportunidades de encontro, envolvimento e partilha.

Com quem:

‘Projeto ECO’ é acarinhado pela Direção, dinamizado por 3 colaboradores em acumulação com os seus conteúdos funcionais, resulta da confluência de ideias e vontades, e dirige-se a toda a DGAE, envolvendo parcerias com entidades da sociedade civil.

Com que outros recursos: Resulta de parcerias a custo zero com entidades da sociedade civil, e tem dinamizado a partilha de saberes entre os trabalhadores. Para tal é disponibilizada a sala de reuniões ou outra com mesas e cadeiras, projetor e ecrã, flip-chart e marcadores.

Como e quando é executada (Fases de execução, encadeamento, calendarização, ações e processos de concretização):

Preparação anual do plano do Projeto ECO com recolha de sugestões junto de toda a DGAE. Após autorização superior, a equipa ECO trata das parcerias, organiza as atividades, acompanha e procede à respetiva avaliação para elaboração de relatório final.

Resultados alcançados em 2014:

Realizaram-se e avaliaram-se 17 atividades. Ações solidárias: Recolha 28,8kg tampinhas; 11,8kg medicamentos fora de prazo; 260kg papel para reciclagem; 28,8kg cabos (para Associação ‘Abraço’); 19kg alimentos no âmbito do ‘Presépio Solidário’, e 7,125kg de brinquedos e livros no âmbito da ‘Árvore de Natal solidária’ a favor de Instituições. Realizaram-se 3 palestras para os colaboradores: ‘Alimentação em tempo de crise’, ‘Dívida zero’ e ‘Autoestima’. Satisfação 92,3%, sendo 60,3% Bom e Muito Bom.

Fatores de êxito (ingredientes) Construção anual do Projeto com as opiniões e ideias dos colaboradores. As ações são todas avaliadas quanto à sua pertinência, objetivos e satisfação, bem como a execução do plano. No final da execução do plano ECO é elaborado um relatório.

Dificuldades na concretização:

Dificuldade em operacionalizar algumas ideias dos colaboradores (Projeto a custo zero), o que nem sempre é compreendido. Envolvimento dos trabalhadores e unidades orgânicas tem sido feito muito lentamente. Ainda há quem não entenda o espírito do ECO.

testemunhos:

Olá ECO, Muito obrigada pelas atividades e informação útil que recolhes e divulgas. Para nós é importante, pois estamos tão concentrados no trabalho que não temos tempo para nos aperceber das mudanças rápidas que ocorrem na sociedade em que vivemos.

IGUALDADE DE GÉNERO. NÓS, CURVAS E PONTES

Exposição Interna

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Infraestruturas de Portugal, SA/Departamento de Comunicação (empresa resultante da fusão EP/REFER formalizada a 1 de junho de 2015)

Pessoa responsável pela apresentação

Eng.^a Rosário Rocio

Cargo:

Diretora

Categoria a que se candidata:

Comunicação

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Infraestruturas de Transporte

Tipo de entidade:

Empresa Pública – Sociedade Anónima

Caracterização sumária da atividade principal:

A IP, SA tem por objeto a conceção, projeto, construção, financiamento, conservação, exploração, requalificação, alargamento e modernização das redes rodoviária e ferroviária nacionais, incluindo-se nesta última o comando e o controlo da circulação.

Empresa gestora das redes rodo e ferroviária nacionais

Concessionária geral da rede rodoviária nacional

Caracterização do RH em 2014/2015.

Principais indicadores EP (dez. 2014)

n.º total de colaboradores: 1025 (inclui 3 membros do CA):

H/M: 576 H / 449 M

% de mulheres dirigentes face ao total de dirigentes: 42,06%

Nível de escolaridade: 52,58 (Índice de formação superior)

Idade média: 46,62

Antiguidade: 17,59

Descrição sumária da Cultura Organizacional específica que identifica esta entidade.

Previamente à fusão tratava-se de duas empresas em (re)fundação identitária, com alterações recentes de paradigma e de conceito estratégico (+ empresa). A fusão veio introduzir uma mudança mais complexa e mais profunda no modus vivendi dos colaboradores.

Atualmente, coexistência de duas culturas organiza-

cionais: a ferroviária, mais de “setor” que de “empresa”, e a rodoviária. A cultura ferroviária chega até nós como mais expressiva, mais conservadora, mais politizada (dimensão sindical). A cultura rodoviária percebida é marcada por valores de maior modernidade e dinamismo. Todavia, tem-se o entendimento de que as culturas não são entidades reificadas.

As marcas REFER e EP são relativamente recentes e nunca se afirmaram na experiência do cliente, por si mesmas, reportando-se a identidades herdadas (JAE e CP)

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram especificamente a entidade em 2014 e 2015.

Os acontecimentos marcantes vividos em 2014 e em 2015 relacionam-se, em larga medida, com a preparação do processo de fusão EP/REFER: abril de 2015 – Plano Estratégico de Transportes; agosto de 2015 - criação da Comissão de Planeamento; janeiro de 2015 – Administração conjunta EP/REFER; e 1 de junho de 2015 – criação da Infraestruturas de Portugal, IP. Estes acontecimentos marcaram diferentes formas de gestão e de estratégia comunicacional.

Outras informações Relevantes sobre a entidade.

IP:

- A maior empresa de ativos do país
- Empresa descentralizada no território continental
- Elevado endividamento
- Receita anual (cash) superior a 1.000 milhões de euros
- Sede – Campus do Pragal, Almada

Nome do Site.

www.infraestruturasdeportugal.pt

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

Igualdade de Género. Nós, Curvas e Pontes

Síntese:

Exposição Interna

Para quê?

“Igualdade de Género. Nós, Curvas e Pontes”

O tema da Igualdade de Género e da Conciliação marcou o ano de 2014 na EP – Estradas de Portugal, quer interna, quer externamente. Interessa-nos, contudo, realçar a componente interna.

1. A EP aprovou o seu Plano de Igualdade no início de 2014, o qual continha um conjunto de ações/medidas que foram executadas no timing previsto.
2. A EP assinou Acordo de Adesão ao “Fórum Em-

presas para a Igualdade. O nosso compromisso” em 27 de março de 2014.

3. A propósito do Dia Internacional da Mulher foi elaborado e colocado na intranet um ppt elaborado pela área da Comunicação que dava conta de vários aspetos desconhecidos para as pessoas da empresa: papel das mulheres assalariadas rurais no trabalho de conservação e construção de estradas durante o Estado Novo; indicadores de género com uma evolução muito positiva nas últimas décadas; a primeira Eng.^a da JAE (com toda a vida ativa feita na empresa), Eng.^a Moura, como 1.^a Engenheira formada pela Faculdade de Engenharia do Porto no séc. XX e 2.^a do País.

4. Estas situações catapultaram o tema para outro patamar:

- Realização de Exposição Interna: “Igualdade de Género. Nós, Curvas e Pontes”
- Realização de minidocumentário “Histórias no Feminino: Um lugar Conquistado” (gravação de entrevistas a mulheres com funções dirigentes ao longo do tempo) e apresentação interna (na exposição, em auditório e no portal interno)

5. E implicaram ações associadas de CI:

- Marcadores sobre a exposição, disponíveis no espaço da mesma
- *Making Of* da exposição (apresentado no portal interno)
- Menu no portal interno da Empresa sobre a temática IGen.
- Reunião com mulheres-protagonistas do minidocumentário e outras que, de forma direta ou indireta, colaboraram para a materialização destas Iniciativas

Com quem?

Direção de Capital Humano

Núcleo Museológico

Direção de Alta Prestação (a exposição utiliza como suportes os sinais rodoviários)

Com que outros recursos?

(...)

Como (e quando) a executada?

A Exposição “Igualdade de Género: Nós, Curvas e Pontes” (e minidocumentário) esteve patente no átrio do edifício 2 do campus da sede da EP, em Almada, entre 16 de outubro e 9 de dezembro,

Reunião das mulheres –protagonistas, bem como outras, no dia 9 de dezembro, para lhes agradecer presencialmente a sua disponibilidade e empenho.

Resultados alcançados:

Internamente:

O feedback recebido e o resultado do Questionário de Comunicação Interna permitem concluir que os Colaboradores apreciaram destas iniciativas e têm hoje uma maior consciência sobre a evolução do papel da mulher na sociedade portuguesa enquanto

“lugar conquistado”, destacando-se o desempenho das mulheres na engenharia e o contributo da Estradas de Portugal, como sucedânea da JAE, para a sua afirmação profissional (caso paradigmático da Eng.^a Moura), bem como a favorável sociografia de género da empresa.

Projeção externa:

Exposição “Igualdade de Género: Nós, Curvas e Pontes” apresentada, por ocasião do Dia Internacional da Mulher, num local de expressão da engenharia portuguesa, enquanto saber específico e órgão corporativo - a Ordem dos Engenheiros (patente de 9 de março a 8 de abril).

Tema da Igualdade de Género na EP na Revista Human Resources, n.º 49: Criar Caminhos para a Igualdade

Várias entrevistas do CEO e participação em encontros.

Os 2/3 fatores chave do êxito desta Boa Prática:

- Motivação da Gestora da Unidade para o Tema e apadrinhamento dos níveis hierárquicos superiores
- Empenho da Equipa da Comunicação
- Parceria com a DCH
- Adesão das colaboradoras à participação no minidocumentário, pela urgência com que foi pedido o seu testemunho e pela delicadeza do tema).

Dificuldades sentidas na concretização desta Boa Prática:

Carência de recursos/competências para as matérias de ordem histórica

Constrangimentos Financeiros



CATEGORIA 2.2

LIDERAR PESSOAS

PEDRA BASILAR NA EVOLUÇÃO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES

Sistema de Gestão de Competências

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

LIPOR

Pessoa responsável pela apresentação

Cláudia Pacheco

Cargo:

Chefe de Divisão Recursos Humanos e Formação

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Gestão de Resíduos

Tipo de entidade:

Associação de Municípios

Caracterização sumária da atividade principal:

A LIPOR – Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto – é a entidade responsável pela gestão, valorização e tratamento dos Resíduos Urbanos produzidos pelos oito municípios que a integram: Espinho, Gondomar, Maia, Matosinhos, Porto, Póvoa de Varzim, Valongo e Vila do Conde.

Constituída como Associação de Municípios em 1982, a Lipor tem vindo a implementar uma gestão integrada de resíduos, recuperando, ampliando e construindo infra-estruturas, complementadas com campanhas de sensibilização junto da população.

A LIPOR trata, todos os anos, cerca de 500 mil toneladas de resíduos urbanos – RU – produzidos por cerca de 1 milhão de habitantes.

Sustentada nos modernos conceitos de gestão de RU, que preconizam a adoção de sistemas integrados e a minimização da deposição de resíduos em Aterro, a LIPOR desenvolveu uma estratégia integrada de valorização, tratamento e confinamento dos RU, baseada em três componentes principais: Valorização Multimaterial, Valorização Orgânica e Valorização Energética, completadas por um Aterro Sanitário para receção dos rejeitados e de resíduos previamente preparados.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A LIPOR tem procurado proporcionar condições para que os seus Colaboradores possam desempenhar da melhor forma o seu trabalho e, se sintam envolvidos na gestão da própria Organização. Nos últimos 2 anos verificou-se uma aposta forte no desenvolvimento das competências dos Colaboradores, para que possam encontrar oportunidades de desenvolvimento pessoal

e profissional e possam expressar as suas ideias e opiniões. São também realizadas diversas iniciativas que privilegiam a comunicação, promovem a qualidade de vida e o bem-estar dos Colaboradores.

É na atitude, motivação, habilidade, conhecimentos e experiência dos seus Colaboradores, que a LIPOR fortalece a sua capacidade para enfrentar os desafios dos tempos atuais, crescer, ser mais eficiente e inovar.

No final de 2014, a equipa da LIPOR era constituída por 206 colaboradores, distribuídos pelas diferentes áreas operativas e de suporte.

Ao longo do ano de 2014, foram disponibilizadas um total de 5.063 horas de formação aos Colaboradores da LIPOR, traduzindo-se num investimento de 0,18% do Volume de Negócios da LIPOR do ano. É de salientar que, do total de horas de formação realizadas, 75% foram asseguradas e realizadas internamente, por Colaboradores da LIPOR. Face ao ano anterior, traduzem um crescimento de cerca de 21% no número de horas de formação disponibilizadas.

Em 2014, a Taxa de Absentismo registada foi de aproximadamente de 7,5%, representando um aumento de 3,5 p.p., face ao ano anterior. Este crescimento é explicado, essencialmente, pelos aumentos registados no número de dias de falta decorrente de doenças profissionais e baixas médicas por doença não profissional, que cresceram na ordem dos 152% e 36%, respetivamente.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Foi promovido um estudo de cultura organizacional em 2013 do qual podemos tirar as seguintes conclusões: A cultura global da Lipor é percebida de forma pouco diferenciada em termos de foco nos quatro quadrantes (clã, incubadora, máquina, míssil), havendo um maior enfoque nas características de uma cultura clã e um menor enfoque nas características associadas a uma cultura míssil. Isto significa, que de uma forma geral, os colaboradores consideram que a cultura da Lipor tem uma preferência pela cultura clã, em que os indivíduos são as peças fundamentais de todo o sistema. Todos os que trabalham na organização são considerados elementos de uma grande família em que se valoriza a coesão e a lealdade. Os resultados deste estudo indicam ainda que existe comprometimento dos colaboradores da Lipor com a organização e os seus projetos.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Remodelação do Centro de Triagem o que obrigou a reorganização das equipas e dos espaços havendo mesmo a necessidade de encerramento de algumas

áreas. Outro acontecimento marcante foi a ausência prolongada do nosso Administrador-Delegado que é considerado a figura de proa da organização.

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

Pedra basilar na evolução profissional dos colaboradores

Síntese:

Sistema de Gestão de Competências

Para quê:

Na definição de missão e política, a Lipor, realça a importância da valorização de recursos e do tratamento adequado de resíduos urbanos, procurando prestar um serviço sustentável à comunidade. Para promover a sustentabilidade da prestação de serviço, é necessário apostar no desenvolvimento das competências do seu capital humano, atuando numa óptica de melhoria contínua em todas as áreas de intervenção. Para que este propósito seja alcançado, é necessário que a Lipor disponha de colaboradores com conhecimentos, atitudes, comportamentos que vão ao encontro dos principais objetivos estratégicos.

O sistema de gestão de competências tem como principais objetivos alinhar comportamentos e competências em torno da estratégia organizacional; harmonizar comportamentos e atitudes; fazer evoluir o desempenho alinhado das pessoas; reforçar o papel da liderança, facilitando a condução de pessoas através da identificação de ações verificáveis alinhadas com comportamentos e competências; aumentar a objetividade da vertente 'competências' no sistema de avaliação.

Com quem:

O sistema de Gestão de Competências é aplicado a todos os colaboradores e abrange as seguintes categorias profissionais: Director de Departamento; Chefe de Gabinete; Chefe de Divisão; Coordenador; Técnicos Superiores; Encarregados; Assistentes Técnicos; Assistentes Operacionais. Cerca de 54% do colaboradores da Lipor situa-se na faixa etária dos 34 aos 40 anos, sendo que destes 20% tem entre 35 a 39 anos. A média de antiguidade dos colaboradores é de 14 anos.

Com que outros recursos:

Recorremos ao apoio de uma entidade externa para apoiar no desenvolvimento do Sistema de Gestão por Competências.

Como (e quando) é executada:

O sistema de gestão de competências (SGC) com o principal objetivo de desenvolver as competências de cada um dos colaboradores de forma individual, alinhadas com o desenvolvimento pretendido para a organização, ou seja, com este sistema, pretende, exista um percurso específico para cada colaborador tendo em conta a estratégia da organização

Anualmente são selecionadas para cada colaborador entre 2 e 3 competências / comportamentos da listagem de competências do SGC da função que desempenha. A seleção das competências / comportamentos a desenvolver é feita, tendo em conta, o nível atual de competências do colaborador versus nível desejado, a função desempenhada e os objetivos do departamento alinhados com a estratégia organizacional. Para cada uma das competências a desenvolver selecionadas, são definidas no 2 ou 3 ações verificáveis para garantir o entendimento entre o colaborador e o coach sobre o que é esperado.

Ao longo do ano existem pelo menos duas reuniões de acompanhamento que têm como principal objetivo fazer pontos de situação sobre como está a ser a evolução do colaborador e ajustar o que for necessário.

Resultados alcançados:

Verificou-se um aumento de competências em alguns colaboradores. Podemos referir a título de exemplo que temos alguns colegas a trabalharem em áreas diferentes, nomeadamente um técnico superior do Controlo de Gestão trabalha 2 dias por semana nos Recursos Humanos, um assistente operacional que está a trabalhar na contabilidade e na Divisão de Compras, entre outros. Penso que o resultado mais significativo foi os colaboradores entenderem melhor as classificações atribuídas no parâmetro 'competências' do SIADAP, pois passaram a ser ações concretas que são avaliadas.

Fatores-chave de êxito:

O empenho de todas as chefias na implementação do Sistema e a comunicação, fazer entender que a organização ganha, mas que os colaboradores também ganham.

O envolvimento da administração foi sem dúvida um fator crítico para a implementação deste sistema.

Dificuldades na concretização: Nem todas as chefias entenderam a importância do sistema para o desenvolvimento da sua equipa e tal situação teve como consequência uma taxa de aplicação do sistema de 84% em 2014. Esta dificuldade também se sentiu no nível de satisfação dos colaboradores com o sistema de gestão de competências que foi de 3.37 (escala de 1 a 5) ficando aquém do objetivo definido.

Alguns testemunhos:

"O sistema de gestão por competências está a contribuir para melhorar a minha capacidade atual e futura" "Desde a primeira reunião que estou empenhado em atingir o desenvolvimento pretendido."

"Eu aconselho os meus colegas a empenharem-se no desenvolvimento das ações combinadas."

"Regulamente penso e tento implementar medidas para o meu desenvolvimento pessoal."

CRESCEMOS JUNTOS

Programa integrado para o envolvimento e partilha de informação, com vista ao compromisso coletivo

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

INSTITUTO DE INFORMÁTICA, I.P. /
Área de Comunicação e Sustentabilidade

Pessoa responsável pela apresentação

Hugo Teixeira

Cargo:

Coordenador da Área de Comunicação e Sustentabilidade

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Tecnologias de Informação e Comunicação – Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (MSESS)

Tipo de entidade:

Instituto Público

Caracterização sumária da atividade principal:

Somos responsáveis pela conceção, operação e evolução do Sistema de Informação da Segurança Social.

A nossa atividade principal é definir políticas e estratégias de Tecnologias de Informação e Comunicação para a Administração Pública, garantindo o planeamento, conceção, execução e avaliação de iniciativas de informatização e atualização tecnológica.

Temos como Missão disponibilizar soluções adequadas, que satisfaçam as necessidades de Tecnologias de Informação e Comunicação dos clientes, visando o serviço prestado a Cidadãos e Empresas.

Caracterização dos RH em 2014/15:

O Instituto de Informática em 31 de dezembro de 2014 contava com um total de 273 trabalhadores (60% do género masculino e 40% do género feminino), 22 em Comissão de Serviço no âmbito da Lei de Trabalho em Funções Públicas e 251 em regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas por tempo indeterminado.

O maior número de homens e mulheres encontra-se na faixa etária dos 40-44 anos. A idade média de trabalhadores do sexo feminino é de 44,9 anos e a do sexo masculino é de 44,1 anos.

93% dos trabalhadores pertencem ao mapa de pessoal do Instituto, 4% dos quais se encontram em mobilidade noutros organismos. 195 exercem funções na sede, e os restantes em vários serviços situados nos distritos do continente.

A grande maioria dos trabalhadores – 87% – desempenha funções da área do negócio (programadores, administradores de sistemas, administradores de bases de dados, testers, analistas de sistemas, gestores de projeto e relação com o cliente).

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Temos como principais Valores a Confiança, a Inovação e a Competência.

Temos como principal objetivo melhorar a qualidade da prestação de serviços e disponibilização de produtos tecnológicos aos utilizadores, aos cidadãos e às empresas, pois é para eles que trabalhamos, no sentido de proporcionar uma maior proximidade, disponibilidade, fiabilidade e confiança nos sistemas da Segurança Social e do Emprego.

Prestamos um serviço que pretendemos de excelência, através da implementação de práticas sustentáveis no âmbito da gestão da qualidade, segurança da informação, continuidade do negócio, gestão de serviços de tecnologias de informação e responsabilidade social.

Apostamos na formação e desenvolvimento de competências dos colaboradores e preocupamo-nos com a sua realização profissional.

Trabalhamos para ser uma organização socialmente responsável que satisfaz as necessidades dos colaboradores e dos Clientes, atua com eficiência, cria valor para a sociedade e assegura a continuidade da organização.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Em 2015 o Instituto de Informática recebeu uma distinção dos prémios “tic.gov.pt” pelo projeto Sistema Integrado para Gestão de Atendimentos (SIGA), pela contribuição para a “Racionalização da utilização das TIC na Administração Pública”. O SIGA é um dos projetos que concorreu para o “Aumento da eficiência das soluções de gestão de atendimento”, uma das medidas do Plano Setorial GPTIC do MSESS.

Em 2014 o Instituto de Informática obteve o reconhecimento Recognized for Excellence (R4E) da European Foundation for Quality Management (EFQM) e a certificação de conformidade com a Norma ISO/IEC 20000-1:2011 – Gestão de Serviços em Tecnologia de Informação.

Em 2014 o Instituto de Informática foi distinguido em “Excelência em Comunicação”, pelas “Boas Práticas de Comunicação ao serviço da Administração Pública em Portugal”, no Grande Prémio 2014 da APCE - Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa.

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

Crescemos Juntos

Síntese:

Programa integrado para o envolvimento e partilha de informação, com vista ao compromisso coletivo

Para quê:

O Instituto de Informática mudou recentemente a sua identidade corporativa e definiu novos valores – Confiança, Inovação e Competência.

Face à necessidade de os transmitir à organização, para que os colaboradores os interiorizassem, decidiu-se conceber uma iniciativa que tivesse grande impacto pessoal e visual. O Mural de Valores foi a solução encontrada, com custos de produção muito limitados e organizada com recursos internos.

O mural é assim um resultado coletivo de uma ação de team building no âmbito do Envolvimento Organizacional, fruto das intervenções individuais, que simboliza e salienta os Valores subjacentes à liderança e comportamento das pessoas na organização.

Com quem:

Com o planeamento, a organização, o apoio e a instalação da ACS.

Com a participação de 94 trabalhadores da organização, representantes de todos os departamentos e áreas do Instituto de Informática.

Com que outros recursos:

Foram disponibilizados diversos materiais, entre os quais, telas de algodão, tintas diversas, pinceis, canetas e lápis, assim como diversos materiais para trabalhos manuais (jornais, papeis de várias cores e texturas, rolhas, etc.), com que foram produzidas as telas.

Material para a instalação e exposição do mural.

Como (e quando) é executada:

A iniciativa decorreu entre 10 e 12 de dezembro de 2014 numa sala devidamente preparada e equipada para o efeito.

Grupos de 3 / 4 pessoas de cada área, a irem à sala à vez para decorarem e/ou pintarem a sua tela, sem terem conhecimento das telas pintadas pelos outros grupos.

Resultados alcançados:

30 telas, que contêm partes de palavras impressas e representativas dos valores do Instituto, que no conjunto constituem o “Mural de Valores”.

O resultado final foi amplificado com um efeito original, através da aplicação de tintas néon, para que os Valores sobressaíam mesmo no escuro (através da utilização de luzes negras). Foi exposto num local de passagem de grande visibilidade, que beneficia a nova peça de comunicação, e foi surpresa para os colaboradores.

Fatores-chave de êxito:

1. O envolvimento transversal, pois todos os departamentos estiveram representados.
2. A liberdade de expressão dos colaboradores, pois puderam expressar o seu entendimento dos valores com a sua criatividade sem quaisquer regras.
3. O fator surpresa, pois o Mural foi instalado no fim de semana, e na 2ª feira os colaboradores viram-no às escuras sob as luzes negras.

Dificuldades na concretização:

Restrições orçamentais para aquisição de materiais. Montagem do mural no fim de semana, para que fosse surpresa para os trabalhadores.

QUESTIONÁRIO SATISFAÇÃO COM A CHEFIA

Questionário para avaliar a atuação da chefia

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Instituto Português de Oncologia do Porto Francisco Gentil, E.P.E. / Serviço de Gestão de Doentes (SGD)

Pessoa responsável pela apresentação

Rita Veloso

Cargo:

Diretora do Serviço de Gestão e Doentes

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Saúde

Tipo de entidade:

Entidade publica empresarial

Caracterização sumária da atividade principal:

O IPO Porto é o maior prestador de cuidados de Oncologia pertencente ao Sistema Nacional de Saúde. O IPO Porto é uma instituição de saúde de referência nacional e internacional na vertente clínica, de investigação e ensino na área oncológica. Na vertente clínica, o IPO oferece um leque alargado e diferenciado de cuidados de saúde, que vão desde o diagnóstico ao tratamento e follow-up do doente oncológico.

Caracterização dos RH em 2014/15:

O Serviço de Gestão de Doentes (SGD), conta com cerca de 130 colaboradores (10 Assistente operacional; 108 Assistentes técnicos; 11 estagiários e 1 Técnico Superior de Saúde). Genericamente, os colaboradores do Serviço estão distribuídos por áreas funcionais, tendo cada área um coordenador.

O SGD tem como missão principal o atendimento e acompanhamento administrativo do utente durante todo o processo de prestação dos cuidados de saúde, em condições de qualidade e visando a melhoria constante do processo.

O Serviço de Gestão de Doentes pretende ser uma estrutura facilitadora na implementação e adoção de novas tecnologias de informação para a prestação de um atendimento mais humanizado ao doente. Deve orientar a sua missão no sentido de ser uma estrutura cada vez mais robusta que centralize todos os procedimentos administrativos da instituição, gerindo e mantendo o equilíbrio entre todos os intervenientes no processo: os utentes, os colaboradores e os “clientes internos” do Serviço (Serviços Clínicos).

Os últimos anos têm sido marcados por uma redu-

ção significativa de colaboradores, e pela não substituição (antes habitual) dos colaboradores de férias e ausências prolongadas. Esta realidade tem vindo a sobrecarregar os colaboradores do SGD e a dificultar significativamente as tarefas quotidianas.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

O IPO-Porto organiza-se em unidades multidisciplinares por patologia, designadas por Clínicas de Patologia, que são a base de toda a sua estrutura assistencial. É uma instituição com cerca de 41 anos de atividade e emprega, aproximadamente, 2000 colaboradores; Organiza os seus meios humanos e técnicos de forma a proporcionar cuidados de saúde de qualidade, personalizados, homogêneos e abrangentes; Além disso, promove diversas atividades científicas e de ensino de alta credibilidade. A sua missão principal é a prestação de cuidados de saúde hospitalares oncológicos à população, com a máxima qualidade, humanismo e eficiência. Faz parte ainda da sua missão desenvolver atividades de investigação, formação e ensino no domínio da Oncologia. Neste pressuposto, o principal compromisso é a centralidade no utente e humanização. Desde as clínicas de patologia, passando pela informatização e pela desburocratização da instituição, tudo foi e é projetado com vista ao tratamento integral do doente e não somente da doença, com a máxima qualidade e humanismo dos Serviços prestados. O IPO em geral e o SGD em particular aposta na informatização da instituição, como veículo de rigor e otimização de processos.

A cultura do IPO PORTO, pauta-se por uma forte apetência para a qualidade; a mudança, a inovação e o dinamismo das suas Equipas e lideranças.

O IPO-Porto publica trimestralmente uma newsletter institucional com o objetivo de manter utentes e colaboradores atualizados sobre as iniciativas do Instituto. Mais do que dar a conhecer a vida do IPO-Porto, esta publicação pretende ser um veículo de comunicação entre colaboradores e utentes da Instituição (ver anexo 0). O IPO Porto desencadeia inúmeras iniciativas projeção e mediatização que reforçam a “marca” IPO PORTO, o que contribui para reforçar o reconhecimento geral e transversal da comunidade em geral, aumentando o sentimento de pertença dos seus colaboradores.

O IPO incentiva a iniciativa e a criatividade, preconizando a participação ativa das pessoas na vida da instituição e premiando as boas ideias e boas práticas. Neste âmbito, a instituição realiza, por exemplo, um concurso interno de Boas Práticas (ver Anexo 1). Realiza ações dirigidas aos seus colaboradores para promover a sua saúde e bem-estar, como Ginástica

Laboral; Aulas de Zumba; Sessões de Terapia do Ris. A liderança e a forma como as hierarquias se relacionam entre si e com os seus colaboradores é fundamental. No IPO, apesar de coexistirem diversos estilos de liderança, verificamos uma liderança transparente, com elevado sentido de ética e com capacidade de diálogo e informalidade, sendo a responsabilização, o acompanhamento, o exemplo e o desenvolvimento de competências os elementos base de conduta de qualquer líder.

O IPO Porto incentiva e promove ações de coaching junto dos chefias intermédias; As chefias são desafiadas a participar ativamente em projetos de naturezas diversas; Além disso, fomenta-se a autonomia das atitudes e comportamentos, reforçando-se a delegação assertiva de tarefas, identificando as capacidades individuais de cada e potenciando-as na obtenção de resultados. As Direções apresentam desafios e novidades motivadoras, que criam um ambiente colaborativo e empreendedor, favorável à evolução profissional e ao alcance das metas da instituição como um todo.

O IPO possibilita a todos os seus colaboradores interna e gratuitamente, formação comportamental – a título de exemplo destaca-se – Comunicação e relações interpessoais no Ambiente de Trabalho; Trabalho em Equipa (ver anexo 3). Todos os colaboradores são convidados a participar da elaboração do Plano Anual de Formação da Instituição.

A pensar no colaborador e na sua qualidade de vida dentro e fora da instituição, o IPO celebra contratos de parceria com diversas entidades no sentido das mesmas oferecerem condições privilegiadas a trabalhadores do IPO (ver anexo 6).

Para além do referido anteriormente e de outras iniciativas de valorização das pessoas, destacamos a realização anual do Almoço Natal como um espaço de convívio, aberto a todos os colaboradores.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

No decurso do período de 2014/15, foi dada continuidade à aposta do IPO Porto em melhorar as condições de acolhimento, atendimento e tratamento dos utentes. De entre as atividades desenvolvidas, destacam-se as abaixo listadas:

- Entrada em funcionamento das novas instalações da Clínica de OncoHematologia, Oftalmologia e Cabeço e Pescoço, Estomatologia e ORL.
- Criação de um contact center, com objetivo de facilitar a comunicação dos doentes com a Instituição;
- Mudança simbólica de nome, no dia em que se assinalou o 40.º aniversário, para Instituto Português de Oncologia e Esperança do Porto. A esperança que o Instituto quis transmitir deu origem também a uma mudança na decoração do interior da instituição, com dezenas de mensagens alusivas à esperança;
- Comoração dos aniversários da intuição

2014 - Realização de Gala Solidária - 40 anos IPO, de recolha de fundos para a melhoria das condições de acolhimento dos utentes e remodelação das instalações hospitalares.

2015 – Comemoração do 41º aniversário do IPO – data assinalada com o lançamento de uma música dedicada às crianças que sofrem de cancro, com o apoio do cantor D8, com o título “Sorri”, com mais de 243743 visualizações. Nesta cerimónia o IPO porto foi distinguido com a Medalha de Serviços Distintos Grau de Ouro, entregue pelos Ministro da Saúde, Dr. Paulo Macedo;

- O Centro de Investigação do IPO-Porto ultrapassou um milhão de euros de faturação, em 2014;
- Criação, pelo Ministério da Saúde, do Grupo Hospitalar Instituto Português de Oncologia Francisco Gentil (GHIPOFG), que integra os 3 IPO's, criando um modelo de governação comum com o objetivo de otimizar recursos e reduzir custos.
- Criação de uma rede colaborativa de oncologia do Norte, com o objetivo de assegurar a equidade no acesso aos tratamentos a todos os cidadãos;
- Várias ações na Comunidade, das quais se destacam: (relacionadas com temas relevantes para a área da saúde em geral e da oncologia em particular)

1. Organização do evento “Jovens como Promotores de Saúde”, como objetivo proporcionar mais conhecimentos sobre hábitos de vida saudáveis. Através desta iniciativa foi dada formação sobre prevenção e diagnóstico precoce dos vários tipos de cancro a mais de 250 estudantes.

2. Dia do Euromelanoma com uma ação de sensibilização primária na Clínica de Pele, Tecidos Moles e Osso do IPO-Porto, apadrinhado pelo jogador de futebol Ricardo Quaresma, incluindo uma palestra para 150 estudantes do ensino básico e secundário sobre a prevenção e diagnóstico do cancro cutâneo, sendo também realizados rastreios de pele à população.

3. Realização de Tertúlias, na FNAC - “O que quer saber sobre o cancro da Pele, o IPO responde”; E no Majestic café - “Duvidas e mitos do cancro”

4. Realização Showcookings, na época natalícia, com reconhecidos chefes nacionais, durante 4 dias, para que de alguma forma fizesse com os seu utentes e sentissem mas próximos de casa nesta quadra.

- Prémios atribuídos a projetos do IPO, dos quais se destacam:

- Prémio Saúde Sustentável 2014;
- Prémio Kaizen Lean 2013;
- Prémio na 4ª edição do CIO Awards;

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

Questionário satisfação com a chefia

Síntese:

Questionário para avaliar a atuação da chefia

Para quê:

Questionário de satisfação com a chefia - Questionário que versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percebe a forma como a chefia direta atua; permitindo aferir o grau de satisfação com a chefia;

Com quem:

Todos os colaboradores do Serviço (à exceção dos avaliados e Direção do Serviço)

Com que outros recursos:

Questionários; grelha de respostas; tombola;

Como (e quando) é executada: O questionário de Satisfação com a chefia é passado 1 a 2 vezes por ano; Todos os colaboradores são convidados a pronunciar-se em relação à sua chefia direta, podendo fazê-lo anonimamente, caso preferirem.

Resultados alcançados:

Conhecer o nível de satisfação dos colaboradores; Identificar oportunidades de melhoria; promover um auto conhecimento em termos de perfil de liderança e gerar uma reflexão sobre os comportamentos e práticas e como os poderemos melhorar;

Fatores-chave de êxito:

- Uso da Tombola para garantir total liberdade / confidencialidade nas respostas;
- *Empowerment* dado aos colaboradores;
- Dar a conhecer os resultados globais às chefias.

Dificuldades na concretização:

- Garantir que as questões medem o que se pretende medir e que não há dúvidas na interpretação das mesmas;
- Garantir que não as respostas não são influenciadas por um episódio em particular, mas que é tido em conta um todo relativo a um período de tempo;

Alguns testemunhos:

De um modo geral, quando questionados a respeito, os colaboradores e chefias, sentem esta medida como sendo importante e útil para permitir melhorar perfis de liderança.

COMPROMISSO RH

Atuar no sentido das dificuldades

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

LIPOR-Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto

Pessoa responsável pela apresentação:

Ana Mota / Sónia Pereira

Cargo:

Assistente Técnica / Técnica Superior

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Gestão de Resíduos

Tipo de entidade:

A LIPOR é uma pessoa coletiva de direito público

Caracterização sumária da atividade principal:

A LIPOR tem como objeto imediato a reciclagem, valorização, tratamento e aproveitamento final dos resíduos sólidos entregues pelos Municípios associados, bem como proceder à gestão, manutenção e desenvolvimento das infraestruturas necessárias para o efeito.

A LIPOR trata, todos os anos, cerca de 500 mil toneladas de resíduos urbanos – RU – produzidos por cerca de 1 milhão de habitantes pelos oito municípios que a integram: Espinho, Gondomar, Maia, Matosinhos, Porto, Póvoa de Varzim, Valongo e Vila do Conde.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Na divisão de Recursos Humanos e Formação (DRHF) da Lipor exercem funções 4 colaboradores:

- 1 Chefe de Divisão
- 1 Técnico Superior
- 2 Assistentes Técnicos

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Em todas as suas atividades, produtos e serviços, bem como no relacionamento com todas as partes interessadas, a Lipor definiu, no âmbito da sua estratégia de gestão sustentável, uma política para a Qualidade, Ambiente, Energia, Segurança e Saúde, Responsabilidade Social e Inovação. Educar, formar, informar e partilhar conhecimentos são componentes chave da Cultura Organizacional que contribuem para a sustentabilidade e para o sucesso da LIPOR. Os Valores estabelecidos para a Lipor são:

- Ser Ambicioso

- Ser Criativo
- Ser Responsável
- Ser Ético
- Ser Equipa

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

- Prémio Mayordomo de Oro 2014 com o projeto “A Visão da LIPOR no caminho para a Economia” Atitudes efetivas para o desenvolvimento sustentável, a economia circular, a luta contra as alterações climáticas, a utilização de recursos e consumo, como instrumentos para um mundo sustentável”, com o Circular
- Menção Honrosa na categoria “Desenvolvimento Sustentável” dos Troféus Luso-Franceses 2014 - Nesta candidatura, a LIPOR procurou espelhar o esforço promovido no âmbito do desenvolvimento sustentável, mais concretamente, o seu desempenho no combate às alterações climáticas e ao consumo de energia.
- Prémio Excelência no Trabalho no ano 2013 e 2014, 1.º Lugar na categoria das médias empresas Sector Público – Este prémio foi resultado de um inquérito anónimo e preenchido pelos colaboradores da Lipor
- A LIPOR inaugurou dia 11 de maio de 2015, o espaço Academia LIPOR. LIPOR obteve a Certificação como Entidade Formadora pela Fundação CEFA - Fundação para os Estudos e Formação Autárquica
- Lipor renova Certificação SA8000 - Responsabilidade Social Em novembro de 2014, a APCER, Associação Portuguesa de Certificação, realizou nas instalações LIPOR, uma auditoria externa para efeitos de renovação da certificação de acordo com a Norma SA 8000:2008.

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

Compromisso RH

Síntese:

Atuar no sentido das dificuldades

Para quê:

Projeto de Aproximação ao colaborador

Este projeto tem 4 principais preocupações a vertente Social, Financeira, Emocional, e a Saúde e higiene.

Através de boas práticas instituídas pretende-se melhorar o desenvolvimento psicossocial do colaborador

Com quem:

Todos os elementos da equipa DRHF promovem diversas iniciativas e boas práticas de aproximação ao colaborador.

Com que outros recursos:

- Através de parcerias com outras entidades
- Utilização de Espaços, equipamentos e materiais próprios da organização

Como (e quando) é executada:

2015 - Realização de Avaliação de Riscos Psicossociais

2015 - Formação “Dicas Poupar e Investir” em parceria com o Banco Montepio Geral

2014 - Formação “Gestão Stress” em parceria Pessoas & Sistemas

Mensalmente - Conversas informais com os colaboradores sobre temas atuais de saúde e higiene

Mensalmente - Inserção em boletim interno, tv’s corporativas, Intranet e outros canais de comunicação interno, de temas relacionados com finanças, legislação de trabalho, formação e outros assuntos de importância relevante

Trimestralmente - Visitas aos postos de trabalho pela Médica de Medicina no trabalho

Resultados alcançados:

Como forma de responder à crise instalada, a DRHF teve necessidade premente de se adaptar e responder às necessidades sentidas pelos colaboradores e que foram sendo partilhadas. Deste modo foi dinamizado um projeto de aproximação ao colaborador com várias vertentes, sobretudo nas dimensões mais preocupantes. Os resultados foram visíveis sentindo-se um colaborador mais apoiado, envolvido e motivado. Prova disso, foram as atribuições do primeiro lugar, em dois anos consecutivos, do prêmio excelência no trabalho.

Fatores-chave de êxito:

- Fomento das competências técnicas e comportamentais através da formação ministrada internamente
- Escuta Ativa aos Colaboradores
- Níveis de Motivação crescente

Dificuldades na concretização:

Dificuldade do colaborador em perceber a relação do objetivo do projeto com as iniciativas promovidas.

Alguns testemunhos:

“A formação “Gestão de stress” permitiu aos colaboradores que participaram, identificar quais as suas principais fontes e medidas de combate ao stress”

Sónia Pereira

“As ações informais têm tido uma grande adesão pelos colaboradores, pela importância dos assuntos tão atuais”

Manuel Coelho

AVALIAÇÃO MULTICOLOR

Grelha de preenchimento mensal de avaliação

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Instituto Português de Oncologia do Porto Francisco Gentil, E.P.E. / Serviço de Gestão de Doentes (SGD)

Pessoa responsável pela apresentação:

Rita Veloso

Cargo:

Diretora do Serviço de Gestão e Doentes

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Saúde

Tipo de entidade:

Entidade pública empresarial

Caracterização sumária da atividade principal:

Prestação de cuidados de saúde na área oncológica - O IPO Porto é o maior prestador de cuidados de Oncologia pertencente ao Sistema Nacional de Saúde. O IPO Porto é uma instituição de saúde de referência nacional e internacional na vertente clínica, de investigação e ensino na área oncológica. Na vertente clínica, o IPO oferece um leque alargado e diferenciado de cuidados de saúde, que vão desde o diagnóstico ao tratamento e follow-up do doente oncológico.

Caracterização dos RH em 2014/15:

O Serviço de Gestão de Doentes (SGD), conta com cerca de 130 colaboradores (10 Assistente operacional; 108 Assistentes técnicos; 11 estagiários e 1 Técnico Superior de Saúde). Genericamente, os colaboradores do Serviço estão distribuídos por áreas funcionais, tendo cada área um coordenador.

O SGD tem como missão principal o atendimento e acompanhamento administrativo do utente durante todo o processo de prestação dos cuidados de saúde, em condições de qualidade e visando a melhoria constante do processo.

O Serviço de Gestão de Doentes pretende ser uma estrutura facilitadora na implementação e adoção de novas tecnologias de informação para a prestação de um atendimento mais humanizado ao doente. Deve orientar a sua missão no sentido de ser uma estrutura cada vez mais robusta que centralize todos os procedimentos administrativos da instituição, gerindo e mantendo o equilíbrio entre todos os intervenientes no processo: os utentes, os colaboradores e os “clientes internos” do Serviço (Serviços Clínicos).

Os últimos anos têm sido marcados por uma redução significativa de colaboradores, e pela não substituição (antes habitual) dos colaboradores de férias e ausências prolongadas. Esta realidade tem vindo a sobrecarregar os colaboradores do SGD e a dificultar significativamente as tarefas quotidianas.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

O IPO-Porto organiza-se em unidades multidisciplinares por patologia, designadas por Clínicas de Patologia, que são a base de toda a sua estrutura assistencial. É uma instituição com cerca de 41 anos de atividade e emprega, aproximadamente, 2000 colaboradores; Organiza os seus meios humanos e técnicos de forma a proporcionar cuidados de saúde de qualidade, personalizados, homogéneos e abrangentes; Além disso, promove diversas atividades científicas e de ensino de alta credibilidade. A sua missão principal é a prestação de cuidados de saúde hospitalares oncológicos à população, com a máxima qualidade, humanismo e eficiência. Faz parte ainda da sua missão desenvolver atividades de investigação, formação e ensino no domínio da Oncologia. Neste pressuposto, o principal compromisso é a centralidade no utente e humanização. Desde as clínicas de patologia, passando pela informatização e pela desburocratização da instituição, tudo foi e é projetado com vista ao tratamento integral do doente e não somente da doença, com a máxima qualidade e humanismo dos Serviços prestados. O IPO em geral e o SGD em particular aposta na informatização da instituição, como veículo de rigor e otimização de processos.

A cultura do IPO PORTO, pauta-se por uma forte apetência para a qualidade; a mudança, a inovação e o dinamismo das suas Equipas e lideranças.

O IPO-Porto publica trimestralmente uma newsletter institucional com o objetivo de manter utentes e colaboradores atualizados sobre as iniciativas do Instituto. Mais do que dar a conhecer a vida do IPO-Porto, esta publicação pretende ser um veículo de comunicação entre colaboradores e utentes da Instituição (ver anexo 0). O IPO Porto desencadeia inúmeras iniciativas projeção e mediatização que reforçam a “marca” IPO PORTO, o que contribui para reforçar o reconhecimento geral e transversal da comunidade em geral, aumentando o sentimento de pertença dos seus colaboradores.

O IPO incentiva a iniciativa e a criatividade, preconizando a participação ativa das pessoas na vida da instituição e premiando as boas ideias e boas práticas. Neste âmbito, a instituição realiza, por exemplo,

um concurso interno de Boas Práticas (ver Anexo 1). Realiza ações dirigidas aos seus colaboradores para promover a sua saúde e bem-estar, como Ginástica Laboral; Aulas de Zumba; Sessões de Terapia do Riso.

A liderança e a forma como as hierarquias se relacionam entre si e com os seus colaboradores é fundamental. No IPO, apesar de coexistirem diversos estilos de liderança, verificamos uma liderança transparente, com elevado sentido de ética e com capacidade de diálogo e informalidade, sendo a responsabilização, o acompanhamento, o exemplo e o desenvolvimento de competências os elementos base de conduta de qualquer líder.

O IPO Porto incentiva e promove ações de coaching junto dos chefias intermédias; As chefias são desafiadas a participar ativamente em projetos de naturezas diversas; Além disso, fomenta-se a autonomia das atitudes e comportamentos, reforçando-se a delegação assertiva de tarefas, identificando as capacidades individuais de cada e potenciando-as na obtenção de resultados. As Direções apresentam desafios e novidades motivadoras, que criam um ambiente colaborativo e empreendedor, favorável à evolução profissional e ao alcance das metas da instituição como um todo.

O IPO possibilita a todos os seus colaboradores interna e gratuitamente, formação comportamental – a título de exemplo destaca-se – Comunicação e relações interpessoais no Ambiente de Trabalho; Trabalho em Equipa (ver anexo 3). Todos os colaboradores são convidados a participar da elaboração do Plano Anual de Formação da Instituição.

A pensar no colaborador e na sua qualidade de vida dentro e fora da instituição, o IPO celebra contratos de parceria com diversas entidades no sentido das mesmas oferecerem condições privilegiadas a trabalhadores do IPO.

Para além do referido anteriormente e de outras iniciativas de valorização das pessoas, destacamos a realização anual do Almoço Natal como um espaço de convívio, aberto a todos os colaboradores.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

No decurso do período de 2014/15, foi dada continuidade à aposta do IPO Porto em melhorar as condições de acolhimento, atendimento e tratamento dos utentes. De entre as atividades desenvolvidas, destacam-se as abaixo listadas:

- Entrada em funcionamento das novas instalações da Clínica de OncoHematologia, Oftalmologia e Cabeço e Pescoço, Estomatologia e ORL.
- Criação de um contact center, com objetivo de facilitar a comunicação dos doentes com a Instituição;
- Mudança simbólica de nome, no dia em que se assinalou o 40.º aniversário, para Instituto Português de Oncologia e Esperança do Porto. A esperança que o Instituto quis transmitir deu origem também a uma mudança na decoração do interior da instituição,

com dezenas de mensagens alusivas à esperança;

- Comoração dos aniversários da intuição

2014 - Realização de Gala Solidária - 40 anos IPO, de recolha de fundos para a melhoria das condições de acolhimento dos utentes e remodelação das instalações hospitalares.

2015 – Comemoração do 41º aniversário do IPO – data assinalada com o lançamento de uma música dedicada às crianças que sofrem de cancro, com o apoio do cantor D8, com o título “Sorri”, com mais de 243743 visualizações. Nesta cerimónia o IPO porto foi distinguido com a Medalha de Serviços Distintos Grau de Ouro, entregue pelos Ministro da Saúde, Dr. Paulo. Macedo;

- O Centro de Investigação do IPO-Porto ultrapassou um milhão de euros de faturação, em 2014;
- Criação, pelo Ministério da Saúde, do Grupo Hospitalar Instituto Português de Oncologia Francisco Gentil (GHIPOFG), que integra os 3 IPO's, criando um modelo de governação comum com o objetivo de otimizar recursos e reduzir custos.
- Criação de uma rede colaborativa de oncologia do Norte, com o objetivo de assegurar a equidade no acesso aos tratamentos a todos os cidadãos;
- Várias ações na Comunidade, das quais se destacam: (relacionadas com temas relevantes para a área da saúde em geral e da oncologia em particular)
 1. Organização do evento “Jovens como Promotores de Saúde”, como objetivo proporcionar mais conhecimentos sobre hábitos de vida saudáveis. Através desta iniciativa foi dada formação sobre prevenção e diagnóstico precoce dos vários tipos de cancro a mais de 250 estudantes.
 2. Dia do Euromelanoma com uma ação de sensibilização primária na Clínica de Pele, Tecidos Moles e Osso do IPO-Porto, apadrinhado pelo jogador de futebol Ricardo Quaresma, incluindo uma palestra para 150 estudantes do ensino básico e secundário sobre a prevenção e diagnóstico do cancro cutâneo, sendo também realizados rastreios de pele à população.
 3. Realização de Tertúlias, na FNAC - “O que quer saber sobre o cancro da Pele, o IPO responde”; E no Majestic café - “Duvidas e mitos do cancro”
 4. Realização Showcookings, na época natalícia, com reconhecidos chefes nacionais, durante 4 dias, para que de alguma forma fizesse com os seu utentes e sentissem mas próximos de casa nesta quadra.
- Prémios atribuídos a projetos do IPO, dos quais se destacam:
 - Prémio Saúde Sustentável 2014;
 - Prémio Kaizen Lean 2013;
 - Prémio na 4ª edição do CIO Awards;

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

Avaliação Multicolor

Síntese:

Grelha de preenchimento mensal de avaliação

Para quê:

Avaliação Multicolor - Para: Promover uma liderança mais atenta; mais presente; mais justa. Ser input na Avaliação de Desempenho

Com quem:

Todos os colaboradores e respetivas chefias diretas

Com que outros recursos:

Mapa excel carregado com todos os colaboradores

Como (e quando) é executada:

Pode ser preenchido de forma regular pelas chefias diretas para registo e memória de factos de relevo do desempenho dos colaboradores e equipas

Resultados alcançados: Promove uma avaliação mais justa;

Promove a avaliação continua em vez de estar cingida a momento formalmente destinados à Avaliação;

Fatores-chave de êxito:

Mapa de preenchimento simples e muito rápido; existir um lembrete periódico para assegurar o preenchimento do Mapa por parte das chefias;

(Escala: 1 - abaixo do esperado | 2 - esperado | 3 - acima do esperado)

Dificuldades na concretização:

As chefias preencherem o campo facultativo relativo a Notas de destaque que sustente a avaliação.

EQUILIBRAR A VIDA PROFISSIONAL COM A VIDA PESSOAL FAMILIAR

Garantir a satisfação pessoal e conciliar a vida profissional com a vida pessoal e familiar dos trabalhadores

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Município de Pombal – Divisão de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Pessoa responsável pela apresentação:

António Miguel Ferreira Ribeirinho

Cargo:

Chefe Divisão Gestão e Desenvolvimento Recursos Humanos

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Local

Tipo de entidade:

Câmara Municipal

Caracterização sumária da atividade principal:

Em 31 de dezembro de 2014 encontravam-se em exercício de funções, neste Município, os seguintes trabalhadores/ membros dos GAP : 12 Dirigentes, 45 Técnicos Superiores, 66 Assistentes Técnicos , 246 Assistentes Operacionais, 4 Especialistas de Informática, e 12 noutras situações.

Acresce aos 385 trabalhadores um Presidente da Câmara, 5 Vereadores em regime de permanência, 17 prestadores de serviços e 35 beneficiários integrados através do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP).

Sublinha-se que, face ao enquadramento legal imposto pela Lei do Orçamento de Estado para os anos de 2012 a 2014, o Município de Pombal viu-se obrigado a reduzir o número “líquido” de trabalhadores em funções a uma taxa anual de 2%, a que correspondem menos 24 trabalhadores. Se levarmos em consideração que o Município de Pombal tem a seu cargo, para além das normais e legais competências conferidas por Lei, também a recolha dos resíduos sólidos urbanos e limpeza urbana, a captação e fornecimento de águas; o serviço de saneamento e tratamento de águas residuais e ainda uma rede de transportes urbanos destinada a minimizar os problemas de trânsito e a facilitar a mobilidade dos munícipes dentro do perímetro urbano, e que apresenta uma das taxas de trabalhadores por mil habitantes (cerca de 7,0) mais baixas do território nacional, facilmente concluímos que estamos em deficit de Recursos Humanos e que a contratação de novos trabalhadores se torna imperativa. Com efeito, estão atualmente em curso

19 procedimentos concursais para integração de 20 trabalhadores em regime de contrato por tempo indeterminado e 10 em regime de contrato por tempo determinado, abrangendo várias categorias e áreas profissionais, as quais vão desde o Técnico Superior de Economia até ao Assistente operacional – área de eletricista, passando por outros igualmente necessários ao bom funcionamento da autarquia.

O município de Pombal aposta numa política de abertura à integração de jovens estudantes / recém diplomados para terem uma primeira experiência com o mundo laboral. No atual executivo foram concedidos cerca de 50 estágios curriculares quer a alunos residentes no concelho de Pombal, quer a alunos oriundos de outros concelhos. Para além disso, no sequência do recente lançamento do Programa de Estágios para a Administração Pública Local, o município de Pombal candidatou-se a 14 desses estágios, colocando-se como uma das 10 autarquias do país com maior número de estágios concedidos. O respetivo processo de recrutamento está atualmente em curso, esperando-se que os primeiros estagiários venham a ser integrados em julho do corrente.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

A cultura organizacional do Município de Pombal assenta na prossecução do interesse público, orientando-se por valores de transparência, participação democrática em prole dos cidadãos/munícipes, e rigor no trabalho.

Na óptica interna, o Município de Pombal tenta igualmente promover políticas de desenvolvimento e realização profissional para os seus trabalhadores, de forma a manter os índices de motivação e o nível de desempenho em patamares elevados, ao mesmo tempo que promove a existência de espaços comuns onde os trabalhadores possam conviver de forma sã nos intervalos do trabalho. São disso exemplo o refeitório, onde os trabalhadores podem almoçar, a custo reduzido; o Bar, onde é servido café gratuitamente; e o ginásio de fitness / musculação. Além disso organizou-se um espaço comum, destinado aos trabalhadores que optam por trazer o almoço de casa, com as condições necessárias para conferir conforto durante as refeições (microondas, máquina lavar loiça, televisão).

Aqueles espaços proporcionam, para além do óbvio, o contacto em contexto menos formal entre colaboradores e chefias do Município, contribuindo, espera-se, para o desenvolvimento das relações interpessoais e conseqüente melhoria do ambiente de trabalho formal e informal da organização. Julgamos que, neste cenário, também o desempenho individual e das equipas formadas sairá beneficiado

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

a) Início de funções do atual Executivo Municipal, com novo Presidente e vereação renovada, em outubro de 2013, mas com marcada influência no ano 2014 uma vez que foi o seu primeiro ano de atuação e implicou uma adaptação mútua Executivo – Chefias -Trabalhadores;

b) Lançamento / Implementação das medidas tendentes à satisfação do Recursos Humanos do Município de Pombal (objeto da presente candidatura);

c) Reestruturação orgânica, admissão de novos trabalhadores, a qual, por ser imposta por Lei, teve de ser levada a cabo, causando consideráveis danos ao funcionamento da organização, num contexto em que esta não tinha cargos de chefia considerados em excesso mas que, ainda assim, teve de eliminar 6 cargos de dirigente e proceder a 4 despromoções (descidas de grau).

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

Equilibrar a Vida Profissional com a Vida Pessoal Familiar

Síntese:

Garantir a satisfação pessoal e conciliar a vida profissional com a vida pessoal e familiar dos trabalhadores

Para quê:

Garantir a satisfação pessoal e conciliar a vida Profissional com a vida pessoal e familiar dos trabalhadores.

Com quem:

Os que procederam á respetiva inscrição, para as consultas de nutrição e os que reuniram os requisitos para as restantes medidas abrangendo todas as categorias profissionais: Assistentes Operacionais, Assistentes Técnicos, Coordenadores Técnicos, Técnicos Superiores.

Com que outros recursos:

Recursos Financeiros, espaços do Município e espaços de uma entidade formadora.

Como (e quando) é executada:

Boa Prática “Equilibrar a vida Profissional com a vida Pessoal e Familiar”.

Traduz-se num pacote de medidas:

1 – Tarde de folga no aniversário dos descendentes com idade até 15 anos, ou o dia de aniversário do próprio trabalhador – Concessão da tarde do dia de aniversário dos filhos, para que os trabalhadores possam festejar este dia de extrema importância e estar junto daqueles que mais amam. Nas situações em que os descendentes têm mais de 15 anos de idade, ou quando os trabalhadores não têm filhos, concede-se dia do aniversário do próprio trabalhador.

2 – Acompanhamento dos descendentes no primeiro dia aulas – Porque o ingresso no ensino básico é um momento marcante para o agregado familiar, e de modo a permitir ao trabalhador vivenciar e acompanhar essa experiência é concedido o dia aos trabalhadores que tenham descendentes a ingressar no ensino básico, no primeiro dia de aulas;

3 – Atribuição de um cabaz de recém-nascido – Para celebrar o nascimento de um descendente de um trabalhador, é atribuída uma ajuda financeira no valor de 250 €, mediante apresentação de documentos comprovativos de despesa com artigos de bebé;

4 – Atribuição comparticipação financeira para apoio na compra dos manuais escolares aos trabalhadores, cujos descendentes se encontrem nos quadros de mérito e de honra – de forma a fomentar e premiar o sucesso escolar e apoiar financeiramente os trabalhadores com as despesas escolares dos seus educandos, é atribuído um valor pecuniário aos trabalhadores cujos filhos atinjam o quadro de mérito / honra em cada um dos ciclos escolares. Esse valor é calculado em função do custo dos manuais escolares para o ciclo / ano a que se refere o mérito em causa e varia entre os 72,04 do 1.º ciclo e os 255,84 do 7.º ano, havendo valores intermédios em ciclos / anos de ensino mais avançados.

5 – Consultas de nutrição – uma nutricionista acompanha os trabalhadores, que manifestam interesse, de forma a ajudar na problemática da obesidade ou de outros problemas inerentes à alimentação, promovendo-se desta forma hábitos de alimentação saudáveis. Até á presente datas foram acompanhados 89 trabalhadores nas consultas de nutrição.

6 - Execução de um projeto de Formação Profissional, direccionado para o universo de trabalhadores Assistentes Operacionais, englobando, ações de formação que permitiram, simultaneamente, o desenvolvimento de competências profissionais e pessoais. Para o efeito foi elaborada uma candidatura no âmbito do POPH – Programa Operacional Potencial Humano, aprovada pelo projeto nº 096816/2013/34 – Qualificação dos Profissionais da Administração Pública Local. Não sendo o Município de Pombal uma entidade acreditada para lecionar ações de formação, procedeu-se a abertura de um procedimento concursal, sendo a entidade formadora deste projeto a Copombal.

Destaca-se a ação de formação “Noções Básicas de Informática”, que foi frequentada por trabalhadores que no exercício das suas funções não utilizam o computador como instrumento de trabalho (ex. jardineiros, canalizadores, limpeza.), permitindo-lhe passar a usar o seu computador de casa para fins pessoais. Também as ações de formação direcionadas para as assistentes operacionais, que exercem a função de auxiliares de ação educativa, afetas aos jardins-de-infância deste Município, nomeadamente “Igualdade de Oportunidades” e “Técnicas de Socorismo”, tiveram um grande impacto positivo nos tra-

balhadores, não só porque são úteis para o desempenho das suas tarefas profissionais mas também porque podem ser no seu quotidiano pessoal. Todas as ações de formação tiveram uma componente teórica e uma componente de prática simulada, remetendo-se em ficheiro anexo fotos que o comprovam.

Apesar de não se descurar a formação contínua dos trabalhadores, através de parcerias com as entidades formadoras, Fundação CEFA e CIMRL, as quais apresentam, normalmente, oferta formativa cofinanciada, mais direcionada para os trabalhadores com categorias profissionais de assistentes técnicos, técnicos superiores e dirigentes, i.e., para trabalhadores que exercem funções mais técnicas, o facto de o Município ter integrado no seu plano de formação um projeto mais direcionado para os trabalhadores com menos qualificações técnicas e habilitacionais criou um clima de maior perceção de equidade na distribuição das ações de formação e elevou o número de trabalhadores abrangidos por formação, com os consequentes aumentos motivacionais que, apesar de visíveis e testemunhados, não podemos, por razões óbvias, quantificar.

Aquele aumento traduziu-se em mais 16 ações de formação internas face ao ano anterior, e num aumento significativo do volume de formação, o qual totalizou 13 641 horas em 2014, mais 9 598 horas que no ano de 2013, abrangendo um total de 245 trabalhadores.

7 – Criação do Centro Médico do Trabalhador” / “Centro Médico de Saúde Ocupacional – A partir do mês de junho de 2015, um médico de clínica geral estará três horas/semana a atender os trabalhadores que efectuem a respetiva marcação, para realização de consultas de vigilância da saúde dos trabalhadores, complementando as consultas de medicina preventiva, realizadas no âmbito da Medicina do Trabalho. Para o efeito foi criado e equipado um Gabinete Médico com todas as condições necessárias.

Objetivos:

- Efetuar a vigilância da saúde dos trabalhadores de modo a poder reconhecer e tratar
- Precocemente efeitos na saúde e facilitar a recuperação do estado de saúde.
- Promover a participação em programas de prevenção da saúde;
- Promoção de hábitos saudáveis no local de trabalho;
- Redução do tempo de faltas ao trabalho em deslocções ao serviço nacional de saúde ou a um serviço privado de saúde;
- Aumentar a satisfação e motivação laboral;
- Fomentar estilos de vida saudáveis;

Atividades:

- Consultas de vigilância da saúde dos trabalhadores;
- Cuidados de saúde primários, despistagem de do-

enças e triagem clínica do estado de saúde dos trabalhadores;

- Aconselhamento e prescrição de medicamentos em pequenos cuidados médicos;
- Realização de rastreios de diabetes, colesterol e tensão arterial;
- Detecção, encaminhamento, aconselhamento e acompanhamento de casos de alcoolismo e outras dependências – Intervenção em meio laboral;
- Ginástica Laboral – Promoção de exercícios e boas práticas para melhorar a qualidade de vida no trabalho;
- Saúde Mental – Gestão de stress e tensão profissional - aconselhamento;
- Prevenção/Tratamento do tabagismo – Acompanhamento;
- Nutrição no local de trabalho – Aconselhamento (Já em curso);
- Sensibilização para a dádiva de sangue;

Resultados alcançados:

Tendo estas medidas um estágio de desenvolvimento ainda pouco maduro, não nos é possível apresentar resultados específicos consolidados aos quais possamos atribuir solidez. No entanto, face aos testemunhos que nos foram chegando, quer formalmente nos questionários que anexamos, quer de forma informal, verifica-se que:

- a) Foi claramente melhorada a vida pessoal dos trabalhadores;
- b) Passou a existir um maior comprometimento e disponibilidade dos trabalhadores para acorrer a situações de maior fluxo de trabalho;
- c) Os trabalhadores passaram a deter competências que até aqui não detinham, e passaram a colocá-las em prática dentro e fora da organização;
- d) Aumentou largamente a consciência de igualdade de tratamento entre todos os trabalhadores;
- e) Os trabalhadores estão agora mais despertos para a importância que têm na organização e que a mesma se preocupa com eles, reconhecendo-os;
- f) Os trabalhadores passaram a estar mais conscientes para determinados aspetos da vida pessoal e profissional, melhorando-os;
- g) Crê-se que a saúde dos trabalhadores melhorará com a consolidação destas medidas ao longo do tempo;

A prazo, crê-se que os níveis motivacionais atingirão patamares bastante mais elevados e que o desempenho individual e grupal será igualmente objeto de melhoria acentuada.

Fatores-chave de êxito:

- Reconhecimento da importância de disponibilidade de tempo para a família por parte da entidade empregadora;

- Comprometimento do Executivo em implementar estas medidas.

Dificuldades na concretização:

Tendo havido participação de todos e empenhamento do Executivo na implementação destas medidas, não se considera terem existido dificuldades de maior

PREMIE - PLANO DE RECONHECIMENTO DO ESFORÇO E DO MÉRITO INDIVIDUAL E DE EQUIPA

Incentivo à motivação dos trabalhadores.

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Secretaria-Geral do Ministério da Educação e Ciência (SGMEC) Secretaria-Geral do Ministério da Educação e Ciência (SGMEC)

Pessoa responsável pela apresentação:

António Raúl da Costa Tôres Capaz Coelho

Cargo:

Secretário-Geral do Ministério da Educação e Ciência

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

A SGMEC foi criada em maio de 2012, com uma estrutura hierarquizada, o mais horizontal possível, com o objetivo muito preciso de facilitar a comunicação vertical e de criar unidades orgânicas tão especializadas quanto possível, nos respetivos âmbitos de atuação.

Foi, igualmente, exercido um esforço no sentido de promover a tecnicidade e incrementar a percentagem de técnicos superiores face às restantes categorias. Progrediu-se, de forma natural, no sentido da redução do número de trabalhadores de 175, em dezembro de 2012, para 153, em dezembro de 2014, e do aumento do índice de tecnicidade de 49,71%, em dezembro de 2012, para 59,5%, em dezembro de 2014.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

O objetivo inicial de desenvolver serviços especializados e altamente motivados exigiu a implementação de várias medidas facilitadoras da integração, do envolvimento e da identificação com a missão da organização. A SGMEC é hoje uma organização mais jovem, com um índice de tecnicidade mais elevado, com mais oportunidades de participação na gestão e na melhoria, através de questionários sobre o ambiente organizacional, sobre a segurança e saúde no trabalho, entre outros, através de auditorias efetuadas por uma bolsa de auditores internos (formados na SGMEC), através da realização de semanas temáticas, através da colaboração com organizações de solidariedade social, através da formação mais ou menos intensiva em comportamento organizacional, entre outras iniciativas.

Existem, ainda, dificuldades de entrosamento, mas que são cada vez menores, não só fruto das medidas já referidas mas, também, fruto da sistematização de procedimentos e processos de qualidade, de ambien-

te, de segurança e saúde no trabalho e de responsabilidade social com grande enfoque na gestão de riscos.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

No seguimento do referido no ponto anterior, foi possível obter a certificação de todas as unidades orgânicas da SGMEC de acordo com a norma ISO 9001, gestão da qualidade, a certificação de acordo com a norma ISO 14001, gestão ambiental, a conclusão do primeiro autodiagnóstico CAF (*common assessment framework*), do qual surgiu a ideia do presente projeto candidato ao showcasing e, ainda, o salto qualitativo no âmbito da segurança e saúde no trabalho com a realização de 2 verificações das instalações por técnicos de higiene e segurança, o início da elaboração das medidas de autoproteção do edifício onde está sediada a SGMEC, bem como os gabinetes dos membros do MEC, a formação da equipa de primeiros socorros e a aquisição das respetivas malas, e, ainda, o esperado parecer favorável para a aquisição de serviços de medicina no trabalho.

Candidata à última edição do prémio desenvolvimento sustentável, da Heidrick & Struggles e do Diário Económico, em 2013, num universo de 161 entidades inscritas, a SGMEC foi uma das 88 qualificadas, obteve a 4ª posição no setor "Autarquias, Institutos Públicos e Associações" e a mesma pontuação que o Best Player em 3 critérios: Código de Conduta, Corrupção e Suborno; Modelo de Governo; e Gestão da Relação com os Clientes.

Participa, desde o início, na iniciativa Benchmarking entre Secretarias-Gerais, com o objetivo de partilha de boas práticas e de dados sobre resultados chave do desempenho.

Tem uma Política de Gestão Integrada com enfoque na qualidade, na segurança e saúde no trabalho, no ambiente, na responsabilidade social, na relação com os clientes, trabalhadores, fornecedores e outras partes interessadas, bem como na área da gestão de riscos que abrange todos os riscos de gestão e não apenas os riscos de corrupção e infrações conexas e o conflito de interesses.

Outro ponto de referência tem sido o desenvolvimento interno de software à medida para sistematização de procedimentos em áreas que vão desde a contratação pública, o contencioso, as relações internacionais, à monitorização do desempenho, entre outras.

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação: PREMIE - Plano de Reconhecimento do Esforço e do Mérito Individual e de Equipa

Síntese: Incentivo à motivação dos trabalhadores.

Para quê:

O Plano de Reconhecimento do Esforço e do Mérito Individual e de Equipa (PREMIE) enquadra as formas de reconhecimento do esforço individual e de equipa.

O atual sistema de avaliação de desempenho (SIA-DAP) é aplicado em ciclos de 2 anos e permite reconhecer desempenhos relevantes e excelentes apenas a 25% e 5% dos trabalhadores, respetivamente, sendo que a consequência prática é a própria menção de desempenho.

O principal objetivo do PREMIE é motivar e promover o bom desempenho individual ou de equipa através do seu reconhecimento e consequente retribuição. A ideia subjacente é a de que os trabalhadores saibam que o seu esforço é percebido e é valorizado no imediato. Isto é, após uma situação concreta e delimitada no tempo, em cujo esforço empreendido foi essencial e de relevo para o desempenho das unidades orgânicas e, consequentemente, para o cumprimento da missão e atribuições da SGMEC, esse mesmo esforço é recompensado da forma que mais apreciam, numa clara estratégia de estimular os exemplos meritórios.

Com quem:

Todos os trabalhadores da SGMEC (dirigentes e trabalhadores).

Com que outros recursos:

A elaboração do PREMIE esteve a cargo de uma equipa multidisciplinar de 5 elementos da SGMEC que utilizou o freeware Google Drive para a realização de um inquérito aos trabalhadores.

A concretização do PREMIE tem custos diferenciados. A medida transversal genérica de reconhecimento, selecionada pelos trabalhadores da SGMEC como iniciativa preferida de reconhecimento do esforço individual e de equipa - Valorização e reconhecimento por parte do gestor intermédio e da gestão de topo -, não tem qualquer custo adicional. Das restantes 4 medidas selecionadas pode, mediante acordo entre o trabalhador e o dirigente, ser aplicada 1 cumulativamente com a anterior. Destas 4, apenas 2 podem implicar custos não antecipáveis tratando-se de formação profissional e participação em colóquio, seminário ou evento idêntico.

Como (e quando) é executada:

A ideia do reconhecimento do esforço individual e de equipa, pela gestão de topo, surgiu no decurso do autodiagnóstico CAF. Contudo, depressa se compreendeu que uma só pessoa não antecipa as preferências de mais de 150 pessoas. O risco de uma medida não produzir o efeito desejado (motivar e fomentar os exemplos meritórios) era elevado. Assim, surgiu a ideia de constituir um grupo de trabalho multidisciplinar para concretizar um Plano de Reconhecimento que reunisse o maior consenso possível entre os mais de 150 trabalhadores.

O grupo decidiu estudar as preferências do grupo-alvo

através da realização de um inquérito. Das iniciativas mais pontuadas surgiu o PREMIE - Plano de Reconhecimento do Esforço e do Mérito Individual e de Equipa.

O PREMIE pretende reconhecer o trabalhador ou a equipa que tenha demonstrado um esforço acrescido num determinado programa, projeto, ação ou atividade essenciais e de relevo para a Secretaria-Geral, assim considerado pelo dirigente intermédio e/ou superior.

Para efeitos do reconhecimento previsto, os titulares dos cargos de direção superior e/ou de direção intermédia adotam a medida:

- Divulgar e reconhecer publicamente o mérito, através de e-mail, do portal “Colaborar” ou em reunião geral.

O dirigente pode, ainda, atribuir ao trabalhador ou equipa, mediante acordo, uma de entre as medidas seguintes:

- Frequência de um curso de formação de interesse pessoal, não diretamente relacionado com o posto de trabalho, mas em consonância com a missão e atribuições da Secretaria-Geral;
- Partilha das boas práticas desenvolvidas pelo trabalhador ou equipa na Secretaria-Geral ou noutros serviços ou organismos da Administração Pública;
- Participação em colóquio, seminário ou evento idêntico nacional ou internacional, desde que relacionado com a missão e atribuições da Secretaria-Geral;
- Liderança ou integração num projeto com autonomia e possibilidade de implementar novas abordagens e boas práticas.

Resultados alcançados:

A proposta de PREMIE foi concluída no final do mês de maio de 2015. Não há, ainda, resultados da aplicação do PREMIE mas dados sobre a participação dos trabalhadores no inquérito, bem como comentários efetuados no próprio inquérito e que se transcrevem parcialmente na resposta à questão 4.8.

Dos 153 trabalhadores alvo do inquérito, obtiveram-se 76 respostas (49,6% do total), sendo que as respostas mais valoradas foram, por ordem decrescente, as seguintes:

- Divulgar e reconhecer publicamente o mérito, através de e-mail, do portal “Colaborar” ou em reunião geral – 54%;
- Frequentar um curso de formação de interesse pessoal, não diretamente relacionado com o seu posto de trabalho (desde que relacionado com a missão e atribuições da SGMEC – 53%);
- Partilha das boas práticas desenvolvidas pelo trabalhador/equipa na SGMEC ou noutros organismos – 45%;
- Participar em colóquio, seminário ou evento idêntico nacional ou internacional (desde que relacionado com a missão e atribuições da SGMEC) – 41%;
- Liderar ou participar num projeto com possibilidade

de implementar novas abordagens e práticas – 38%.

Fatores-chave de êxito: Os fatores chave do êxito desta prática têm 2 alcances distintos:

- Por um lado, a identificação do projeto teve origem no autodiagnóstico CAF, realizado por uma equipa multidisciplinar de 22 pessoas, abrangendo todas as unidades orgânicas SGMEC, o que garante a relevância das oportunidades de melhoria identificadas. Ainda neste ponto, de referir que a escolha das iniciativas de reconhecimento teve subjacente a preferência do grupo-alvo (realizado pelos trabalhadores e para os trabalhadores) e que a aplicação do PREMIE sugere uma relação de causa-efeito (bom desempenho-reconhecimento) imediata, sem delongas e sem limitações ao número ou percentagem de trabalhadores que podem ser reconhecidos. Tendo em conta o exposto, é expectável que a aplicação do PREMIE produza os efeitos desejados e os objetivos estabelecidos.
- Por outro lado, há que considerar que a aplicação do PREMIE carece da interiorização e participação dos dirigentes de topo e intermédios, uma vez que são eles que iniciam a sua aplicação. A identificação do bom desempenho e do esforço é efetuada pelos dirigentes. Este contexto conduz a 3 caminhos possíveis dependendo do comportamento do dirigente: 1) o dirigente tem um comportamento assertivo e moderado e o PREMIE é bem aplicado; 2) o dirigente não está atento e não aplica o PREMIE; 3) o dirigente banaliza a aplicação do PREMIE e desvirtua o seu resultado.

Por estas razões, a sua aplicação será monitorizada anualmente e a pertinência das iniciativas reavaliada bianualmente.

Dificuldades na concretização:

No que à elaboração do PREMIE diz respeito, foi clara a dificuldade dos trabalhadores em identificar as medidas com as quais gostariam de ser reconhecidos, dentro do quadro legal aplicável.

Em relação à aplicação do PREMIE, aguardamos os resultados, mas de alguma forma já foram antecipados os possíveis constrangimentos no ponto 4.6.

Alguns testemunhos:

“Considero muito boa, esta iniciativa de valorizar o esforço individual e de equipa dos trabalhadores da SGMEC. É uma iniciativa que pode ser um complemento ao SIADAP e é importante não esquecer que o fator de reconhecimento pessoal individual e de equipa é extremamente importante a nível motivacional e ao qual deveria ser dada maior importância e relevância no seio da SGMEC.”

“Trata-se de uma iniciativa no âmbito da qual poderão ser identificadas medidas relevantes que contribuam para a motivação dos trabalhadores e, conseqüentemente, para o desenvolvimento de uma cultura de *commitment* com a organização, que conduzam à realização de resultados organizacionais de elevada qualidade.”

“O reconhecimento individual ou de equipa é sempre bem acolhido, por quem se esforçou e deu o seu melhor. Por vezes o agradecimento direto da hierarquia é suficiente, mas poderá ser complementado com outras ações, tais como formação, estágios, etc. Não será salutar se se tornar numa competição de visibilidade, entre pessoas ou equipas.”

“Caso o sistema de avaliação fosse bem aplicado e mais transparente, o reconhecimento do esforço individual e de equipa resultaria dessa mesma avaliação, sem necessidade de ser implementado este plano. Convém ter presente que se vivem momentos de forte desmotivação na Administração Pública, sendo que este reconhecimento pode ser um fator de motivação, mas deve ser um processo e/ou procedimento completamente esclarecido e esclarecedor.”

“A sua criação é do meu ponto de vista importante na medida em que permitindo um maior envolvimento e (re)conhecimento das pessoas e da sua atuação quer ao nível individual ou de equipa estimula o crescimento profissional e pessoal o que trará impactos positivos na motivação e conseqüentemente na eficácia e qualidade dos serviços prestados pela SGMEC.”

EMPOWER HIGH PERFORMANCE

Potenciar equipas de alto rendimento

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional (SG/MDN)

Pessoa responsável pela apresentação:

Ana Isabel Correia Lagartinho Fernandes

Cargo:

Diretora de Serviços de Gestão de Recursos Humanos da Secretária-Geral do Ministério da Defesa Nacional

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Direta do Estado/Serviço Central do Ministério da Defesa do Estado

Tipo de entidade:

Secretaria-Geral

Caracterização sumária da atividade principal:

A Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional tem por missão assegurar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MDN e aos demais órgãos e serviços nele integrados, no âmbito do aprovisionamento centralizado e do apoio técnico-jurídico e contencioso, bem como, exceto no que às Forças Armadas diz respeito, nos domínios da gestão de recursos internos, da documentação e da comunicação e relações públicas, assegurando ainda o planeamento financeiro dos recursos essenciais ao MDN.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A 31/12/2014 exerciam funções na SG/MDN 216 trabalhadores, 113 mulheres e 103 homens.

A 30/04/2015 o número de efetivos era de 212, 107 mulheres e 105 homens.

O maior número de trabalhadores existentes na SG/MDN a 30/04/2015 situava-se no intervalo etário dos 50-54, com 43 elementos, seguido do escalão dos 40-44 com 42 trabalhadores e dos 45-49, com 37 trabalhadores.

A 30/04/2015 o ensino superior era o nível de escolaridade onde se registou mais trabalhadores da SG/MDN, 104, logo seguido do secundário com 80.

Os 212 trabalhadores existentes a 30/04/2015 encontravam-se distribuídos pelo respetivo grupo/cargo/carreira, da seguinte forma:

- 10 dirigentes;
- 50 técnicos superiores;
- 28 informáticos;
- 48 assistentes técnicos;
- 25 assistentes operacionais;
- 41 oficiais;
- 7 sargentos;
- 3 praças.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

A SG/MDN tem pautado a sua atuação com base numa cultura de exigência e rigor que visa aperfeiçoar mediante a implementação de uma estratégia baseada numa visão de futuro de excelência de serviço a ser prestado aos seus clientes, assente na liderança, nos colaboradores com características diferenciadas, na comunicação interna e no trabalho em equipa.

As suas práticas e comportamentos organizacionais assentam nos seguintes valores e princípios:

- Satisfação ao cliente;
- Inovação;
- Trabalho em equipa;
- Transparência.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

- Em 2014 e 2015 com a pretensão de dinamizar o espírito colaborativo e desenvolver a comunicação interna através da realização de duas ações de Team Building dirigida a dirigentes e a colaboradores chave de todas as unidades orgânicas desta SG;
- A realização no ano de 2015 de uma ação de formação prática em Gestão de Projetos - transforming knowledge into ability, dirigida a dirigentes e a colaboradores chave de todas as unidades orgânicas desta SG.

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação: EMPOWER HIGH PERFORMANCE

Síntese: Potenciar equipas de alto rendimento

Para quê:

Práticas visando a valorização dos colaboradores do MDN nos domínios profissional e pessoal:

- Proporcionar a aquisição e desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, designadamente: cooperação, reforço do espírito de equipa e entre ajuda, coesão e liderança, através de ações de Team Building realizadas em 2014 e 2015;

- Formação prática em Gestão de Projetos promovendo o desenvolvimento de competências técnicas, gestão de equipas mistas, cooperação intra-departamental, gestão do tempo e da mudança, entre outras competências comportamentais.

Com quem:

- Ações de Team Building dirigida a dirigentes e a colaboradores chave de todas as unidades orgânicas desta SG;
- Formação profissional prática em Gestão de Projetos - transforming knowledge into ability, direcionada a dirigentes e a colaboradores chave de todas as unidades orgânicas desta SG.

Com que outros recursos:

- Ações de Team Building em parceria com a Marinha (Força de Fuzileiros e Escola Naval);
- Formação profissional prática em Gestão de Projetos em parceria com uma Entidade especializada na matéria, a Bright Academy.

Como (e quando) é executada:

- Ação de Team Building realizada em 2014, com a cooperação da Força de Fuzileiros (Marinha), tendo participado dirigentes e técnicos superiores de todas as unidades orgânicas desta SG, no total de 25 participantes;
- Ação de Team Building realizada em 2015, com a colaboração da Escola Naval (Marinha), participaram dirigentes e técnicos superiores de todas as unidades orgânicas desta SG, no total de 24 participantes;
- Formação profissional prática em Gestão de Projetos realizada nas instalações do MDN nos Olivais e Restelo, no decurso de março a junho, do corrente ano que contou com 21 participantes.

Resultados alcançados:

- Fortalecimento das relações intra-departamentais, do trabalho em rede, reforço do espírito de equipa e coesão;
- Reforço do alinhamento dos dirigentes com a visão estratégica da gestão de topo.

Fatores-chave de êxito:

- Incentivo e apoio da gestão de Topo da SG/MDN;
- Motivação, empenho e disponibilidade dos intervenientes.

Dificuldades na concretização:

Conciliação das disponibilidades dos participantes.

RESPONSABILIDADE SOCIAL - LIDERANÇA ATIVA

Promoção de eventos que estimulem a valorização pessoal

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Serviços de Acção Social da Universidade do Minho

Pessoa responsável pela apresentação

Carlos Silva

Cargo:

Administrador

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Área da Educação - Ensino Superior

Tipo de entidade:

Administração Central Indireta, Unidade de Serviços da Universidade do Minho, com autonomia Administrativa e Financeira

Caracterização sumária da atividade principal:

Os objetivos dos SASUM traduzem-se em proporcionar aos estudantes melhores condições de estudo e de integração académica, mediante a prestação de serviços e a concessão de apoios, nomeadamente:

- Atribuição de bolsas de estudo;
- Conceder auxílios de emergência;
- Promover o acesso à alimentação em cantinas e bares;
- Promover o acesso ao alojamento;
- Promover e apoiar as atividades desportivas e culturais;
- Promover a saúde e o bem-estar da comunidade universitária;
- Conceder apoios específicos aos estudantes nos termos da lei e dos regulamentos da UMinho;
- Desenvolver outras atividades que, pela sua natureza, se enquadrem nos fins gerais de ação social escolar.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Os Serviços de Acção Social têm os seguintes recursos humanos (M-masculino, F-Feminino)

Dirigente Superior M(1) –1

Dirigente Intermédio M(1), F(3) - 4

Técnico Superior M(7), F(15) - 22

Assistente Técnico M(5), F(19) -24

Assistente Operacional M(68), F(102) -170

Técnicos Informático M(4) - 4

Total M(86), F(139) - 225

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Clima organizacional – Do ponto de vista da avaliação feita pelos nossos colaboradores (quer no âmbito de questionários de satisfação lançados por estes Serviços quer no âmbito de questionários respondidos para o Prémio Excelência no Trabalho 2014, estudo de clima organizacional e desenvolvimento do capital humano desenvolvido pela Heidrick & Struggles em parceria com o Económico e o INDEG/ISCTE), é de destacar a perceção de existir na Organização um compromisso com a excelência, através da aposta na formação, na motivação, na inovação, na partilha da informação e comunicação.

Salienta-se a atribuição do Prémio Excelência no Trabalho 2013, onde concorreram 222 empresas de vários setores de atividade (público e privado), tendo estes Serviços ficado posicionados no 1º lugar, na categoria de grandes empresas do Setor Público.

Dinâmica Organizacional - Aprendizagem contínua tendo como vetor a orientação estratégica para a satisfação do cliente.

Processos – Aposta na comunicação e partilha de informação, sendo que a tomada de decisões assenta numa excelente coordenação e integração dos colaboradores no desenvolvimento de novas ideias e processos que resultem em produtos com uma excelente relação custo/benefício.

Gestão de Recursos Humanos – Promoção de excelentes condições de trabalho e desenvolvimento de competências de forma transversal a toda a estrutura, através do investimento na formação dos recursos humanos e do incentivo aos colaboradores para que partilhem ideias, opiniões e sugestões.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

- Manutenção das certificações de acordo com o referencial normativo ISO 9001:2008 em todos os seus processos, bem como do referencial normativo ISO 22000:2005 para o processo alimentar em todas as suas unidades (22), sendo que a Universidade do Minho (UMinho) integra os primeiros Serviços de Acção Social (SAS) do país certificados conjuntamente pelos referenciais ISO 22000:2005 e ISO 9001:2008.

- Realização do Campeonato Mundial de Andebol Universitário em Guimarães, organizado em parceria pelos SASUM e a Associação Académica da Universidade do Minho (AAUM).

- Movimento Menos Olhos do que Barriga (MMOB), lançado em parceria com os alunos do curso de Ciências de Comunicação da UMinho, que tem como

objetivo reduzir o desperdício alimentar das cantinas SASUM, dar a conhecer à Comunidade Académica os dados reais sobre os resíduos e sensibilizar para o desperdício alimentar em geral, com as seguintes acções:

- Iniciativas de cariz social e humanitário, desenvolvidas nas instalações da Universidade do Minho junto da comunidade académica:
 - Acções de recolha de brinquedos e roupa, nos dois polos da Universidade do Minho, em Braga e Guimarães;
 - Acções de recolha de sangue e medula, nos dois polos da Universidade do Minho, em Braga e Guimarães.
- Em termos de autonomia orçamental dos SASUM, no que se refere à receita própria total arrecadada (receita cobrada líquida) em 2014, a mesma totalizou 5.739.526€ (representando cerca de 66% do total das receitas), sendo que o financiamento total do Orçamento do Estado representa 24% da receita global (2.088.575 €).

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

Responsabilidade Social - Liderança ativa

Síntese:

Promoção de eventos que estimulem a valorização pessoal

Para quê:

Existe atualmente um tendência para a existência de uma sociedade cada vez mais individualizada. A diminuição do número de membros da família e uma comunicação cada vez menos interpessoal necessita de respostas que cultivem uma sociedade mais solidária e pronta a ajudar os mais necessitados e desprotegidos. OS SASUM desenvolvem anualmente e de forma planeada uma série de iniciativas no âmbito da solidariedade em que o objetivo principal é envolver os seus Recursos Humanos na promoção de eventos que estimulem a valorização pessoal, a formação de consciência para a solidariedade e a coesão organizacional e que por sua vez se traduzam em acções de cooperação institucional com outras organizações, nomeadamente com as organizações estudantis. Os estudantes universitários, enquanto líderes de opinião do futuro, podem criar um perfil de sociedade mais preparada para ajudar e fomentar o espírito de coesão social. É absolutamente necessário combater a exclusão social e diminuir as diferenças nas oportunidades. Ninguém pode ficar indiferente, devendo contribuir para uma sociedade mais justa e sem pobreza.

Este projeto aparece então no âmbito da promoção e criação de uma cultura de valores, atitudes e comportamentos das pessoas abrangidas no contexto de trabalho dos SASUM, assim como na Academia junto de todos os alunos, professores e funcionários. Acreditamos que estamos a criar contributos importantes

e adequados no desempenho pessoal, social, ético e profissional das pessoas, ajudando a que cada um atinja os seus objetivos e resultados em cada uma destas vertentes. No fundo são atitudes e comportamentos inspiradores que se podem criar em ambiente profissional onde ganha maior e melhor dimensão a pessoa, a organização e a sociedade em geral.

Com quem:

As acções são desenvolvidas pelos SASUM por cerca de 12 pessoas que planeiam, promovem e organizam uma série de eventos envolvendo as associações de estudantes, nomeadamente a Associação Académica da Universidade do Minho (AAUM) e Associação de Antigos Estudantes da Universidade do Minho (AAEUM), cujo universo representa, em termos de contacto direto mais de 40.000 alunos e antigos alunos em que o objetivo é angariar bens e recursos para que cheguem a instituições que trabalham com populações com necessidades especiais ou desprotegidas e mesmo diretamente a estudantes carenciados.

Com que outros recursos:

Para a promoção das campanhas são usados os meios de comunicação internos, nomeadamente o site institucional www.sas.uminho.pt, página de facebook <https://www.facebook.com/UMDicas>, site UMdicas www.dicas.sas.uminho.pt e jornal em suporte de papel com uma tiragem mensal de 2.000 exemplares com 3 edições especiais de encarte num jornal regional com 9.000 exemplares. É ainda efetuada a distribuição de informação por correio eletrónico para mais de 40.000 endereços da comunidade académica e antigos estudantes. A produção de imagem, conteúdos e suportes de comunicação é sempre desenvolvida internamente.

São usadas as instalações desportivas e unidades alimentares dos SASUM, em Braga e Guimarães, para receber bens e desenvolver as iniciativas.

Os SASUM investem, em regra, em custos diretos cerca de 5.000€ com as iniciativas em causa, nomeadamente na produção de suportes de comunicação, materiais de receção e embalagem de produtos, prémios para eventos, etc.

Como (e quando) é executada:

As atividades são desenvolvidas ao longo do ano e a intenção é ter os Recursos Humanos e Academia “animada” com acções de solidariedade durante o ano. Desta forma a dinâmica da programação é a seguinte:

Janeiro

Calendário Solidário dos Atletas de Judo (idealizado e planeado em novembro e dezembro de 2014)

Janeiro/Fevereiro

Campanha de Recolha e entrega de roupa: estudantes e população adulta local

Março

1ª dádiva de sangue e de sangue para análise de medula. Instituto Português do Sangue, entidade responsável pelas recolhas e distribuição nacional de sangue

pelos hospitais

Abril/Maio/Junho

Eventos desportivos solidários. Apoio a atividades desenvolvidas por núcleos de curso e associações com angariação de fundos para estudantes carenciados.

Outubro:

2ª dádiva de sangue e de sangue para análise de medula. Instituto Português do Sangue, entidade responsável pelas recolhas e distribuição nacional de sangue pelos hospitais

Novembro/Dezembro:

“Recolha e entrega de brinquedos” ação destinada a crianças inseridas em instituições de acolhimento destas populações

Ações pontuais: decorreram ainda ações pontuais durante 2014, promovidas por instituições em que os SASUM foram “desafiados” a colaborar, nomeadamente, dádivas de alimentos, recolha de lixo eletrónico para angariação de fundos para crianças com autismo, entre outras.

Resultados alcançados:

Calendário Solidário dos Atletas de Judo

Foram vendidos 700 calendários de Judo, representando 3.500€, mais um apoio especial de 5.000 USD por parte da Federação Internacional de Judo, doados ao conhecer a iniciativa, valores que revertem para o Fundo Social de Emergência que apoia estudantes carenciados da Universidade do Minho.

Recolha e entrega de Roupa

Nas 2 recolhas de roupa (1 recolha em Gualtar, Braga e 1 recolha em Azurém, Guimarães), foram oferecidas 1.716 peças de roupa e posteriormente entregues a estudantes e trabalhadores carenciados, assim como a instituições de solidariedade social (Centro Comunitário e Integração Social “Fraterna” de Guimarães, Associação Teatro e Construção de Joane, CAT Rebelo Duarte da Santa Casa da Misericórdia da Vieira do Minho, Centro Social e Cultura Santo Adrião de Braga, Delegação da Cruz Vermelha de Braga e Cáritas Diocesana de Braga).

Recolhas de Sangue e Recolha de Sangue para Análise de Medula

Registaram-se 904 dadores inscritos e 75 dadores de sangue para análise da medula durante 4 dias de recolhas de sangue (2 recolhas em Gualtar, Braga e 2 recolhas em Azurém, Guimarães) nos Complexos Desportivos, preparados para este efeito, e em unidades móveis distribuídas nos Campi da Universidade. A Universidade do Minho é das instituições que mais contribui em Portugal com dadores e dádivas para o Instituto Português do Sangue e da Transplantação.

Recolha e entrega de Brinquedos

Nas 2 recolhas de brinquedos (1 recolha em Gualtar, Braga e 1 recolha em Azurém, Guimarães), foram entregues 1.992 brinquedos, os quais foram distribuídos a instituições que trabalham com crianças carenciadas

(Centro Comunitário e Integração Social “Fraterna” de Guimarães, Associação Teatro e Construção de Joane, CAT Rebelo Duarte da Santa Casa da Misericórdia da Vieira do Minho, Centro Social e Cultura Santo Adrião de Braga, Sinergia - Centro Jovem S. Adrião e Delegação da Cruz Vermelha de Braga).

Eventos Desportivos Solidários

Nos eventos desportivos “Corrida a dar e a ajudar”, “Corrida Vital” e “Corrida Social”, foram angariados cerca de 2.000€ e mais de 500 bens alimentares.

Na Campanha de Recolha de Lixo Eletrónico e Eléctrico foram entregues 185 peças à Cooperativa de Solidariedade Social Focus, no âmbito do projeto “Dê espaço aos sonhos” com o fim de ajudar crianças autistas.

Fatores-chave de êxito:

Os fatores chave de êxito prendem-se essencialmente com os seguintes aspetos:

- a) A orientação estratégica para a concretização dos projetos e ações planeadas, que decorre de uma grande capacidade de união de dirigentes e trabalhadores em torno da concretização dos objetivos propostos. Os objetivos são definidos, não de uma forma unidirecional e imposta pela Direção, mas através da partilha e capacidade de integrar e ouvir todos os colaboradores na concretização de uma visão ambiciosa para o futuro, tendo aliado a isto um sentimento de procura constante da melhoria do ambiente organizacional através de ações de solidariedade social
- b) A experiência de alguns anos de atividades de cariz social e a relação e resposta positiva dos trabalhadores dos SASUM, Academia em geral e instituições que trabalham com pessoas necessitadas, faz com que os programas se mantenham, se desenvolvam e se diversifiquem.
- c) O impacto social das ações têm formado uma consciência e responsabilidade social interna na Universidade do Minho (Alunos, professores e trabalhadores), que é contagiante individualmente mas que se traduz também em escalabilidade, trazendo mais organizações a cooperar e mesmo a desenvolver-se autonomamente e a criar os seus programas. Ano após ano temos registado:
 - a. Aumento anual de estudantes, professores e trabalhadores envolvidos nas ações como colaboradores e como doadores;
 - b. Aumento do número de pessoas e instituições abrangidas com os produtos disponibilizados;
 - c. Aumento das notícias e visibilidade das ações para motivar e informar a população a participar em ações de solidariedade social, tanto na imprensa escrita e falada como em reportagens televisivas;
 - d. Formação de gerações de jovens que influenciarão a população em geral, enquanto líderes do futuro.
- d) O facto de ter uma programação estável e diversificada leva-nos a pensar na inovação, em chegar a

mais gente e instituições e também a receber novas propostas. Em 2014 recebemos uma proposta com a qual estamos a trabalhar e lançaremos em julho de 2015, tratando-se da primeira prova de Escalada Adaptada, atividade destinada a pessoas com deficiência intelectual, amputados e invisuais, uma iniciativa excelente do ponto de vista da integração social.

Dificuldades na concretização:

Pontualmente, a capacidade de resposta é limitada em termos de afetação de meios e recursos, nomeadamente quando as ações ultrapassam em muito as expectativas em termos de participação.

Alguns testemunhos:

Nestes links e notícias em anexo, mostra-se todo o envolvimento deste projeto onde estão reportados número e testemunhos das ações enunciadas:

<http://www.rtp.pt/play/p1751/e184283/jornal-da-tarde/409960> (a partir do minuto 6:01)

http://www.tvi24.iol.pt/videos/estudantes-de-braga-posam-nus-para-calendario-solidario/54dcb4a80cf21179f28fc1f5/1?utm_campaign=editorial-tvi24&utm_source=facebook&utm_medium=social&utm_content=-post

<http://sicnoticias.sapo.pt/pais/2015-02-11-Alunos-da-Universidade-do-Minho-despem-se-para-ajudar-colegas-a-pagar-os-estudos>

<http://cmtv.sapo.pt/atualidade/detalhe/atletas-despem-se-para-ajudar-colegas.html>

<http://cmtv.sapo.pt/atualidade/detalhe/atletas-despem-se-para-ajudar-colegas.html>

http://www.jn.pt/PaginaInicial/Sociedade/Educacao/Interior.aspx?content_id=4393217

<http://p3.publico.pt/actualidade/educacao/15660/estes-judocas-despiram-se-para-ajudar-os-estudantes>

http://www.sabado.pt/vida/detalhe/judocas_despem_se_em_gesto_de_solidariedade.html

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS CENTRADA NAS PESSOAS

Estratégia de alinhamento, gestão partilhada e envolvimento, comunicação e patrocínio político

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Câmara Municipal de Lisboa – Direção Municipal de Recursos Humanos

Pessoa responsável pela apresentação:

Fátima Fonseca

Cargo:

Diretora Municipal de Recursos Humanos

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Pública

Tipo de entidade:

Pública

Caracterização sumária da atividade principal:

A Câmara Municipal de Lisboa (CML) é o órgão executivo do município e tem por missão definir e executar políticas públicas que promovam o desenvolvimento do Concelho.

Caracterização dos RH em 2014/15:

No final de 2014, o efetivo municipal era de 7.722 trabalhadores. A este valor acresciam 389 prestadores de serviço. Ao analisarmos a evolução dos trabalhadores do Município de Lisboa desde o ano de 2011 até à data, verifica-se que os mesmos diminuíram cerca de 20,6%, por diversos fatores, nomeadamente por aposentação, demissão, falecimento, fim de situação de mobilidade, caducidade de contratos de trabalho a termo resolutivo certo, fim de cedência de interesse público e, em 2014, pela transição de trabalhadores para as juntas de freguesia no âmbito da reforma administrativa. Esta transição implicou a saída de 1.121 trabalhadores do mapa de pessoal da CML para os mapas de pessoal das 24 juntas de freguesia do Município, o que representou um decréscimo bastante acentuado de 14,8% face ao ano de 2013.

Ainda assim, ao longo do ano de 2014 foram admitidos 107 trabalhadores, em procedimentos concursais, em situação de mobilidade na categoria, acordo de cedência de interesse público, nomeação, requisição e regresso de licença de longa duração, o que representou um significativo aumento no número de admissões, cerca de 37,2%, relativamente ao ano anterior.

Fazendo uma análise mais profunda, conclui-se que a distribuição dos trabalhadores por género (7.722 trabalhadores, excluindo os prestadores de serviços),

manteve a tendência similar aos anos anteriores, designadamente, quanto ao predomínio global do sexo masculino, 55,8% (4.310 trabalhadores), sendo a taxa de masculinização de 55,8% e a taxa de feminização de 44,2%. O género masculino tem, também, maior antiguidade face ao género feminino em todos os agrupamentos de idade, exceto no agrupamento dos 20-24 anos.

Quando analisamos a distribuição por carreira, as mulheres prevalecem nas carreiras/cargos de dirigente (54,8%), de técnico superior (66,0%) e de assistente técnico (71,3%), enquanto que o sexo masculino prevalece nas carreiras de sapador bombeiro (98,6%), polícia municipal (94,4%) e assistente operacional (72,7%).

Na distribuição do efetivo por carreira/categoria destacam-se a de assistente operacional e a de técnico superior, que representam 30,3% e 28,8% do total, respetivamente. Se a estas acrescentarmos a carreira/categoria de assistente técnico, temos cerca de 78,3% do total de efetivos.

O nível de escolaridade médio é baixo: cerca de 46,9% apresenta habilitações iguais ou inferiores ao 9.º ano e, cerca de 13,9%, iguais ou inferiores ao 4.º ano. A percentagem de trabalhadores com habilitações iguais ou superiores ao Bacharelado é de 32,7%.

Cerca de 51,4% do efetivo municipal tem uma antiguidade na função pública superior a 20 anos e 19,4% perfaz menos de 10 anos de antiguidade. A média de antiguidade mais elevada é nas outras categorias (que inclui as carreiras não revistas e categorias subsistentes), com cerca de 25 anos, seguida da carreira de assistente técnico com 22 anos.

O grupo etário prevalecente é dos 50 aos 54 anos, sendo que 56,7% (4.371) tem uma idade compreendida entre os 40 e os 54 anos de idade e 23,3% (1.799) tem uma idade igual ou superior a 55 anos. O leque etário, que se traduz na diferença de idades entre o trabalhador mais novo e o mais velho é, no caso, de 46 anos. Estas idades correspondem a 23 anos e 69 anos respetivamente. O nível médio de idades do total dos efetivos é de 48 anos, sendo que a média da idade das mulheres também é 48 e a média de idades dos homens é 47 anos.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Para compreender a cultura organizacional, importa abordar alguns aspetos que a condicionam.

A estrutura orgânica interna dos serviços municipais obedece ao modelo de estrutura hierarquizada, constituída por algumas dezenas de unidades orgânicas

nucleares, incluindo Direções Municipais (o equivalente a direções gerais) e unidades orgânicas flexíveis. Uma organização pública com esta dimensão potencia tradicionalmente um estilo de gestão “em silo”, isto é, um que cada unidade orgânica de primeira linha pretende dispor, com elevado grau de autonomia, de recursos próprios para executar a sua missão específica, sendo muito focada em si própria e nas suas necessidades.

A reestruturação orgânica realizada em 2011 pretendeu romper com esta tradição, criando duas marcas específicas. Por um lado, ao nível das unidades orgânicas nucleares, a identificação de unidades orgânicas transversais, quando exercem funções de enquadramento, suporte, integração territorial ou partilha de recursos, comuns ao conjunto da atividade municipal, e de unidades orgânicas sectoriais, quando contribuem para a conceção e asseguram a execução das políticas municipais no âmbito de determinadas áreas das atribuições do Município. Por outro lado, a introdução de um modelo de gestão de recursos “transversais” nas áreas de suporte, para flexibilizar a gestão de recursos de conhecimento especializado, isto é, recursos humanos com um perfil específico, nomeadamente na área dos recursos humanos, contabilidade, atendimento, informática ou comunicação, o que permite a sua gestão criteriosa em função das necessidades dos serviços em cada momento.

Este modelo de funcionamento foi adotado na reestruturação dos serviços, realizada em 2011, que criou uma estrutura constituída por 56 unidades orgânicas nucleares, das quais 14 são direções municipais ou equiparadas, e por 98 unidades orgânicas flexíveis (anexo 1) e que prosseguiu uma estratégia de mudança assente na transversalização de recursos e na flexibilidade da sua afetação interna, em função das necessidades, com o objetivo de otimizar o funcionamento dos serviços municipais e qualificar a sua intervenção na cidade.

Em 2012 foi aprovada a reorganização administrativa da cidade de Lisboa, através da Lei n.º 56/2012, de 8 de novembro, que definiu um novo mapa administrativo da cidade, que passou a ser constituído por 24 freguesias, e transferiu para as juntas de freguesia da cidade um conjunto de competências até à data a cargo do Município.

A implementação desta Reforma, ao longo dos anos de 2013 e 2014, tem implicado profundas alterações nos serviços municipais, por forma a colocar em funcionamento um novo modelo de relacionamento entre o Município e as freguesias, assente na relação de proximidade com o munícipe.

Por este motivo, em 2015 foi realizado um processo de adaptação da estrutura dos serviços municipais, procurando reajusta-la em resultado da passagem de competências, meios e recursos para as juntas de freguesia de Lisboa. Neste sentido, foi publicado em Diário da República, no dia 28 de maio de 2015, a nova estrutura orgânica municipal, que visa, que o

Município, através da sua organização interna, esteja plenamente focado em cuidar da cidade, tornando-a cada vez mais amiga dos munícipes e concentrando em si o exercício de uma função essencialmente planeadora, reguladora e fiscalizadora, em articulação com as funções predominantemente operacionais e de proximidade das novas freguesias de Lisboa.

A implementação da Reforma Administrativa implicou um profundo processo de mudança. Por um lado, com mudanças para os serviços, associadas à transferência de competências do Município para as Freguesias, o que tem implicado adaptações ao funcionamento interno quer dos serviços municipais, que perderam competências, quer das próprias juntas, que recebem novas atribuições. Por outro lado, com mudanças para os trabalhadores, motivadas pela necessária transição de trabalhadores do Município para as juntas, com implicações para os trabalhadores que continuam a desempenhar funções na CML, para os trabalhadores que transitaram para as diversas freguesias e para os trabalhadores que já desempenhavam funções nas juntas.

A Direção Municipal de Recursos Humanos (DMRH) é a direção municipal de suporte à atividade da CML que tem por responsabilidade adequar a gestão do capital humano do município aos objetivos do programa do executivo. No cumprimento das suas atribuições legais, foi o serviço municipal responsável quer pela adaptação dos serviços ao novo modelo de funcionamento introduzido em 2011, quer pela transição de recursos humanos para as freguesias, quer pela reafetação dos recursos humanos à estrutura orgânica ajustada em 2015. Assim, a DMRH tem sido o serviço que tem procurado ativamente gerir os processos de mudança organizacional, através de metodologias participativas e transparentes, iniciativas de comunicação e ações de formação.

A DMRH tem por missão “Desenvolver e coordenar a implementação de estratégias e práticas de gestão de recursos humanos, numa perspetiva de partilha de recursos, atuando em parceria com os serviços municipais para otimizar o desempenho individual e organizacional”. Na sua estrutura interna, aprovada em 2011, organiza-se em três departamentos, o Departamento de Desenvolvimento e Formação (DDF), o Departamento de Gestão de Recursos Humanos (DGRH) e o Departamento de Saúde, Higiene e Segurança (DSHS), que em conjunto, integram cerca de 344 trabalhadores, o que corresponde a cerca de 4,44% da força de trabalho municipal, a 31 de dezembro de 2014. Destes, 36,6% são técnicos superiores, 23,0% são assistentes técnicos, 30,5% são assistentes operacionais e 8,1% estão enquadrados noutras carreiras, sendo o género feminino o predominante (86%). O nível de escolaridade mais representativo é a Licenciatura (42,4%) e encontram-se distribuídos por várias faixas etárias, estando a maioria situada entre os 35 e os 59 anos (88,7%).

Depois de ter, em 2011, desenvolvido uma reflexão estratégica que culminou na definição de um plano

estratégico para 2011-2013, em 2014, no início de um novo mandato autárquico, a DMRH ajustou a sua visão de futuro para a área dos recursos humanos, salientando o novo modelo de governação da cidade criado com a reforma administrativa e que será desenvolvido ao longo deste mandato e sublinhando o seu carácter colaborativo: “Tornar a Câmara Municipal de Lisboa um empregador de excelência, com uma força de trabalho criativa e envolvida na governação colaborativa da cidade”.

Para alcançar os resultados esperados, a DMRH refletiu sobre o seu papel, com a participação dos seus trabalhadores, e definiu um modelo de gestão interna assente em três pilares:

- > Gestão estratégica, com objetivos de curto e de médio prazo para alcançar a visão de futuro;
- > Gestão por processos, que criem verdadeiro valor para o cliente, eliminando irracionalidades e simplificando procedimentos;
- > Gestão participada, envolvendo os trabalhadores da DMRH na escolha das prioridades de atuação e na execução das atividades.

Este modelo de gestão é sustentado por um conjunto de valores, definidos de forma colaborativa por trabalhadores e clientes:

Serviço Público - Incentivamos a ética de serviço público, orientando a nossa atividade para as necessidades dos nossos clientes enquanto criamos um ambiente de trabalho que valoriza a diversidade, a qualidade, o mérito e a confiança.

Inovação - Promovemos a inovação para melhorar o desempenho individual e organizacional, estimulando a criatividade, a pró-atividade, a experimentação e a aprendizagem.

Desenvolvimento - Acreditamos que apoiar, desenvolver e valorizar as pessoas é uma responsabilidade organizacional e a chave para alcançar os objetivos estratégicos da CML.

Colaboração - Estimulamos a colaboração entre os serviços municipais, apoiando a adoção de novas práticas de gestão das pessoas que promovam a transversalidade de recursos e a transmissão de saberes.

Transparência - Definimos objetivos, avaliamos a nossa atividade e divulgamos resultados, publicitando os indicadores de gestão dos recursos humanos com total transparência.

Responsabilidade Social - Assumimos a responsabilidade de assegurar boas condições de trabalho aos nossos trabalhadores, de conhecer as suas necessidades e de adotar medidas de apoio social, estimulando o voluntariado interno.

Para alcançar a sua visão de futuro, a estratégia definida para 2014-2017 assenta nos pontos fortes da CML, na área dos recursos humanos, e nas oportunidades que emergem do seu ambiente externo para colmatar os pontos fracos internos e reduzir as principais ameaças, tendo centrando-se em três objetivos

- > Melhorar a atratividade do ambiente de trabalho;
- > Capacitar a força de trabalho da CML para um novo modelo de gestão;
- > Contribuir para a operacionalização da reforma administrativa da cidade.

Pretende-se que estes objetivos sejam fatores agregadores do esforço de todos os serviços municipais na área da gestão das pessoas ao longo do mandato autárquico em curso.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Nos últimos anos, para além do clima desfavorável comum a todo o setor público, que agudizaram problemas sociais e agravaram o clima de desmotivação entre os trabalhadores (redução salarial, aumento dos descontos obrigatórios, bloqueio às promoções), destacamos três principais acontecimentos que marcaram a vida da CML.

1. Os anos de 2013 e 2014 foram marcados pelo processo de extinção de uma empresa municipal e pela internalização dos seus trabalhadores. Foram anos de negociação com os trabalhadores e os seus representantes, de celebração de 150 acordos de cedência de interesse público com os trabalhadores que entenderam integrar o mapa de pessoal do município, de abertura e conclusão (a 31 de dezembro de 2014) de 24 procedimentos concursais internos para internalizar os mesmos trabalhadores a título definitivo, de enquadramento e acompanhamento dos trabalhadores nos diversos serviços municipais.

2. A já citada reforma administrativa da cidade e, em particular, o processo de transição de recursos humanos, constituiu o grande desafio de 2014 para toda a estrutura da CML e em particular para a DMRH. Definir metodologias de seleção dos trabalhadores a transitar, concretizar a sua transição e garantir uma eficaz gestão da mudança através de medidas de apoio foram tarefas que uniram os três departamentos que compõem a DMRH, nas respetivas áreas de competência, obrigando a um intenso trabalho colaborativo interno, entre os três departamentos, mas também a uma forte colaboração entre a DMRH e os diversos serviços municipais.

O grau de sucesso nos resultados alcançados foi expresso através de dois indicadores: a data de conclusão do plano de transição, que mede o grau de sucesso na transferência efetiva dos trabalhadores em termos dos timings definidos pelo executivo (data cumprida); e a taxa de execução do plano de acompanhamento, que mede o grau de eficácia na concretização das medidas de apoio aos trabalhadores e às juntas na área dos recursos humanos (uma taxa de execução superior a 100% do planeado, essencialmente por via do reforço da formação prevista).

3. Na sequência da reforma administrativa, em 2015 realizou-se um processo de ajustamento orgânico centrado em quatro grandes objetivos: 1) Adaptar a estrutura interna do Município à transição de compe-

tências, meios e recursos para as juntas de freguesia; 2) O reforço do papel planeador, regulador e fiscalizador do Município; 3) A requalificação do espaço público e do edificado; 4) O reforço do cuidado da cidade.

A nova estrutura orgânica municipal foi publicada em Diário da República, no dia 28 de maio de 2015, e entrou em vigor dia 5 de junho. Este facto tem marcado o primeiro semestre de 2015 para a DMRH e para os demais serviços municipais, pois obrigou à definição do mapa comparativo de competências dos novos serviços face à estrutura antiga e à definição de regras e metodologias para adaptar a afetação dos trabalhadores à nova configuração orgânica.

Um dos princípios basilares do processo de (re)afetação dos mais de 7700 trabalhadores (que foi preparado em abril e maio e foi concretizado em junho) foi o princípio da Cooperação: a afetação dos trabalhadores, sendo um trabalho minucioso e diretamente relacionado com as funções exercidas pelos trabalhadores, implicou um trabalho colaborativo, de análise e resolução de situações individuais, entre todas as unidades orgânicas municipais.

Em resultado do empenho de toda a estrutura municipal foi possível publicar em Boletim Municipal, no dia 5 de junho, o despacho de afetação dos trabalhadores à nova estrutura orgânica dos serviços.

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

Gestão de Recursos Humanos centrada nas pessoas

Síntese:

Estratégia de alinhamento, gestão partilhada e envolvimento, comunicação e patrocínio político

Para quê:

A nossa visão é “Tornar a Câmara Municipal de Lisboa um empregador de excelência, com uma força de trabalho criativa e envolvida na governação colaborativa da cidade”.

Com este propósito, em maio de 2011, a CML implementou uma nova estrutura orgânica no âmbito da qual a função recursos humanos assumiu um papel central nos processos de gestão da mudança organizacional, para estimular o alinhamento do desempenho dos trabalhadores com os objetivos da Câmara Municipal de Lisboa.

A reflexão realizada naquela altura permitiu definir três objetivos estratégicos na área de recursos humanos, que orientaram a atuação da DMRH e dos serviços municipais entre 2011 e 2013:

- > Melhorar a atratividade do ambiente de trabalho;
- > Dotar a força de trabalho com as competências adequadas ao novo modelo organizacional;
- > Aumentar o trabalho colaborativo.

Esta estratégia para os recursos humanos (RH) da CML significou, na prática, implementar um conjunto de reformas do modelo de gestão das pessoas alinha-

das com os objetivos de desenvolvimento organizacional; uma forma de gerir as pessoas para maximizar a sua motivação e o seu contributo para os objetivos organizacionais. Porque consideramos que as pessoas constituem o principal recurso para concretizar mudanças significativas na gestão municipal, tirando partido da motivação e das capacidades individuais para gerar um ciclo de inovação nos serviços. (Anexo 4)

Através desta estratégia, a CML apontou uma mudança de rumo: da gestão administrativa e burocrática de recursos, para a concretização dos objetivos organizacionais através das pessoas. O que implicou uma reestruturação da função recursos humanos na CML, adotando um modelo de gestão das pessoas baseado na definição centralizada de prioridades, políticas e modelos de gestão mas desconcentrado na sua aplicação, isto é, traduzido em ações concretas pelas diversas unidades orgânicas municipais.

O contributo da função RH para a estratégia da CML foi, assim, influenciar o comportamento dos trabalhadores de forma a promover processos de mudança sustentados que estimulem a partilha de conhecimento e a coprodução de soluções para melhorar a capacidade de resposta dos serviços face às suas missões, potenciando a eficácia e eficiência da atividade municipal ao mesmo tempo que estimula o desenvolvimento dos trabalhadores.

A pilotagem estratégica central de sistemas de gestão das pessoas descentralizados ao nível operacional constituiu uma verdadeira mudança de paradigma na gestão dos recursos humanos do Município, contribuindo para alinhar as expectativas individuais e a cultura organizacional com a missão e os objetivos de cada serviço.

Esta mudança de paradigma assentou num modelo de gestão construído com as pessoas, no qual estas são participantes ativos e em que é incentivado o desenvolvimento de competências e oportunidades profissionais dos trabalhadores.

Numa trajetória de aprendizagem, a DMRH reviu a sua estratégia de recursos humanos em 2014 e construiu um modelo integrado de gestão das pessoas assente em 8 pilares, que se correlacionam e complementam. (Anexo5)

1) Afirmer uma orientação estratégica clara.

Esta estratégia foi construída de forma participada pelos vários stakeholders (através de questionários e focus groups), para lidar com três prioridades de atuação identificadas para a área de RH: Apoiar um modelo de governação da cidade próximo e participativo; Reforçar a capacidade de gestão dos serviços municipais e Mobilizar recursos para liderar com a crise. Estas prioridades materializaram-se num lema, “Melhor gestão das pessoas, melhor serviço à cidade” e em três objetivos: Melhorar a atratividade do ambiente de trabalho; Capacitar a força de trabalho da CML para um novo modelo de gestão; e Contribuir para a operacionalização da reforma administrativa da cidade.

O plano estratégico RH 2014-2017 foi partilhado por

todas as unidades orgânicas municipais e deu origem a diversos materiais de comunicação para os diversos públicos, sobretudo os públicos internos, tendo em vista afirmar continuamente os objetivos enquadra- dores da atuação coletiva para os recursos humanos neste mandato.

2) Promover a liderança partilhada da gestão de recursos humanos na CML.

A função recursos humanos foi assumida na Câmara Municipal de Lisboa (CML) em 2011 como uma das funções transversais de suporte à atividade e que deve ser exercida de forma partilhada por todas as orgânicas municipais. Alicerçado neste entendimento, foi criado o projeto “Função RH” com o objetivo de uniformizar a execução das atividades de recursos humanos comuns a todas as orgânicas e necessárias ao correto funcionamento dos serviços municipais, numa ótica de prestação de serviços, contribuindo para um modelo de gestão das pessoas que torna claro que todos os dirigentes e chefias municipais têm competências em matéria de recursos humanos e que a gestão de pessoas na CML deve ir muito além dos processos burocráticos, exigindo o exercício de novas responsabilidades que resultam, quer da lei, quer das boas práticas de gestão nas organizações.

A DMRH propõe estratégias e medidas de gestão, garante o planeamento de efetivos, a afetação de pessoas, a prestação de alguns serviços e garante a coe- rência do sistema de gestão de recursos humanos na CML. A todas as unidades orgânicas municipais compe- te a gestão eficiente e de proximidade das pessoas que se encontrem sob sua dependência, incluindo a adequada organização do trabalho, a promoção da participação, do desenvolvimento e da motivação dos trabalhadores bem como a sua avaliação de desem- penho. Para coadjuvar os dirigentes nestas matérias, a DMRH garante a capacitação de equipas especiali- zadas (os trabalhadores da “Função RH”) constituídas por um conjunto de interlocutores, designados pelos dirigentes das unidades orgânicas, e que prestam serviço localmente

3) Apostar na comunicação corporativa para chegar a todos os públicos.

Construímos e instalámos um modelo de comunica- ção corporativa que diversificou a forma de fazer chegar informação relevante aos diferentes públicos inter- nos: executivo, trabalhadores, dirigentes. Este modelo alimenta vários canais de comunicação que, com pe- riodicidades diferentes, garantem a disponibilização de informação.

A intranet municipal, o email, eventos presenciais e inúmeros materiais de comunicação garantem a pro- moção da imagem corporativa e cultivam o sentimen- to de pertença, essenciais a uma organização com consciência e conhecimento de si própria e com ca- pacidade de atuar em equipa.

Na DMRH, para além de incentivarmos os nossos tra- balhadores a participar nestas iniciativas, cultivamos

um forte sentimento de equipa. Temos um slogan, “A nossa equipa, a nossa força”, que utilizamos desde 2012 na nossa comunicação interna.

Esta dimensão está cabalmente descrita numa candi- datura autónoma.

4) Capacitar as pessoas para dar resposta às neces- sidades estratégicas e operacionais da organização.

Para desenvolver os mecanismos e os objetivos de ca- pacitação mais adequados, é necessário conhecer e alinhar as competências organizacionais e individuais. Para este efeito, criámos a “Carta de competências”, um modelo de alinhamento do nível organizacional e do nível individual, tendo como ponto de partida as competências organizacionais comuns a todas as uni- dades orgânicas (competências de gestão, que cor- respondem aos processos estratégicos e de suporte) e as competências organizacionais específicas (que correspondem, aos seus processos operacionais ou de negócio). A carta é tanto um referencial que define as competências “ideais”, que devem existir na orga- nização, como um suporte para criar instrumentos de diagnóstico das competências detidas, que permitam avaliar o gap de desenvolvimento que é necessário colmatar através da capacitação.

Por outro lado, apostamos em vários mecanismos de capacitação. Dispomos de uma estrutura de formação desde 1987, certificada para atuar em todos os ciclos da formação desde 1997. Este Departamento desen- volve formação interna e externa, promovendo uma média de 500 cursos por ano, com cerca de 5000 par- ticipantes. No âmbito do Departamento também fun- cionam as Escolas de Jardinagem e Calceteiros, que desenvolvem a sua atividade em diferentes vertentes, visando a divulgação de um saber especializado nas áreas da jardinagem e da calçada artística portu- guesa, bem como, desde 2002, o Projeto de Educação e Formação de Adultos da Câmara Municipal de Lisboa (inicialmente, Centro de Novas Oportunidades, atu- al Centro para a Qualificação e Ensino Profissional) que permitiu elevar as qualificações de 1600 dos seus trabalhadores. De referir ainda, a existência de um programa de estágios e intercâmbios, nacionais e in- ternacionais, (ao abrigo dos programas de mobilidade europeus Leonardo da Vinci, Erasmus e Grundtvig), que funciona em permanência.

De igual forma, estimulamos outros modos “suaves” de aprendizagem. Valorizamos e incentivamos a par- tilha interna de conhecimento e de boas práticas, nomeadamente através do encontro de quadros que realizamos periodicamente (será realizado um este ano). Realizamos formação outdoor para desenvolver espírito de equipa.

Criámos uma comunidade de aprendizagem para estimular a partilha de conhecimento e o desenvolvi- mento de competências em torno do tema da gestão do desempenho, porque sabemos que a partilha de conhecimento é fundamental para que a CML aprenda e tenha capacidade de inovar e também porque sabemos que a gestão do desempenho só será bem

conseguida, numa organização desta dimensão, se resultar de um processo gradual e coletivo de aprendizagem. Na Comunidade, desenvolvemos os instrumentos e criamos as condições nas unidades orgânicas aderentes para, de forma colaborativa, aplicar o ciclo de gestão do desempenho de forma correta e útil. Este grupo de pessoas, oriundas de várias unidades orgânicas, partilhou informações, desenvolveu modelos, resolveu problemas, melhorou competências. Em resultado do seu trabalho, logo no primeiro ano de funcionamento da Comunidade, as equipas de apoio aos dirigentes passaram a dispor dos meios e da formação necessária para ajudar as unidades orgânicas a iniciar o ciclo de gestão do desempenho integrando o Quadro de Avaliação e Responsabilização (SIADAP 1) no planeamento das suas atividades e a fazer a sua monitorização e avaliação. Prosseguimos agora o trabalho de criação de mais instrumentos para facilitar o alinhamento do desempenho entre o nível organizacional e o individual.

Facilitamos a mobilidade interna dos trabalhadores entre serviços, através de um mecanismo de “oferta de emprego” intitulado “Oportunidade de Mudar”, para desenvolver ou aplicar competências em novos contextos de trabalho (cerca de 300/ano).

Criámos uma Rede Colaborativa, que permite aos trabalhadores, sem mudar a sua afetação orgânica, dedicar, voluntariamente, parte do seu tempo de trabalho a projetos ou atividades desenvolvidas por outras unidades orgânicas. Esta rede estimula a colaboração entre os serviços, permite o desenvolvimento de maior amplitude de competências individuais e motiva os trabalhadores.

E, é preciso não esquecer, damos tempo para aprender, estimulamos a conciliação do tempo de trabalho com o tempo de estudo, concedendo estatuto de trabalhador estudante e estatuto de bolseiro.

5) Valorizamos as nossas pessoas.

Sabemos que o nosso maior valor reside nas nossas pessoas, na dimensão e diversidade do nosso mapa de pessoal. Por isso, privilegiamos o desenvolvimento interno das carreiras em detrimento da contratação externa para suprir as nossas necessidades de funcionamento: mais de 1600 trabalhadores foram reclassificados e tiveram mobilidade intercarreiras desde 1999.

Por outro lado, em 2008, a CML integrou no quadro, através da constituição de um Tribunal Arbitral, 844 falsos recibos verdes que desde há muito trabalhavam para satisfazer necessidades permanentes dos serviços. Este processo, à data sem paralelo, permitiu estabilizar a situação profissional das pessoas e colmatar necessidades permanentes dos serviços, num processo articulado e concertado com as estruturas sindicais representativas dos trabalhadores.

Em 2011, realizámos uma profunda reestruturação dos serviços, com garantia da totalidade dos postos de trabalho. Este processo foi realizado em diálogo

com os trabalhadores. Abrimos uma “Bolsa de preferências” para que os trabalhadores indicassem a sua preferência na afetação aos novos serviços e conseguimos satisfazer 86% dos pedidos. Os demais foram colocados em função das necessidades e, sempre que necessário, foi alterada a respetiva área funcional, garantindo-se a capacitação para novas funções.

Em 2013-2014, a CML integrou, com sucesso, no seu mapa de pessoal, 49 pessoas de uma empresa municipal que foi extinta. E, em 2014, realizámos a transição de mais de 1200 trabalhadores para os mapas de pessoal das freguesias no quadro da reforma administrativa da cidade, com total salvaguarda dos seus direitos. Para o efeito, para além de um processo de seleção transparente e escrutinado pelos interessados em todas as suas fases, foram dadas garantias de manutenção de direitos através de deliberações explícitas dos órgãos municipais, Câmara e Assembleia, e assinado um protocolo tripartido entre a Câmara, a maioria das juntas e um sindicato, a fim de proporcionar todas as garantias e confiança às pessoas num processo de mudança que é, por natureza, complexo.

6) Promovemos a gestão participativa.

Queremos que o nosso modelo de gestão das pessoas seja um modelo participativo. São já vários os serviços que desenvolvem iniciativas de participação dos seus trabalhadores, como focus groups para avaliação da sua atividade e recolha de sugestões, porque sabem que ser ouvido e poder participar nas decisões é um dos fatores mais valorizado pelos colaboradores como fator de motivação, bem-estar e comprometimento organizacional.

Em particular na Direção Municipal de Recursos Humanos, desde 2012 promovemos o Dia P, um dia que dedicamos à reflexão sobre a nossa atividade e a recolher propostas dos nossos trabalhadores para o nosso plano de atividades, em modelo inspirado nos focus groups. Em 2012, os nossos trabalhadores apresentaram 150 ideias, das quais 56% foram incorporadas no plano de atividades de 2013. Em 2013, convidámos pela primeira vez os trabalhadores da Função RH a participar na reflexão, tendo incorporado no plano de atividades de 2014 70% das propostas apresentadas. Em 2014, a fim de procurarmos reunir e discutir as perspetivas de várias partes interessadas na nossa atividade, convidámos também trabalhadores e dirigentes de outros serviços. No plano de atividades de 2015, foram incorporadas 86% das propostas apresentadas.

Por outro lado, executamos os nossos projetos constituindo equipas de projeto e designando gestores entre os nossos trabalhadores, que desenvolvem os resultados com elevado grau de autonomia. Este ano, permitimos inclusivamente que os trabalhadores se inscrevessem como voluntários dos projetos da sua preferência, incluindo voluntários externos, em regime de rede colaborativa. Este ponto encontra-se melhor explicitado numa candidatura específica.

7) Assumimos a responsabilidade social interna.

A responsabilidade social, muito particularmente no contexto atual, é um tema que nos é muito caro. A CML tem, desde há muito, unidades de educação próprias para os seus trabalhadores, refeitórios e espaços de copa. Tem, igualmente, um gabinete de apoio social ao trabalhador que tem partilhado progressivamente as suas responsabilidades com os Serviços Sociais da CML que têm também esta vocação específica de apoio social aos trabalhadores seus associados.

Mas o apoio social tem também outros contornos, talvez menos óbvios. Por exemplo, autorizando regimes de horário que facilitem a vida familiar (jornada contínua, trabalho a tempo parcial e teletrabalho). Ou a promoção ativa de parcerias que proporcionem, aos trabalhadores, descontos em serviços de utilização corrente.

Este apoio à família dos trabalhadores, conjugado com outro tipo de medidas de responsabilidade social interna que facilitam a vida das pessoas foi uma das razões pelas quais a Câmara de Lisboa foi, em 2012, 2013 e 2014 uma das autarquias distinguidas com o prémio de Autarquia Familiarmente Responsável pelo Observatório das Autarquias Familiarmente Responsáveis.

8) Promovemos um ambiente de trabalho saudável.

Sabemos hoje que o ambiente de trabalho e a forma como o trabalho é gerido podem ter efeitos na saúde, física e mental dos trabalhadores, positivos ou negativos. Pode potenciar lesões físicas mas também sentimentos de ansiedade, depressão e esgotamento em vez de gerar inclusão, satisfação e realização pessoal. Por esta razão, procuramos ter uma abordagem holística e multidisciplinar para desenvolver um ambiente de trabalho que favoreça plenamente a saúde das pessoas, entendida como um estado de bem-estar físico, mental e social e não simplesmente como a ausência de doença.

Temos já, como vimos, alguns serviços que envolvem os seus trabalhadores na definição dos objetivos organizacionais que dão sentido ao seu esforço quotidiano.

Temos 8% do efetivo com jornada contínua e 3% em situação de licença por pedido do próprio, tudo para ajudar a conciliar o tempo privado e o tempo profissional.

Temos um plano de formação que inclui temas como a gestão de conflitos, a gestão das finanças pessoais ou o assédio no trabalho.

Temos equipas multidisciplinares de intervenção especializadas em cada unidade orgânica, que avaliam as condições de higiene e segurança no trabalho, constituídas por médicos, técnicos de higiene e segurança, psicólogos e assistentes sociais.

Temos iniciativas de reconhecimento dos talentos privados dos nossos trabalhadores, através de “Mostras de Talentos” que realizamos em momentos especiais do ano (Páscoa, Natal).

Temos um gabinete de psicologia há cerca de 20 anos, que desenvolveu um trabalho pioneiro na área do tratamento e prevenção das dependências e que está, atualmente, dedicado ao tema da saúde mental no trabalho, numa abordagem pedagógica e preventiva junto de todos os serviços.

Temos, desde 2012, o programa 100% bem, um programa de saúde ocupacional que pretende estimular comportamentos saudáveis nos trabalhadores na área da nutrição, da saúde, da condição física e do bem-estar e prevenir algumas das principais causas de stresse e mal-estar no trabalho. Celebração de efemérides, como o dia da mulher, o dia nacional de prevenção do cancro, o dia da diabetes, o dia do coração são algumas das iniciativas desenvolvidas em vários espaços municipais, junto com iniciativas tão diversas como o dia da fruta, ginástica laboral ou workshops sobre temas como fengshui no trabalho ou cozinha vegetariana.

Com quem:

Este modelo de liderança das pessoas tem sido pilotado pela DMRH, mas é, na realidade, promovido no âmbito de cada serviço municipal, por cada gestor de pessoas. É, por isso, uma responsabilidade partilhada entre o Executivo e a estrutura dirigente da CML, entre a DMRH e os demais dirigentes municipais, entre a gestão da CML e os sindicatos e outros parceiros que nos apoiam em vários projetos, nomeadamente algumas universidades, ou com os quais partilhamos objetivos de desenvolvimento de determinados projetos, como a Autoridade para as Condições de Trabalho, a Direção Geral de Saúde e outras autarquias. Também o envolvimento direto e proactivo de muitos trabalhadores tem sido decisivo para conduzir este modelo integrado.

Com que outros recursos:

Numa época de fortes restrições financeiras, existem poucos recursos financeiros específicos para dedicar a projetos desta natureza. A totalidade dos projetos foi desenvolvida com recursos internos, sem consultoria externa, sendo por vezes alavancada através de formação específica contratada para o efeito a entidades reconhecidas (Universidades, INA, CEFA). Também alguns parceiros, nomeadamente os referidos no ponto anterior, partilham connosco recursos de conhecimento essenciais para dinamizar alguns projetos específicos.

Como (e quando) é executada:

O modelo de gestão das pessoas apoiado nestes oito pilares é, hoje em dia, um modelo em desenvolvimento permanente e em constante processo de melhoria desde que arrancou, em maio de 2011. A evolução do projeto Função RH, por exemplo, para passar a abranger diretamente os dirigentes e não apenas as equipas de apoio, é uma manifestação da nossa capacidade de identificar as áreas de melhoria e de construir ações concretas que lhes deem resposta. Claro que esta capacidade de melhoria só existe porque todos os nossos projetos incluem um momento de avaliação

e definição sistemática de melhorias.

Resultados alcançados:

Este modelo de gestão das pessoas, construído para as pessoas e com as pessoas, tem resultados mensuráveis.

Este investimento nas boas práticas de gestão das pessoas, pela sua amplitude e pelos resultados obtidos, já mereceu reconhecimento externo, em concursos em que participaram entidades públicas e privadas. O que prova que, quando nos mobilizamos, estamos ao nível daquilo que de melhor se faz no setor privado e que facilmente cai por terra o mito de que não sabemos gerir na administração pública.

A conhecida revista de recursos humanos RH Magazine galardoou a Câmara de Lisboa com o prémio Excelência na edição dos prémios RH/2014. O prémio reconheceu o mérito da Câmara de Lisboa na gestão dos seus recursos humanos, destacando a diversidade, complementaridade e alinhamento estratégico dos vários projetos desenvolvidos, que estão ao nível do que de melhor se faz nas empresas e alguns totalmente inovadores mesmo comparando com o universo empresarial e que também o universo empresarial pode replicar.

Também o Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa, com a chancela da universidade Católica, distinguiu em 2014 a Câmara de Lisboa com um prémio na categoria de melhor estratégia integrada de comunicação interna. A Câmara provou que, com um forte trabalho colaborativo interno desenvolvido por vários serviços e apenas com o mérito criativo dos seus trabalhadores, fez mais e melhor do que muitas empresas que dependem de especialistas externos para conduzir este tipo de trabalho.

Significa isto que fazemos tudo bem?

Claro que não. Mas nenhuma organização faz tudo bem. Significa sim que sabemos fazer bem e que temos capacidade para fazer cada vez melhor, encarando as nossas insuficiências de forma direta e proactiva. Por isso temos já novos projetos em desenvolvimento em 2015, como a ginástica laboral, o mapa ético da função RH e o Programa de valorização e reconhecimento dos trabalhadores.

Fatores-chave de êxito:

O êxito desta Boa Prática deve-se a 3 fatores-chave.

1. O patrocínio claro dos responsáveis políticos ao mais alto nível.

O executivo municipal deu-nos uma clara orientação e patrocínio constante para a criação de condições de apoio e desenvolvimento dos trabalhadores do município. A boa prática não teria sequer emergido sem esse mandato e sem uma forte aposta na estratégia de gestão das pessoas e em muita organização e mobilização de recursos, a começar pelo reforço orgânico da DMRH em 2011, criando três Departamentos com missões específicas: um na área da gestão do mapa de pessoal, que passou a incorporar uma área específica para a avaliação de desempenho; ou-

tro departamento criado especificamente para a área da saúde, higiene e segurança, pois somos entidade autossseguradora nesta matéria, e por fim, com a elevação da divisão de formação ao departamento de formação e desenvolvimento.

2. O envolvimento das partes interessadas na estratégia e no ciclo de vida dos projetos.

A estratégia e a carteira de projetos foi desenvolvida com estreito envolvimento das várias partes interessadas: eleitos, dirigentes, trabalhadores, sindicatos. Reuniões, questionários e focus groups têm sido os instrumentos privilegiados quer na fase de conceção, quer na fase de avaliação dos projetos. É de destacar, aliás, que definimos uma metodologia de gestão de projeto que incorpora uma fase obrigatória de avaliação, pelo que todos os projetos são sistematicamente avaliados nos seus aspetos formais e substantivos, procurando-se, em alguns domínios, ensaiar já uma avaliação de impacto.

3. Comunicação permanente.

A constante partilha de informação entre a DMRH e todas as partes interessadas tem sido determinante sobretudo em fases agudas de gestão da mudança, para gerar confiança e garantir alinhamento. Não é por acaso que a área da comunicação integra o próprio modelo e não é considerada um projeto acessório: é porque temos consciência da necessidade de veicular informação para quebrar barreiras e transmitir mensagens assertivas.

Dificuldades na concretização:

As barreiras à concretização desta boa prática são, como não podia deixar de ser, de carácter cultural. Uma cultura muito formalizada e segmentada, potenciada por uma estrutura organizacional hierarquizada, constituída por algumas dezenas de unidades orgânicas nucleares, incluindo Direções Municipais (o equivalente a direções gerais) e unidades orgânicas flexíveis e mais de 150 dirigentes. Uma organização pública com esta dimensão potencia tradicionalmente um estilo de gestão “em silo”, isto é, cada unidade orgânica de primeira linha pretende dispor, com elevado grau de autonomia, de recursos próprios para executar a sua missão específica, sendo muito focada em si própria e nas suas necessidades.

Mas também uma cultura ainda pouco moderna ao nível da gestão, com um grau de conhecimento ainda deficiente, por parte da generalidade dos dirigentes, da importância das responsabilidades de um gestor de pessoas, o que conduz a uma subalternização desta função face à premência das responsabilidades operacionais.

Como fica patente do enunciado das oito dimensões do modelo de gestão, a nossa estratégia pretende combater diretamente estes obstáculos, embora tenha que lidar com eles quotidianamente.

GAC – GABINETE DE APOIO AO COLABORADOR

Suporte social, profissional e acompanhamento cívico dos trabalhadores e agregados familiares

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Direcção Regional para a Administração Pública do Porto Santo-DRAPS

Pessoa responsável pela apresentação:

Jocelino Velosa

Cargo:

Director Regional

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Pública

Tipo de entidade:

Pública

Caracterização sumária da atividade principal:

A DRAPS tem por missão supervisionar e coordenar os serviços do Governo Regional na ilha de Porto Santo articulando a sua atividade com os demais serviços do executivo regional.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A DRAPS é constituída, atualmente, por 134 colaboradores, sendo que 96 são do sexo masculino e 38 do feminino, com idades compreendidas entre os 30 e os 64 anos. Nos anos 2014 e 2015 temos 2 técnicos superiores, 29 assistentes técnicos, 99 assistentes operacionais e 4 coordenadores técnicos.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Sendo o único órgão de governo sediado na ilha do Porto Santo, a Direcção Regional para a Administração Pública do Porto Santo apresenta-se com um vasto leque de atribuições dada a sua transversalidade a todas as áreas de governação, tanto mais que tem por missão supervisionar e coordenar todos os serviços do Governo Regional na nossa ilha, articulando-os com os serviços centrais.

A nossa ação tem vindo a desenvolver-se assente em valores fundamentais o que, passada um década desde a sua instalação, faz com já tenhamos conseguido atingir os primeiros patamares da visão da nossa organização, constituída por excelentes colaboradores que dia a dia fazem tudo o que é humanamente possível para a atingir, ou seja sermos o paradigma da Administração Pública Regional.

Para conseguirmos atingir a nossa visão pautamos

a nossa ação pela modernização, criando também novas competências. Por isso a inovação é um dos nossos valores que nos tem levado a patamares de excelência no desenvolvimento da nossa missão, algo já reconhecido pela Associação Portuguesa da Qualidade, através da atribuição do 1º nível do EFQM (European Foundation Quality Management) em 2011, assim como da certificação do cumprimento dos requisitos da norma NP EN ISSO 9001:2008, pela Associação Portuguesa de Certificação, desde o ano de 2008.

Se dentro dos nossos valores a excelência anda de mão dada com a inovação, a equidade e a ética são os outros dois valores que norteiam o dia a dia da nossa equipa, sempre com o objetivo de melhor servir a população porto-santense, minimizando as agruras da nossa dupla insularidade.

Com o novo Governo Regional, que tomou posse no passado mês de Abril, a DRAPS viu alterada da sua posição no organigrama governamental passando a estar diretamente na alçada da Presidência do Governo. Medida de vital importância para todos nós, tanto mais que esta será uma forma de trazer maior eficiência e eficácia no cumprimento da nossa missão e reveladora da importância e preocupação que o desenvolvimento do Porto Santo e a satisfação das necessidades da sua população, merece por parte desta nova equipa governamental.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcam a entidade em 2014/15:

O evento designado por “Dia do Colaborador”; a renovação da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade; dependência direta da Presidência do Governo Regional da Madeira;

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

GAC – Gabinete de Apoio ao Colaborador

Síntese:

Suporte social, profissional e acompanhamento cívico dos trabalhadores e agregados familiares

Para quê:

O Gabinete de Apoio ao Colaborador - GAC foi criado no sentido de existir uma séria cumplicidade e confiança entre a administração pública e os seus colaboradores, de modo a que estes profissionais e suas famílias se possam sentir reconhecidos, valorizados e sobretudo apoiados no seu local de trabalho e para além da sua atividade profissional.

Com quem:

O GAC é constituído por uma equipa multidisciplinar, nomeadamente: uma assistente social, uma psicóloga e um jurista.

Com que outros recursos:

Em situações específicas, o GAC recorre a outras entidades públicas ou privadas, de modo a complementar as suas atividades com a colaboração de profissionais especializados em determinadas áreas.

Como (e quando) é executada:

O GAC tem como pretensão responder de forma eficiente e eficaz às necessidades, dúbias e/ou incongruências que o colaborador e/ou familiar possam ter, quer seja de carácter profissional ou pessoal, resultando num trabalho de articulação e encaminhamento com outras entidades competentes. O atendimento e o acompanhamento são personalizados, promovendo um apoio de índole confidencial e gratuito.

O GAC desenvolve as suas ações ao longo do ano, dividindo as suas atividades em duas categorias: atividades programadas, de cariz proactivo, preventivo, consciencializador e/ou informativo; atividades não programadas, que visam, essencialmente, a resolução de um problema ou situação premente.

Resultados alcançados:

Existem resultados práticos que evidenciam uma clara melhoria dos níveis motivacionais dos colaboradores, da sua valorização profissional e do seu envolvimento e participação.

Fatores-chave de êxito:

- a) As temáticas das atividades promovidas pelo GAC;
- b) A melhoria da comunicação entre o colaborador e a organização;
- c) O reconhecimento da valorização e apoio pessoal de cada colaborador enquanto fator determinante nos processos de qualidade e mudança da organização.

Dificuldades na concretização:

Uma vez que, os colaboradores que prestamos apoio são pessoas que, na sua maioria, têm idades compreendidas entre os 50 e os 65 anos, dificulta definir um plano de atividades adequado, e conseqüentemente, a dificuldade em aceitar a mudança.

Alguns testemunhos:

Atendendo à confidencialidade exigida pela natureza das áreas de intervenção do GAC, os testemunhos serão confidenciais:

“A criação do gabinete de apoio ao colaborador foi uma mais-valia para mim porque tem-me ajudado muito a ultrapassar alguns problemas de ordem pessoal e que estavam a reflectir-se no desempenho da minha atividade profissional. Graças às técnicas deste gabinete estou a conseguir reagir melhor quer no meu local de trabalho quer na minha vida pessoal. Muito obrigada.”

APOIO PSICOLÓGICO, SOCIAL E JURÍDICO EXTRAJUDICIAL

Apoio nas resoluções e/ou necessidades dos trabalhadores, de modo a promover o bem-estar pessoal e familiar

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Direcção Regional para a Administração Pública do Porto Santo-DRAPS

Pessoa responsável pela apresentação

Jocelino Velosa

Cargo:

Director Regional

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Pública

Tipo de entidade:

Pública

Caracterização sumária da atividade principal:

A DRAPS tem por missão supervisionar e coordenar os serviços do Governo Regional na ilha de Porto Santo articulando a sua atividade com os demais serviços do executivo regional.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A DRAPS é constituída, atualmente, por 134 colaboradores, sendo que 96 são do sexo masculino e 38 do feminino, com idades compreendidas entre os 30 e os 64 anos. Nos anos 2014 e 2015 temos 2 técnicos superiores, 29 assistentes técnicos, 99 assistentes operacionais e 4 coordenadores técnicos.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Sendo o único órgão de governo sediado na ilha do Porto Santo, a Direcção Regional para a Administração Pública do Porto Santo apresenta-se com um vasto leque de atribuições dada a sua transversalidade a todas as áreas de governação, tanto mais que tem por missão supervisionar e coordenar todos os serviços do Governo Regional na nossa ilha, articulando-os com os serviços centrais.

A nossa ação tem vindo a desenvolver-se assente em valores fundamentais o que, passada um década desde a sua instalação, faz com já tenhamos conseguido atingir os primeiros patamares da visão da nossa organização, constituída por excelentes colaboradores que dia a dia fazem tudo o que é humanamente possível para a atingir, ou seja sermos o paradigma da Administração Pública Regional.

Para conseguirmos atingir a nossa visão pautamos

a nossa ação pela modernização, criando também novas competências. Por isso a inovação é um dos nossos valores que nos tem levado a patamares de excelência no desenvolvimento da nossa missão, algo já reconhecido pela Associação Portuguesa da Qualidade, através da atribuição do 1º nível do EFQM (European Foundation Quality Management) em 2011, assim como da certificação do cumprimento dos requisitos da norma NP EN ISSO 9001:2008, pela Associação Portuguesa de Certificação, desde o ano de 2008.

Se dentro dos nossos valores a excelência anda de mão dada com a inovação, a equidade e a ética são os outros dois valores que norteiam o dia a dia da nossa equipa, sempre com o objetivo de melhor servir a população porto-santense, minimizando as agruras da nossa dupla insularidade.

Com o novo Governo Regional, que tomou posse no passado mês de Abril, a DRAPS viu alterada da sua posição no organigrama governamental passando a estar diretamente na alçada da Presidência do Governo. Medida de vital importância para todos nós, tanto mais que esta será uma forma de trazer maior eficiência e eficácia no cumprimento da nossa missão e reveladora da importância e preocupação que o desenvolvimento do Porto Santo e a satisfação das necessidades da sua população, merece por parte desta nova equipa governamental.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcam a entidade em 2014/15:

O evento designado por “Dia do Colaborador”; a renovação da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade; dependência direta da Presidência do Governo Regional da Madeira;

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

Apoio psicológico, social e jurídico extrajudicial

Síntese:

Apoio nas resoluções e/ou necessidades dos trabalhadores, de modo a promover o bem-estar pessoal e familiar

Para quê:

Atendendo à actual conjuntura considerou-se elementar criar uma valência orgânica que presta apoio em diferentes áreas de acção: jurídico extrajudicial, psicológico e social, aos colaboradores da administração pública do Porto Santo, bem como ao seu agregado familiar, de modo a ajudar na resolução de problemas

e/ou necessidades que possam ter, sejam de natureza pessoal ou profissional.

Com quem:

Com uma equipa multidisciplinar, designadamente: assistente social, psicólogo e jurista.

Com que outros recursos: Dependendo das situações, por vezes, o trabalho dos técnicos resulta na articulação e encaminhamento e apoio no relacionamento com outros serviços e entidades competentes, de modo a possibilitar a resolução dos problemas e/ou necessidades dos colaboradores

Como (e quando) é executada:

Os técnicos deste gabinete prestam o apoio necessário sempre que os colaboradores e/ou elemento do agregado familiar solicite. Os técnicos estimulam sempre o seu cliente na participação e capacitação da resolução dos seus problemas (coaching), enquanto trabalhador da administração pública e cidadão (empowerment). Informam os diversos recursos disponíveis, direitos que lhes assistam, ajudam a explorar e a reflectir numa estratégia para resolução do(s) problema(s); orientam e auxiliam presencialmente, ou não, junto de outros serviços e instituições locais, e encaminham para as entidades competentes.

Resultados alcançados:

Existem resultados práticos que evidenciam a resolução dos problemas a curto e médio prazo, dependendo das situações, cuja solução reflete-se no bem-estar socioprofissional do colaborador e do respetivo agregado familiar.

Fatores-chave de êxito:

Consideram-se como principais fatores-chave: a receptividade das entidades competentes durante o processo de resolução; a confiança e empatia estabelecidas entre os técnicos e os colaboradores; e o facto de os apoios serem alargados aos elementos do agregado familiar dos colaboradores.

Dificuldades na concretização:

Atendendo à natureza de determinados problemas sociais, nem sempre é possível solucionar determinadas questões por falta dos recursos financeiros necessários.

Alguns testemunhos:

Atendendo à confidencialidade exigida pela natureza das problemáticas e áreas de intervenção, os testemunhos serão confidenciais:

“O meu filho estava com algumas dificuldades de aprendizagem na escola porque os colegas dele discriminavam-no devido a ele ter algumas dificuldades em algumas matérias. Com a Após algumas consultas com as técnicas da DRAPS, o meu filho conseguiu melhorar as notas e sinto que ele já está mais desinibido e não é excluído pelos colegas na escola. Obrigado às técnicas pela ajudam prestada.”

“ O apoio que as colegas prestaram foi imprescindível para a resolução dos meus problemas de saúde. Não tinha dinheiro para comprar a minha medicação e da minha esposa, pois ela ficou desempregada e com os problemas de saúde que tem não tem conseguido trabalho e quando pedi ajuda às colegas, ajudaram a encontrar uma solução para pagar a minha medicação e a da minha mulher. Também quando precisei de comida, ajudaram-nos com bens alimentares. Agradeço-vos muito pelo que fizeram por mim e pela minha família. Bem haja!”

HORTA SOCIAL

Complementar fontes de subsistência alimentar dos trabalhadores e desenvolver hábitos alimentares saudáveis

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Direcção Regional para a Administração Pública do Porto Santo-DRAPS

Pessoa responsável pela apresentação

Jocelino Velosa

Cargo:

Director Regional

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Pública

Tipo de entidade:

Pública

Caracterização sumária da atividade principal:

A DRAPS tem por missão supervisionar e coordenar os serviços do Governo Regional na ilha de Porto Santo articulando a sua atividade com os demais serviços do executivo regional.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A DRAPS é constituída, atualmente, por 134 colaboradores, sendo que 96 são do sexo masculino e 38 do feminino, com idades compreendidas entre os 30 e os 64 anos. Nos anos 2014 e 2015 temos 2 técnicos superiores, 29 assistentes técnicos, 99 assistentes operacionais e 4 coordenadores técnicos.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Sendo o único órgão de governo sediado na ilha do Porto Santo, a Direcção Regional para a Administração Pública do Porto Santo apresenta-se com um vasto leque de atribuições dada a sua transversalidade a todas as áreas de governação, tanto mais que tem por missão supervisionar e coordenar todos os serviços do Governo Regional na nossa ilha, articulando-os com os serviços centrais.

A nossa ação tem vindo a desenvolver-se assente em valores fundamentais o que, passada um década desde a sua instalação, faz com já tenhamos conseguido atingir os primeiros patamares da visão da nossa organização, constituída por excelentes colaboradores que dia a dia fazem tudo o que é humanamente possível para a atingir, ou seja sermos o paradigma da Administração Pública Regional.

Para conseguirmos atingir a nossa visão pautamos

a nossa ação pela modernização, criando também novas competências. Por isso a inovação é um dos nossos valores que nos tem levado a patamares de excelência no desenvolvimento da nossa missão, algo já reconhecido pela Associação Portuguesa da Qualidade, através da atribuição do 1º nível do EFQM (European Foundation Quality Management) em 2011, assim como da certificação do cumprimento dos requisitos da norma NP EN ISSO 9001:2008, pela Associação Portuguesa de Certificação, desde o ano de 2008.

Se dentro dos nossos valores a excelência anda de mão dada com a inovação, a equidade e a ética são os outros dois valores que norteiam o dia a dia da nossa equipa, sempre com o objetivo de melhor servir a população porto-santense, minimizando as agruras da nossa dupla insularidade.

Com o novo Governo Regional, que tomou posse no passado mês de Abril, a DRAPS viu alterada da sua posição no organigrama governamental passando a estar diretamente na alçada da Presidência do Governo. Medida de vital importância para todos nós, tanto mais que esta será uma forma de trazer maior eficiência e eficácia no cumprimento da nossa missão e reveladora da importância e preocupação que o desenvolvimento do Porto Santo e a satisfação das necessidades da sua população, merece por parte desta nova equipa governamental.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcam a entidade em 2014/15:

O evento designado por “Dia do Colaborador”; a renovação da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade; dependência direta da Presidência do Governo Regional da Madeira;

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

Horta Social

Síntese:

Complementar fontes de subsistência alimentar dos trabalhadores e desenvolver hábitos alimentares saudáveis

Para quê:

A Horta Social é um projecto que surgiu atendendo aos actuais tempos de dificuldades económicas, cujo objectivo consiste em reforçar o apoio social aos colaboradores da administração pública do Porto Santo afectos à orgânica da DRAPS. Pretende-se ainda, que seja um complemento às fontes de subsistência

alimentar dos colaboradores e agregado familiar, bem como desenvolver hábitos alimentares saudáveis a baixo custo.

Com quem:

A gestão da horta social está a cargo de uma Comissão Diretiva composta por um presidente e dois vogais.

Com que outros recursos:

Sempre que são necessários trabalhos específicos de manutenção recorre-se a serviços de organismos públicos, para a colaboração de profissionais com as competências profissionais adequadas ao trabalho pretendido.

Como (e quando) é executada:

Foram distribuídos talhões de cultivo a 12 colaboradores interessados a praticar a agricultura biológica, por um período de um ano, sujeitos ao cumprimento das normas estabelecidas num regulamento documentado, bem como a prática correcta dos recursos disponibilizados e o cumprimento das técnicas e regras da agricultura biológica. Numa vertente mais dinâmica, pretende-se desenvolver um conjunto de atividades relacionadas com o funcionamento da Horta para promover a socialização e a motivação dos seus utilizadores (convívios, workshops, concursos).

Resultados alcançados:

Os resultados específicos são a renovação do mesmo número de Acordos de Utilização dos talhões celebrados ao abrigo do regulamento, e o facto de os colaboradores cumprirem com as suas obrigações enquanto utilizadores da horta social.

Fatores-chave de êxito:

Os colaboradores durante o período de utilização reconhecem que com o projecto da horta social podem rentabilizar os seus recursos financeiros e têm noção da sua importância para desenvolverem hábitos alimentares saudáveis, no seu dia-a-dia. Um outro factor refere-se ao reconhecimento por parte da organização, quanto à necessidade da requalificação ambiental de terrenos património do Governo Regional, e ainda a valorização do espírito comunitário para a utilização de espaços públicos.

Dificuldades na concretização:

As maiores dificuldades sentidas na execução deste projecto foram: o número de talhões suficientes para a quantidade de colaboradores interessados em praticar agricultura biológica, e a aquisição de alguns recursos materiais necessários e indispensáveis para construção das infra-estruturas da Horta.

Alguns testemunhos:

“É através do conhecimento que construímos o futuro”, já dizia o meu avô paterno!

Ter uma horta funciona como terapia ocupacional pelo cultivo da terra, contribuindo para o bem-estar físico e psicológico das pessoas, mantendo assim o contacto com as práticas agrícolas. Todos nós deveríamos dedicar pelo menos uma ou duas horas do nosso tempo à terra, à natureza, à vida... Cada vez mais os meios de educação ambiental ajudam a promover a importância dos alimentos frescos e da vantagem nutricional e económica da agricultura biológica, sendo que a atribuição destas hortas foi sem dúvida uma prova genuína de como “fazer o bem, bem feito”.

Luísa – Secretária de Direcção

“Estou muito feliz pela minha família ter tido acesso a uma horta social. Com todos estes cortes e dificuldades económicas que estamos a passar, eu e a minha família conseguimos ter produtos frescos e que valorizamos muito mais. Todos lá de casa ajudam a manter a horta limpa e sempre regada. Nós até trocamos produtos com os nossos vizinhos das hortas.”

Nélia – Unidade de Gestão de Serviços Periféricos

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O *Empowerment* como estratégia organizacional

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, IP

Pessoa responsável pela apresentação

Paulo Afonso

Cargo:

Técnico Superior DRH - Psicólogo

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração indireta do estado

Tipo de entidade:

O INE, IP é um instituto público de regime especial

Caracterização sumária da atividade principal:

Produzir e divulgar informação estatística oficial, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão pública, privada, individual e coletiva, bem como a investigação científica;

Elaborar as Contas Nacionais Portuguesas, em articulação com as demais entidades competentes;

Divulgar, de forma acessível, a informação estatística produzida;

Coordenar e exercer a supervisão técnico-científica e metodológica da produção estatística da sua responsabilidade, bem como das entidades com delegação de competências e dos Serviços Regionais de Estatística das Regiões Autónomas;

Cooperar com as entidades nacionais e com organismos de outros Estados, da União Europeia e das organizações internacionais, na área da informação estatística.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Em 31 de dezembro de 2014 o INE tinha 636 trabalhadores, 377 mulheres e 259 homens.

343 Técnicos superiores, 276 técnicos profissionais e 14 trabalhadores no grupo profissional de apoio geral.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

A cultura organizacional do INE pauta-se pela permanente procura pela excelência, alicerçada no rigor e independência técnica da sua atividade estatística, conjugados com o desenvolvimento e bem estar dos seus trabalhadores.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Peer Review 2014/2015

Implementação do SEC 2010

SIGINQ

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

Plano de Desenvolvimento Organizacional

Síntese:

O *Empowerment* como estratégia organizacional

Para quê:

Liderar mais do que mandar fazer, é dar liberdade para que se faça.

O Conselho Diretivo do INE procura de forma ativa criar condições de empowerment dos seus trabalhadores, possibilitando a sua participação efetiva na forma de funcionamento diário do Instituto, com o intuito de melhorar o “bem estar” organizacional e desenvolver o relacionamento interpessoal.

Como consequência do Inquérito à satisfação dos trabalhadores/ diagnóstico do clima organizacional, realizado em dezembro de 2012, após concluir, em meados de 2013, a análise do mesmo, o Departamento de Recursos decidiu criar um “Plano de Desenvolvimento Organizacional” (PDO) com o objetivo de promover situações de melhoria nos aspetos identificados como mais perturbadores do bom ambiente interno, o qual obteve a aquiescência do Conselho Diretivo em finais de 2013.

Partindo das áreas identificadas como mais problemáticas, no início de 2014, foi o PDO apresentado em reuniões alargadas a todas as Unidades Orgânicas, criando condições para que trabalhadores e chefias debatesses a metodologia apresentada e suscitasse o aparecimento “voluntário” de participantes que passariam a integrar “grupos de debate” com a liberdade/responsabilidade de proporem sugestões que visassem a melhoria das condições e das relações de trabalho, identificados como menos positivas.

Com quem:

Equipa de Psicólogos do Departamento de Recursos Humanos do INE

Oitenta e cinco trabalhadores do INE, incluindo alguns dirigentes.

Direções dos Departamentos e Conselho Diretivo

Com que outros recursos:

Foram utilizados exclusivamente recursos Internos.

Como (e quando) é executada:

Partindo da análise das diversas dimensões medidas no diagnóstico ao clima organizacional, passou a utilizar-se o Plano de Desenvolvimento Organizacional desenhado, o qual assenta essencialmente nos “Grupos de Debate” criados de forma voluntária. São organizadas reuniões quinzenais com os diversos grupos em que o DRH tem o papel de coordenador/facilitador, com o objetivo de discutirem e proporem ações de melhoria organizacional que serão vertidas em planos de ação concretos com papéis e responsabilidades devidamente atribuídas e que envolvem toda a organização. Entre reuniões, são trocadas opiniões e sugestões por mail, permitindo que as reuniões quinzenais sejam mais produtivas em sede das discussões.

Fatores-chave de êxito:

O apoio inequívoco do Conselho Diretivo, em particular da Presidente do INE.

A forma extremamente empenhada e o grande envolvimento e entusiasmo com que todos os participantes dos diferentes grupos debateram e apresentaram soluções. De salientar que muito trabalho foi realizado fora do horário normal e por troca de informação partilhada com todos numa caixa de correio exclusivamente criada para o efeito.

O apoio das chefias dos participantes dos grupos que permitiram, num contexto de trabalho intenso, que estes pudessem estar presentes nas reuniões de trabalho.

A grande capacidade de dinamização e de facilitadores da equipa do Departamento de Recursos Humanos.

Dificuldades na concretização:

Alguma resistência inicial na implementação do Projeto de Desenvolvimento Organizacional, o qual foi ganhando mais “adeptos” com o avanço dos trabalhos.

SOMOS CMS

Implementação e gestão de projetos de integração e motivação dos trabalhadores

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Câmara Municipal de Setúbal

Pessoa responsável pela apresentação

António Gomes Pinto

Cargo:

Chefe de Divisão

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Autarquia

Tipo de entidade:

Município

Caracterização sumária da atividade principal:

A Câmara Municipal de Setúbal e os seus serviços prosseguem,

nos termos e formas legalmente previstos, fins de interesse público

geral e municipal, tendo como objectivo principal das suas atividades,

proporcionar melhores condições de vida, de trabalho e de lazer aos

seus municípios.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A CM de Setúbal tem um efectivo de 1320 trabalhadores. De acordo com uma recente reestruturação orgânica, é composta por 5 departamentos, 17 divisões e 5 serviços municipais. Composta maioritariamente por assistentes operacionais que representam 50,4% do total de efectivos, por uma população maioritariamente masculina, com predominância na faixa etária entre os 40 e os 49 anos.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Num quadro de redução de custos a todos os níveis e numa altura em que as organizações já não podem utilizar as ferramentas clássicas de motivação que passavam por compensações pecuniárias, o estímulo à criatividade e maior flexibilidade no tipo de benefícios que se concedem às pessoas, é cada vez maior. É neste contexto que surgem as boas práticas que apresentamos, que promovem uma mudança na cultura e clima organizacionais com o objectivo de promover, desenvolver e assegurar a gestão integrada das pessoas com o pressuposto de que o capital

humano de uma organização é um dos factores mais relevantes para um desempenho de excelência.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

- Reestruturação orgânica, com redução de cargos dirigentes e fusão de unidades orgânicas;
- Abertura de novas infraestruturas municipais que obrigaram à reafectação e formação de recursos humanos;

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

Somos CMS

Síntese:

Implementação e gestão de projetos de integração e motivação dos trabalhadores

Para quê:

Os Recursos Humanos da CM Setúbal têm vindo a desenvolver, um conjunto de iniciativas e projetos com forte carácter de acolhimento, integração e procura de motivação e satisfação das suas pessoas, que aliados a outros projectos desenvolvidos pelos diversos serviços da Autarquia, constituem um conjunto relevante de boas práticas.

Com quem:

Este projecto é transversal, envolvendo todos os técnicos/as da área de gestão de pessoas assim como todos/as os que, embora exerçam funções noutras áreas da CMS, tenham ou venham a ter parte activa na implementação e gestão dos inúmeros projetos agregados na marca "Somos CMS".

Com que outros recursos:

De acordo com o trabalho até agora desenvolvido pelos Recursos Humanos, a intenção será sempre a de minimizar custos, potenciando a criatividade e envolvendo os recursos e serviços existentes no município, assim como os parceiros com protocolos celebrados.

Como (e quando) é executada:

No âmbito das acções que integram este projecto, já foram executadas/estão planeadas as seguintes atividades:

1. programa de acolhimento aos novos trabalhadores: sessões de acolhimento, que incidem sobre apresentação da organização, os direitos e deveres dos trabalhadores, a temática de higiene, saúde e segurança no trabalho, apresentação às chefias e entrega do manual de acolhimento. Posteriormente é realizada a monitorização da integração das pessoas, através da atribuição de um "padrinho" e realização de questio-

nários aos envolvidos. Em 2014 foram realizadas 12 acções de acolhimento e em 2015 já se efectuaram 6, estando previstas mais 10. A monitorização destes acolhimentos será posta em prática a partir dos próximos trabalhadores a acolher;

2. Bolsa interna de formadores: os trabalhadores são desafiados a transmitir aos seus pares, (numa lógica de aproximação entre as competências detidas pelos trabalhadores e as efetivamente necessárias em contexto de trabalho) conhecimento em que são especialistas ou únicos nessa especialidade, beneficiando de regalias. Em 2014 tivemos 112 acções de formação com recurso a formadores internos e em 2015 estão previstas no Plano de Formação 106.;

3. Plano de Formação Profissional, anual, na medida em que consideramos que as pessoas que beneficiam de formação adequada no decorrer do seu percurso profissional são mais motivadas, orgulhosas da função que desempenham, das responsabilidades que assumem, mais qualificadas, informadas e produtivas. Este plano é elaborado através de um diagnóstico de necessidades e apresentado para cada ano civil;

4. iniciativas de Team Building realizadas no âmbito do projeto Inter_age, com vista a fomentar o espírito de equipa e a coesão entre a grande equipa CMS: Jantar de Natal (Dezembro de cada ano), Já cheira a Verão (um evento realizado entre Junho e Setembro de cada ano), Baile de Máscaras (por altura do Carnaval), Workshops de desenvolvimento pessoal “fora da caixa”, numa lógica de aprendizagens colaborativas e iniciativas de responsabilidade social (integrados no Plano Anual de Formação);

5. Apoio social aos trabalhadores, prestado pela assistente social que efetua atendimentos semanais na Divisão de Recursos Humanos (marcados conforme a necessidade das pessoas);

6. Parcerias celebradas com lojas/serviços que oferecem aos trabalhadores descontos e benefícios especiais em diversas áreas (realizadas ao longo do ano de acordo com os pedidos efectuados);

7. Comunicação interna reforçada através do Boletim de Informações da Divisão de Recursos Humanos, o RH Noticias, que contém informação semanal sobre formação profissional externa, página da Divisão na Intranet e Facebook do Projeto Inter_age;

8. Fórum de dirigentes, uma excelente oportunidade de diálogo e partilha entre os intervenientes. É igualmente realizado de acordo com o Plano Anual de Formação. Em 2014 realizaram-se 5 Fóruns e para 2015 estão planificados 4;

9. Envio de um postal de feliz aniversário a todos os trabalhadores. Acção realizada ao longo do ano;

10. Coro Afina Setúbal - Grupo coral composto por trabalhadores, no activo e reformados, assim como as suas famílias, com ensaios semanais e actuações pela cidade de acordo com as solicitações;

12. Cheque brinde de 25 euros entregue aos filhos dos trabalhadores no Natal;

13. Gestão de carreira dos trabalhadores em situação de recolocação, com fim à sua requalificação, ao longo do ano e em função das necessidades assinaladas pelo Sector de Medicina do Trabalho. Em 2014 realizaram-se 2 acções de reintegração de trabalhadores após acidente de trabalho ou doença incapacitante. Em 2015, até à data já se efectuaram 4;

14. Festa de Natal para filhos/as de trabalhadores/as, planificada para realizar em Dezembro de 2015.

Resultados alcançados:

1. Trabalhadores mais conscientes da sua função e do seu papel na organização, assim como dos seus direitos e deveres;

2. Diminuição de custos com recurso a formadores externos e enfoque nas competências dos trabalhadores da CMS;

3. Maior qualificação das pessoas em funções na CMS;

4. Reforço da comunicação, espírito de equipa, informalização nos relacionamentos e celeridade nos procedimentos;

5. Enfoque e apoio na resolução de problemas pessoais e profissionais das nossas pessoas;

6. Benefícios na aquisição de bens e serviços para os trabalhadores e suas famílias;

7. Trabalhadores mais informados e conscientes dos meios à sua disposição. Celeridade no contacto com a informação;

8. Troca de informações, conhecimentos e experiências entre os dirigentes;

9. Sentimento de personalização no contacto;

10. Enfoque nos tempos livres e competências pessoais dos trabalhadores; Contacto positivo de trabalhadores activos, reformados e suas famílias num ambiente informal in loco;

12. Apoio, embora simbólico, aos filhos dos trabalhadores, numa altura de maior contacto familiar;

13. Enfoque nas várias competências de cada trabalhador, numa fase em que, devido a acidente ou doença profissional, se vê impossibilitado de continuar a desenvolver as suas funções de origem; Valorização do trabalhador e do seu percurso profissional/de vida;

Fatores-chave de êxito:

1. Agente facilitador da comunicação interna;

2. Cultura e Clima organizacionais coesas;

3. Redução de formalidades entre as pessoas, detentoras de diversas categorias e cargos profissionais, e consequente celeridade no desenvolvimento de processos.

Dificuldades sentidas na concretização:

1. Resistência à mudança;

2. Comunicação com determinadas categorias profissionais (quer por falta de acesso a meios de informação mais céleres, quer por entraves colocados pelos próprios).

JUNTOS FAZEMOS (+)

Juntos fazemos mais

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Câmara Municipal de Lagos

Pessoa responsável pela apresentação

Maria Fernanda Afonso

Cargo:

Vereadora da Câmara Municipal

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Autarquia Local

Tipo de entidade:

Prestadora de serviços públicos

Caracterização sumária da atividade principal:

Promoção e salvaguarda dos interesses próprios das respectivas populações.

Caracterização dos RH em 2014/15:

- Entre 2013 e 2015 saíram mais de 90 colaboradores;
- 65% dos colaboradores têm mais de 45 anos de idade;
- 80% dos colaboradores têm mais de 10 anos de serviço na CM Lagos

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

No Manual da Qualidade do Município de Lagos podemos ler que “a cultura organizacional da Câmara de Lagos assenta nos seguintes valores:

- Ética e imparcialidade;
- Competência e responsabilidade;
- Rigor e transparência;
- Solidariedade;
- Cooperação mútua e Espírito de equipa. “

Contudo, numa organização com a dimensão como a nossa, a promoção, interiorização e a prática destes valores não são tarefas inócuas. Podemos afirmar que nos últimos anos, quer o anterior executivo, quer o atual têm apostado em promover uma uniformização de procedimentos e de valores, “rompendo” com os valores corporizados por cada uma das quatro principais Unidades Orgânicas (Departamentos que na sequência do Downsizing passaram a Divisões, mantendo inalterada a sua dimensão) que nada mais são do que o espelho do seus estilos de liderança.

Muitas foram as expectativas criadas em torno da centralização, da maioria dos serviços municipais, num único espaço físico – Edifício Paços do Concelho Séc. XXI. Todos esperavam que esta mudança contribuísse para que alguns comportamentos e mentalidades “compartimentados” evoluíssem para uma partilha de valores comuns à Organização. Contudo, rapidamente se concluiu que estas mudanças não resultam de factores físicos ou materiais, mas sim dependem quase em exclusivo de variáveis humanas e comportamentais.

Se o serviço esperado pelo cidadão é o resultado da acção e prática concertada de diferentes serviços e unidades então é fundamental que a Comunicação inter-serviços seja célere e eficaz. Conclusão: Era (É) prioritário Conhecermo-nos, Aprender a Comunicar para melhor Cooperar. Três grandes “C” que são uma boa quota parte da prestação de um bom serviço público. O projeto CML Positiva nasceu neste clima organizacional e visa(va) acima de tudo uma maior aproximação dos colaboradores, dando a conhecer internamente a “pessoa” existente em cada trabalhador.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Os últimos anos foram marcados por diversos acontecimentos, nomeadamente:

- Mudança de todo o executivo camarário;
- Downsizing - Reestruturação orgânica;
- Novo edifício camarário, com a centralização de inúmeros serviços e 300 colaboradores num único edifício;
- Envelhecimento das equipas, por consequência da não renovação/substituição das dezenas de colaboradores que têm vindo a se reformar nos últimos anos (cerca de 200, até à data).

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

JUNTOS FAZEMOS (+)

Síntese: JUNTOS FAZEMOS (+)

Para quê:

O Projeto CML Positiva – Câmara Municipal de Lagos Positiva, nasceu em 2012 com o seguinte propósito:

“Tirar partido do que de melhor há em nós e transformar as dificuldades do presente, numa oportunidade do futuro”.

Vivemos tempos difíceis no que respeita à motiva-

ção dos colaboradores. O desafio era e é promover um conjunto de atividades que contribuam para um fortalecimento do “espírito de equipa”, concedendo a boa disposição necessária para encarar o dia-a-dia de uma forma positiva, marcando a diferença de forma construtiva.

Assente numa linha de ação estabelecida pela Política da Qualidade do Município: “Valorização humana e profissional dos colaboradores da autarquia, como elemento chave para melhorar a eficácia da sua contribuição para a resolução dos problemas da população”, esta iniciativa é acima de tudo um “Projeto Vivo”, De e para Todos. Como tal, as diversas atividades já desenvolvidas surgem de ideias de qualquer colaborador ou unidade orgânica. São atividades de diversos tipos: desportivo, lúdico, e formativo, apoiadas naquilo que cada um de nós – colaboradores – melhor desenvolve a nível pessoal ou profissional (desde a culinária, a fotografia, a escrita, entre outras muitas outras...).

Enfim, o objetivo foi e é contribuir para a melhoria do ambiente organizacional, cooperação e espírito de equipa entre os colaboradores da Câmara Municipal de Lagos. Em concreto:

- a.) Motivar os colaboradores;
- b.) Valorizar o colaborador enquanto pessoa, para além do profissional;
- c.) Fortalecer o espírito de equipa e promover a coesão entre os diferentes serviços;
- d.) Dinamizar a relação pessoal/profissional;
- e.) Promover a partilha de valores;
- f.) Construir uma visão de conjunto.

Com quem:

De Todos para Todos!

As atividades desenvolvidas no âmbito da CML Positiva destinaram-se sempre a todos os colaboradores pertencentes à Câmara Municipal (atualmente cerca de 667), dos quais cerca de metade exercem as suas funções num único edifício, desde 2009 – Edifício Paço do Concelho Séc. XXI. Os restantes colaboradores encontram-se dispersos pelos diferentes equipamentos municipais e pertencem apenas a duas das quatro Divisões que constituem a estrutura orgânica do Município.

Com que outros recursos:

As atividades da CML Positiva foram sempre desenvolvidas única e exclusivamente com os recursos internos e acima com muita vontade de participar e mudar o “ambiente”.

Como (e quando) é executada:

A CML Positiva é um projeto que nasceu em 2012 e desde então tem vindo a decorrer por iniciativa de qualquer colaborador, serviço ou unidade orgânica. As ideias e projetos já desenvolvidos são atividades dos mais variados tipos. De seguida apresenta-se a designação das mais emblemáticas, encontrando-se a sua descrição sucinta no email remetido:

- “Peddy paper – À descoberta do Séc XXI” realizada a 22 de Junho de 2012 (sexta-feira)
- “Quebrar a rotina, associada à ginástica laboral” – desenvolvida em Outubro de 2012;
- “Comemorações do dia da felicidade 20 de março de 2014 e 2015”;
- “Mindfulness” - Esta prática tem vindo a ser implementada nesta autarquia desde Março 2014,
- MURAL “... Ainda ontem éramos crianças” – Mural com fotografias dos trabalhadores quando eram crianças;
- “Presépio de Natal 2014” –Mostra de presépios pessoais dos trabalhadores;
- “Leiturália Terra de sonhos”- é um projecto de criação de espaços informais de leitura, no concelho de Lagos.

Resultados alcançados:

Os resultados serão visíveis a longo prazo, considerando que estamos a lidar com propostas de mudança na cultura organizacional que se encontra demasiado enraizada nas estruturas públicas. A proximidade entre os colaboradores de diversas Unidades Orgânicas, destes às chefias intermédias e de topo, que se relacionam através de atividades lúdicas e de cariz comportamental, é um passo gigante numa estrutura demasiado piramidal; contudo, sentimos que cada uma das atividades desenvolvidas corresponde a mais um “degrau” que subimos neste percurso de mudança.

Fatores-chave de êxito:

O fato do projeto não pertencer ou estar dependente de nenhuma estrutura orgânica formal foi crucial para garantir a participação de um maior número de colaboradores. Queríamos que o projeto fosse transversal, pois só deste modo poderíamos ultrapassar as “fronteiras” entre as diferentes unidades e, conseqüentemente, aproximar e melhorar o ambiente organizacional. O importante eram, e são, as Pessoas e não o Colaborador da unidade A ou B, da categoria X ou Y.

Dificuldades na concretização:

A principal dificuldade é garantir que o projeto continue a ser “alimentado” com alguma periodicidade e ultrapassar alguns preconceitos, ainda existentes, quanto às vantagens de realizar estas atividades em período laboral.

Alguns testemunhos:

Considerando o informalismo, com que sempre se pautou este projeto, os testemunhos/comentários foram-se seguindo ao longo das ações, tendo sido extremamente positivos e, nomeadamente, nas adesões cada vez mais crescentes de um público, também ele cada vez mais ávido de atividades diferentes do dia-a-dia.

QUALIFICAR

Desenvolver e valorizar competências

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Município de Oeiras

Pessoa responsável pela apresentação

Rosa Lopes

Cargo:

Chefe da Divisão de Recursos Humanos

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Pública

Tipo de entidade:

Autarquia Local

Caracterização sumária da atividade principal:

A atividade do Município de Oeiras encontra o seu reflexo nas grandes orientações estratégicas, estruturadas no Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE), decompondo-se, este, em objetivos estratégicos e operacionais, que se traduzem nas medidas e atividades concretas que refletem a atuação dos serviços Municipais. As grandes orientações estratégicas da Autarquia são enunciadas em seguida:

- Um concelho de valorização territorial e de gestão sustentável do espaço público;
- Um concelho ambientalmente sustentável;
- Um concelho líder na educação e que aposta nas novas gerações;
- Um concelho ativo, saudável e amigo da cultura;
- Um concelho amigo do emprego e das empresas;
- Um concelho que promove a ciência, a tecnologia e o conhecimento;
- Um concelho aberto ao Atlântico;
- Melhor governância e mais cidadania.

Em conformidade com a Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro, alterada pelos Diplomas de retificação n.º 46-C/2013 de 1 de novembro e Retificação n.º 50-A/2013 de 11 de novembro, que estabelece, entre outras disposições, o regime jurídico das autarquias locais, determina que as Autarquias Locais prosseguem as suas atribuições através do exercício pelos respetivos órgãos das competências legalmente previstas, designadamente:

- a) De consulta;
- b) De planeamento;

- c) De investimento;
- d) De gestão;
- e) De licenciamento e controlo prévio;
- f) De fiscalização.

Os órgãos representativos do Município dão a assembleia municipal e a câmara municipal, detendo cada uma delas naturezas e competências específicas. A Assembleia Municipal detém natureza deliberativa, com competências de apreciação, fiscalização e funcionamento. A Câmara Municipal é o órgão executivo da Autarquia, detém competências materiais e de funcionamento.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Os Recursos Humanos ao Serviço do Município em 2014,* reduziram 2,75%, em relação ao ano anterior, totalizando 1750 trabalhadores. Em termos de distribuição de efetivos por género pode-se dizer que existe paridade de género – 884 trabalhadores do género masculino e 866 do género feminino.

1695 trabalhadores detêm o vínculo de Contrato de Trabalho por Tempo Indeterminado e 14 estão em comissão de serviço no Município.

A média de idades situa-se entre os 35-39 anos, sendo que 51% dos trabalhadores têm mais de 45 anos. A taxa de envelhecimento registada é de 19%, que demonstra o envelhecimento da estrutura etária dos trabalhadores.

O grupo profissional de maior dimensão é o de assistentes operacionais, com 920 trabalhadores, existindo 40 dirigentes, 338 técnicos superiores, 328 assistentes técnicos, 22 da carreira de informática e 76 da carreira de polícia municipal.

O Índice de Tecnicidade é de 23% e o Rácio de Enquadramento é de 43 trabalhadores por Dirigente.

Ao nível de escolaridade, 48,85% dos trabalhadores têm 9 anos ou menos de escolaridade, 23,34% têm entre 9 e 12 anos, e 28% detêm habilitações superiores.

As saídas de trabalhadores foram essencialmente por motivo de aposentação (68%).

Considerando o total de entradas registadas, 80% ocorreram na sequência de procedimento concursal.

Em 2014 foram abertos 45 processos de mobilidade interna, que resultaram em 25 mudanças de unidade orgânica ou função. A taxa de satisfação dos trabalhadores mobilizados foi de 95%.

*Relatório de Indicadores de Recursos Humanos 2014

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

A atuação do Município de Oeiras consolida-se na prossecução de uma estratégia claramente definida, garantindo o cumprimento da missão organizacional, que visa “exceder as expectativas dos nossos cidadãos/municípios, mediante políticas públicas inovadoras, de sustentabilidade territorial, ambiental e de desenvolvimento social integrado, apostando no conhecimento, nas novas tecnologias de informação e comunicação e na qualidade da prestação dos serviços, garantindo a excelência de vida em Oeiras”.

Com uma forte cultura de inovação e desenvolvimento, associada a uma forte imagem institucional que se demarca pelo slogan “Oeiras Marca o Ritmo”, na sua visão é declarado que “o Município de Oeiras orienta a sua ação no sentido de transformar o concelho num centro de excelência no âmbito do serviço público, tendo por referência as melhores práticas e a criteriosa aplicação dos recursos disponíveis, para assim poder garantir a satisfação plena das necessidades, expectativas e aspirações dos cidadãos/municípios”.

Esta cultura encontra-se claramente refletida na enunciação dos valores que regem a atuação dos serviços Municipais:

- a) Responsabilidade para com o cidadão/município;
- b) Inovação e excelência no serviço;
- c) Responsabilidade social e ambiental;
- d) Integridade, conduzindo todas as atividades pelos mais elevados padrões éticos;
- e) Valorização profissional e realização pessoal dos trabalhadores do município.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Um dos desafios de maior destaque no biénio em análise foi a reestruturação orgânica dos serviços do Município de Oeiras, que decorreu no ano de 2014, quando se procedeu à reavaliação da organização dos serviços municipais, em conformidade com o estabelecido pela Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto. A nova estrutura orgânica do Município sido aprovada pela Assembleia Municipal de Oeiras, na sessão de 18 de março de 2014. Para a reestruturação foram aplicados os critérios definidos na lei, tendo-se optado por manter o modelo hierárquico em vigor até à data no Município, que se define, genericamente, como sendo constituído por unidades orgânicas nucleares e flexíveis, sendo que as unidades orgânicas nucleares são compostas por departamentos e as unidades orgânicas flexíveis são compostas por divisões e unidades.

É também considerada relevante a reestruturação efetuada neste período, no âmbito do Setor Empresarial Local.

Por outro lado, consideramos ser de destacar que, conforme indicado no Relatório e Conta de Gerência

de 2014, apesar do contexto económico desfavorável nos últimos anos, o Município de Oeiras apresenta uma evolução positiva dos resultados alcançados, evidenciando o esforço da reconsolidação do equilíbrio financeiro.

No que respeita à atividade desenvolvida, neste biénio o Município de Oeiras alcançou alguns marcos importantes, destacando-se a construção do novo Centro de Saúde de Algés, cuja inauguração está prevista ainda no ano de 2015, e o início, no passado mês de maio, da construção do Centro de Saúde de Carnaxide, com inauguração prevista para 2016. De relevar também a continuidade do projeto de valorização da linha ribeirinha, no âmbito da recuperação e utilização qualificada da orla litoral do Concelho de Oeiras, destacando-se o conjunto de infra-estruturas já construídas, entre as quais o Passeio Marítimo, o Porto de Recreio e as Instalações de Apoio às Praias, estando concluído o projeto para estender, ainda em 2015, o Passeio Marítimo desde o Forte da Giribita até à Praia da Cruz Quebrada.

A atividade do Município de Oeiras foi ainda objeto de várias distinções, com destaque, em 2015, para a revista “Oeiras em Revista” com o tema “Oeiras, ouro sobre azul”, galardoada como a melhor revista municipal no âmbito do “XXIV Encontro de Marketing e Comunicação Autárquica”. As Bibliotecas Municipais de Oeiras foram também distinguidas com uma menção honrosa pelo projeto “Ebooks e leitura digital – Oeiras a ler”, no âmbito do Prémio “Boas Práticas em Bibliotecas Públicas”. Em 2014, no âmbito do “Grande Prémio APCE Excelência em Comunicação”, o Município foi distinguido pelas Boas Práticas de Comunicação ao serviço da Administração Pública em Portugal e na categoria Intranet como trabalho de mérito. De relevar ainda uma menção honrosa, no âmbito dos “IDC CIO Awards 2014”, para o portal “O Meu Bairro”, aplicação acessível a partir da página principal do site institucional, que permite reportar ocorrências relativas ao espaço público e equipamentos municipais. Por sua vez, também em 2014, o vinho de Carcavelos (atualmente designado Villa Oeiras), produzido pelo Município de Oeiras, foi galardoado num dos melhores e mais meticulosos concursos de vinhos do mundo, tendo-lhe sido atribuída a Medalha de Prata no “Concours Mondial de Bruxelles’14”, no âmbito do “International Wine Challenge 2014”. O Município de Oeiras foi ainda distinguido, pelo quinto ano consecutivo, com o prémio de Autarquia + Familiarmente Responsável pelo Observatório das Autarquias Familiarmente Responsáveis.

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

QUALIFICAR

Síntese:

Desenvolver e valorizar competências

Para quê:

O Município de Oeiras tem apostado significativamente no aumento dos níveis de qualificação da sua equipa de trabalho mediante o desenvolvimento e reforço de competências, na lógica dos três domínios do saber (saber-ser, saber-saber e saber-fazer), de modo a criar uma cultura de serviço sustentada na busca permanente da excelência, através da adoção de práticas inovadoras e comportamentos de cidadania organizacional, orientados para a melhoria da satisfação e qualidade de vida dos cidadãos/municípios.

Com efeito, e assumindo a formação profissional como alavanca privilegiada para a valorização das pessoas, tem vindo a realizar um vasto conjunto de iniciativas formativas, com vista à certificação profissional e/ou escolar dos seus trabalhadores, através de meios próprios ou em parceria com outras entidades. Em reconhecimento desta boa prática, foi-lhe atribuído, pela primeira vez em 1999, o Estatuto de Entidade Formadora Acreditada, através de parecer da entidade reguladora, Fundação CEFA – Fundação para os Estudos e Formação Autárquica que abonou em favor do Município de Oeiras “apresenta um programa de formação coerente e sistemático”. Este parecer foi corroborado nas sucessivas renovações deste estatuto, todas pelo período máximo de 3 anos, e até ao recente dia 8 de abril de 2015, data da emissão de despacho de membro do governo para concessão do Estatuto de Entidade Formadora Certificada, ao abrigo do novo regime sobre a matéria.

Este reconhecimento oficial é a garantia distintiva da qualidade da formação profissional ministrada no Município de Oeiras, em todas as fases do ciclo formativo, desde o diagnóstico de oportunidades de desenvolvimento de competências à avaliação da eficácia da formação, em benefício do incremento dos níveis de qualificação dos seus trabalhadores.

Com quem:

Esta boa prática é assegurada pelos serviços de formação do Município de Oeiras, integrados atualmente na Divisão de Recursos Humanos, que contam para o efeito com uma equipa constituída por 4 elementos (2 Técnicos Superiores + 2 Assistentes Técnicos), com experiência na área, que asseguram anualmente a organização de todo o ciclo formativo.

Esta equipa assegura o planeamento de formação profissional para um efetivo de cerca de 1.750 trabalhadores, administrando o orçamento destinado à formação, adaptando a oferta formativa às reais necessidades dos trabalhadores e captando recursos externos, nomeadamente oportunidades de formação gratuita e candidaturas a cofinanciamento do Fundo Social Europeu para qualificação dos trabalhadores da Administração Pública.

Com que outros recursos:

Considerando a conjuntura atual, a administração pública debate-se mais do que nunca com a questão da racionalização de meios e recursos. No que respeita a formação profissional, esta realidade tem motivado a

necessidade da procura de oportunidades de formação financiada, sem prejuízo da garantia dos requisitos de qualidade que a mesma deve ter e merecer. No ano 2014, a formação sem custos diretos para o Município de Oeiras representou cerca de 52% do volume total de formação profissional destinada aos seus trabalhadores, resultado que se ficou a dever em grande parte ao estabelecimento de parcerias com os Centros de Formação da Rede IEFEP para o desenvolvimento de Formação Modular Certificada referenciada no Catálogo Nacional de Qualificações.

A Formação Profissional, enquanto instrumento facilitador da aprendizagem e desenvolvimento de competências fundamentais para um eficaz e eficiente desempenho profissional, evoca a adoção de metodologias de registo e validação que possibilitem a obtenção de indicadores de execução rigorosos, necessários para aferir, consultar informação fiável e de qualidade e delinear estratégias de atuação. Estes indicadores, intermediários que fazem a ligação entre observações estatísticas e o fenómeno formativo, situam-se ao nível da conceção, organização e eficácia da formação, permitindo avaliar: o esforço de formação por destinatário, unidade orgânica e área de formação, o volume de monitoria e taxas de execução. É através dos resultados obtidos nos mesmos que os serviços de formação do Município de Oeiras vão gerindo a atividade formativa dirigida aos seus trabalhadores, no sentido de a tornar cada vez mais ajustada às necessidades e cada vez mais eficaz na transferência para a realidade do trabalho.

Para assegurar a concretização física do Plano de Formação Interna, o Município de Oeiras dispõe de três salas de formação para os seus trabalhadores, uma destinada a cursos na área de informática e duas para as restantes áreas. Contudo, dada a extensão do plano anual de formação, algumas das ações decorrem noutras instalações da Autarquia.

Como (e quando) é executada:

Enquanto entidade formadora acreditada, desde o dia 10 de maio de 1999, o Município de Oeiras desenvolveu ao longo dos últimos 16 anos uma intensa atividade formativa dirigida sobretudo aos seus trabalhadores, em várias áreas de formação agora certificadas, mas também dirigida aos munícipes, designadamente nas áreas de Literacia Informática e Promoção da Leitura. Esta atividade tem merecido o reconhecimento unânime da entidade reguladora, Fundação CEFA - Fundação para os Estudos e Formação Autárquica, o que legitima a qualidade e eficiência da formação interna ministrada na Autarquia. Recentemente obteve o estatuto de Entidade Formadora Certificada, no passado dia 8 de Abril de 2015, em consonância com as regras do novo regime jurídico sobre a matéria (Portaria n.º 851/2010, de 6 de setembro).

O Município de Oeiras atua em todo o processo formativo dos seus trabalhadores, ou seja, desde o diagnóstico de necessidades de formação, planeamento, conceção e organização de programas de formação,

até ao desenvolvimento, acompanhamento e avaliação das ações.

Quanto ao desenvolvimento do ciclo formativo anual, têm vindo a ser aplicadas diversas metodologias de Diagnóstico das Necessidades de Formação, cuja análise evolutiva confirma que o processo formativo tem-se tornado cada vez mais exigente nas suas diferentes etapas. O modelo utilizado atualmente resulta da evolução da ferramenta nos últimos anos, culminando na agregação de diversas práticas que se destacaram ao longo do tempo pelo sucesso da sua aplicação. Este modelo tem como objetivos: identificar as competências a desenvolver, em alinhamento com a estratégia da Autarquia e em articulação, sempre que possível, com os objetivos individuais, privilegiando o diálogo direto e a comunicação entre unidades orgânicas; aumentar a taxa de abrangência da formação profissional ministrada, por forma a superar os imperativos legais, através da diversificação das temáticas abordadas e de uma maior acessibilidade à formação; estudar e preparar a aplicação de novas modalidades formativas, com base em novos paradigmas de aprendizagem.

Este diagnóstico, sendo um modelo dinâmico, é permeável a diversas fontes de informação, permitindo dar resposta a solicitações pontuais e urgentes através da análise de diversos contributos.

No que diz respeito ao planeamento da Formação Profissional o Município de Oeiras procura abranger as áreas mais relevantes em termos do número de trabalhadores a formar, e elabora ações de formação 'à medida', com conteúdos adaptados às necessidades pedagógicas dos mesmos e respetivos serviços. Ainda, através de participações individuais em ações de formação externa pressupõe-se garantida a resposta a necessidades de formação específicas e pontuais. Têm sido firmadas colaborações bastante profícuas com diversas entidades formadoras de referência nacional para o desenvolvimento de formação profissional. Considerando os trabalhadores do Município de Oeiras como beneficiários da formação profissional ministrada, a qualidade da formação tem sido uma preocupação constante, no sentido de garantir a transferência de conhecimentos para a realidade do trabalho, uma vez que do desempenho dos mesmos depende o bom serviço prestado pela Autarquia. Para atingir este objetivo tem sido promovido o envolvimento de todos os serviços e grupos profissionais na formação, na elaboração do plano e na operacionalização das ações, de acordo com o Diagnóstico acima exposto. O Plano de Formação Interna está disponível para consulta na Intranet do Município de Oeiras, através do endereço <http://intranet.cm-oeiras.pt/Paginas/formacao.aspx>, constante da lista de acessos rápidos.

Neste mesmo endereço referido, e com respeito à organização e estrutura da formação, os trabalhadores poderão consultar e aceder a toda a informação atualizada acerca do Plano de Formação Interna, descarregar as fichas de inscrição e consultar o Regulamento da Formação para Trabalhadores do Município de

Oeiras, bem como outras informações de interesse. Este regulamento, aprovado em reunião de câmara em maio 2013, contempla as condições de inscrição, seleção e participação na formação.

Em aditamento à divulgação do Plano de Formação Interna, efetuada através da intranet, são também enviadas divulgações de ações por correio eletrónico, existindo ainda uma rubrica mensal destinada à formação no boletim de informação interna 'Páginas de Encontro', distribuído aos trabalhadores com o recibo de vencimento, onde são divulgadas questões relacionadas com a temática da formação, bem como ações a decorrer brevemente.

Todo o processo técnico-pedagógico é estruturado de acordo com os requisitos legais exigidos. Os modelos integrados no processo estão igualmente em conformidade com o Sistema Interno de Gestão da Qualidade, existindo registo das diferentes versões utilizadas, resultantes da evolução/melhoria dos procedimentos de gestão da formação. Para cada ação de formação são definidos os objetivos, programa e calendário divulgados para as mesmas, sendo elaborado o material pedagógico para o efeito. Sempre que necessário, procede-se à alteração de formadores, calendário ou local de realização da ação, desde que isso não inviabilize os objetivos previamente definidos, sendo comunicadas as alterações com a antecedência possível.

No que se refere às modalidades da formação, a principal aposta é efetuada na formação presencial desenvolvida em sala e/ou em contexto de trabalho, de curta e média duração, quer inicial, atuando ao nível da aquisição de conhecimentos e aptidões indispensáveis ao exercício de funções, quer contínua, procurando atuar ao nível do aperfeiçoamento de saberes e experiência já adquiridos. Não obstante esta ser a forma de intervenção predominante, o Município de Oeiras tem vindo a implementar novas metodologias, centradas em métodos e técnicas dinâmicas que permitam valorizar a aprendizagem através da análise de vivências pessoais e experimentação, que incluem o recurso à formação on the job, bem como às modalidades e-learning e b-learning.

Finalmente, entende-se o plano de formação como um instrumento dinâmico, sendo por conseguinte efetuado o devido acompanhamento e avaliação em todas as fases do ciclo formativo. Com a consciência da necessidade de atualizar, reciclar e reformular constantemente programas, conteúdos e metodologias, são aplicados diversos instrumentos de avaliação, de modo a recolher informação em todas as fases do ciclo formativo. Foram estabelecidos indicadores de execução precisos e rigorosos, que permitem, atempadamente, articular, obter e consultar informação fiável e de qualidade. Estes indicadores situam-se ao nível da conceção, organização e eficácia da formação, permitindo aferir, entre outros: o volume de formação por destinatário, unidade orgânica e área de formação, o volume de formação e as taxas de execução. Ainda, o modelo interno de Avaliação da Formação considera

os seguintes indicadores: Satisfação: Os formandos estão satisfeitos com os diferentes aspetos do curso? Aprendizagem: Ocorreu aprendizagem? Eficácia: Os objetivos do curso foram adequados às necessidades? Os objetivos foram cumpridos? Verificou-se aplicação das aprendizagens no trabalho? Ocorreu melhoria do desempenho?

Este modelo é extensível a todas as ações de formação, interna ou externa, e os resultados podem ser consultados nos respetivos dossiers técnico-pedagógicos ou processos, e, de forma agregada, no Relatório Anual de Indicadores de Gestão de Recursos Humanos.

Com respeito à assiduidade e certificação, a grande maioria das ações de formação tem carácter presencial e todos os cursos supõem a frequência de pelo menos 80% do número total de horas. Cada um dos participantes recebe, no final da formação, um certificado de participação, desde que tenha efetivamente cumprido os critérios para a emissão do mesmo.

Resultados alcançados:

Em 2014 foi atingido o resultado mais elevado de sempre em matéria de Volume Total de Formação Profissional frequentada pelos trabalhadores da Autarquia (29.744 horas). A Formação Interna, por princípio mais rentável em termos de valor/hora por formando, representou 88% (26.107 horas) do Volume Total de Formação Profissional.

Em média, cada formando frequentou 42 horas de formação. No entanto, se considerarmos o efetivo de trabalhadores, cada trabalhador frequentou 17 horas de formação.

A Taxa de Abrangência Global (% de Trabalhadores abrangidos pela formação por comparação com o Balanço Social) inverteu a tendência decrescente dos últimos anos, saldando-se nos 40%.

As Áreas de Estudo DGAL de maior investimento no ano 2014 foram: Ciências Empresariais (22,15%) e Humanidades (20,96%). Em relação à abrangência de formação por género, continua a ser o feminino aquele que mais frequenta formação profissional, apesar de se verificar uma tendência significativa para a equidade.

O volume de formação sem custos para a autarquia foi superior ao da formação com encargos, representando cerca de 52% do Volume Total. Estes resultados deveram-se a um esforço de procura de oportunidades de formação gratuita, nomeadamente Formação Modular Certificada assegurada pelos Centros de Formação da Rede IEF – Instituto de Emprego e Formação Profissional, sem a qual teria sido impossível atingir tais valores, evidenciando-se a importância do estabelecimento destas parcerias para o planeamento da formação profissional para os trabalhadores desta Autarquia.

Foi elaborado um projeto de formação-ação submetido a financiamento comunitário no âmbito do QREN que representou 15% do Volume Total de Formação

Profissional de 2014.

No que respeita a avaliação da formação, a maioria dos formandos ficou totalmente satisfeita ou satisfeita com a formação interna, considerando que tiveram oportunidade de aplicar o conhecimento adquirido e de melhorar o seu desempenho. Os mesmos resultados são comprovados no que respeita a formação externa.

Fatores-chave de êxito:

Conjugação das necessidades de formação com a organização do planeamento da formação profissional;

- Recursos disponíveis (materiais, financeiros, entidades formadoras)
- Atitude dos destinatários da formação face aos objetivos da mesma, o que implica o reforço de uma cultura de serviço orientada para a aprendizagem ao longo da vida.

Dificuldades sentidas na concretização:

- Orçamento disponível para assegurar formação de acordo com os imperativos legais.
- Acuidade do diagnóstico e das informações prestadas que sustentam a elaboração do planeamento da formação.

Alguns testemunhos:

“Ter a oportunidade de contribuir para o desenvolvimento profissional dos meus colegas é, por si só, uma fonte de motivação e satisfação no meu dia-a-dia de trabalho.”

Vânia Bruno - Técnico Superior (Psicologia) da Divisão de Recursos Humanos.

QUALIFICAR

Desenvolver e valorizar competências

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Município de Oeiras

Pessoa responsável pela apresentação

Rosa Lopes

Cargo:

Chefe da Divisão de Recursos Humanos

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Pública

Tipo de entidade:

Autarquia Local

Caracterização sumária da atividade principal:

A atividade do Município de Oeiras encontra o seu reflexo nas grandes orientações estratégicas, estruturadas no Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE), decompondo-se, este, em objetivos estratégicos e operacionais, que se traduzem nas medidas e atividades concretas que refletem a atuação dos serviços Municipais. As grandes orientações estratégicas da Autarquia são enunciadas em seguida:

- Um concelho de valorização territorial e de gestão sustentável do espaço público;
- Um concelho ambientalmente sustentável;
- Um concelho líder na educação e que aposta nas novas gerações;
- Um concelho ativo, saudável e amigo da cultura;
- Um concelho amigo do emprego e das empresas;
- Um concelho que promove a ciência, a tecnologia e o conhecimento;
- Um concelho aberto ao Atlântico;
- Melhor governância e mais cidadania.

Em conformidade com a Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro, alterada pelos Diplomas de retificação n.º 46-C/2013 de 1 de novembro e Retificação n.º 50-A/2013 de 11 de novembro, que estabelece, entre outras disposições, o regime jurídico das autarquias locais, determina que as Autarquias Locais prosseguem as suas atribuições através do exercício pelos respetivos órgãos das competências legalmente previstas, designadamente:

a) De consulta;

b) De planeamento;

c) De investimento;

d) De gestão;

e) De licenciamento e controlo prévio;

f) De fiscalização.

Os órgãos representativos do Município dão a assembleia municipal e a câmara municipal, detendo cada uma delas naturezas e competências específicas. A Assembleia Municipal detém natureza deliberativa, com competências de apreciação, fiscalização e funcionamento. A Câmara Municipal é o órgão executivo da Autarquia, detém competências materiais e de funcionamento.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Os Recursos Humanos ao Serviço do Município em 2014,* reduziram 2,75%, em relação ao ano anterior, totalizando 1750 trabalhadores. Em termos de distribuição de efetivos por género pode-se dizer que existe paridade de género – 884 trabalhadores do género masculino e 866 do género feminino.

1695 trabalhadores detêm o vínculo de Contrato de Trabalho por Tempo Indeterminado e 14 estão em comissão de serviço no Município.

A média de idades situa-se entre os 35-39 anos, sendo que 51% dos trabalhadores têm mais de 45 anos. A taxa de envelhecimento registada é de 19%, que demonstra o envelhecimento da estrutura etária dos trabalhadores.

O grupo profissional de maior dimensão é o de assistentes operacionais, com 920 trabalhadores, existindo 40 dirigentes, 338 técnicos superiores, 328 assistentes técnicos, 22 da carreira de informática e 76 da carreira de polícia municipal.

O Índice de Tecnicidade é de 23% e o Rácio de Enquadramento é de 43 trabalhadores por Dirigente.

Ao nível de escolaridade, 48,85% dos trabalhadores têm 9 anos ou menos de escolaridade, 23,34% têm entre 9 e 12 anos, e 28% detêm habilitações superiores.

As saídas de trabalhadores foram essencialmente por motivo de aposentação (68%).

Considerando o total de entradas registadas, 80% ocorreram na sequência de procedimento concursal.

Em 2014 foram abertos 45 processos de mobilidade interna, que resultaram em 25 mudanças de unidade orgânica ou função. A taxa de satisfação dos trabalhadores mobilizados foi de 95%.

*Relatório de Indicadores de Recursos Humanos 2014

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

A atuação do Município de Oeiras consolida-se na prossecução de uma estratégia claramente definida, garantindo o cumprimento da missão organizacional, que visa “exceder as expectativas dos nossos cidadãos/municípios, mediante políticas públicas inovadoras, de sustentabilidade territorial, ambiental e de desenvolvimento social integrado, apostando no conhecimento, nas novas tecnologias de informação e comunicação e na qualidade da prestação dos serviços, garantindo a excelência de vida em Oeiras”.

Com uma forte cultura de inovação e desenvolvimento, associada a uma forte imagem institucional que se demarca pelo slogan “Oeiras Marca o Ritmo”, na sua visão é declarado que “o Município de Oeiras orienta a sua ação no sentido de transformar o concelho num centro de excelência no âmbito do serviço público, tendo por referência as melhores práticas e a criteriosa aplicação dos recursos disponíveis, para assim poder garantir a satisfação plena das necessidades, expectativas e aspirações dos cidadãos/municípios”.

Esta cultura encontra-se claramente refletida na enunciação dos valores que regem a atuação dos serviços Municipais:

- a) Responsabilidade para com o cidadão/município;
- b) Inovação e excelência no serviço;
- c) Responsabilidade social e ambiental;
- d) Integridade, conduzindo todas as atividades pelos mais elevados padrões éticos;
- e) Valorização profissional e realização pessoal dos trabalhadores do município.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Um dos desafios de maior destaque no biénio em análise foi a reestruturação orgânica dos serviços do Município de Oeiras, que decorreu no ano de 2014, quando se procedeu à reavaliação da organização dos serviços municipais, em conformidade com o estabelecido pela Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto. A nova estrutura orgânica do Município sido aprovada pela Assembleia Municipal de Oeiras, na sessão de 18 de março de 2014. Para a reestruturação foram aplicados os critérios definidos na lei, tendo-se optado por manter o modelo hierárquico em vigor até à data no Município, que se define, genericamente, como sendo constituído por unidades orgânicas nucleares e flexíveis, sendo que as unidades orgânicas nucleares são compostas por departamentos e as unidades orgânicas flexíveis são compostas por divisões e unidades.

É também considerada relevante a reestruturação efetuada neste período, no âmbito do Setor Empresarial Local.

Por outro lado, consideramos ser de destacar que, conforme indicado no Relatório e Conta de Gerência de 2014, apesar do contexto económico desfavorável nos últimos anos, o Município de Oeiras apresenta

uma evolução positiva dos resultados alcançados, evidenciando o esforço da reconsolidação do equilíbrio financeiro.

No que respeita à atividade desenvolvida, neste biénio o Município de Oeiras alcançou alguns marcos importantes, destacando-se a construção do novo Centro de Saúde de Algés, cuja inauguração está prevista ainda no ano de 2015, e o início, no passado mês de maio, da construção do Centro de Saúde de Carnaxide, com inauguração prevista para 2016. De relevar também a continuidade do projeto de valorização da linha ribeirinha, no âmbito da recuperação e utilização qualificada da orla litoral do Concelho de Oeiras, destacando-se o conjunto de infra-estruturas já construídas, entre as quais o Passeio Marítimo, o Porto de Recreio e as Instalações de Apoio às Praias, estando concluído o projeto para estender, ainda em 2015, o Passeio Marítimo desde o Forte da Giribita até à Praia da Cruz Quebrada.

A atividade do Município de Oeiras foi ainda objeto de várias distinções, com destaque, em 2015, para a revista “Oeiras em Revista” com o tema “Oeiras, ouro sobre azul”, galardoada como a melhor revista municipal no âmbito do “XXIV Encontro de Marketing e Comunicação Autárquica”. As Bibliotecas Municipais de Oeiras foram também distinguidas com uma menção honrosa pelo projeto “Ebooks e leitura digital – Oeiras a ler”, no âmbito do Prémio “Boas Práticas em Bibliotecas Públicas”. Em 2014, no âmbito do “Grande Prémio APCE Excelência em Comunicação”, o Município foi distinguido pelas Boas Práticas de Comunicação ao serviço da Administração Pública em Portugal e na categoria Intranet como trabalho de mérito. De relevar ainda uma menção honrosa, no âmbito dos “IDC CIO Awards 2014”, para o portal “O Meu Bairro”, aplicação acessível a partir da página principal do site institucional, que permite reportar ocorrências relativas ao espaço público e equipamentos municipais. Por sua vez, também em 2014, o vinho de Carcavelos (atualmente designado Villa Oeiras), produzido pelo Município de Oeiras, foi galardoado num dos melhores e mais meticulosos concursos de vinhos do mundo, tendo-lhe sido atribuída a Medalha de Prata no “Concours Mondial de Bruxelles’14”, no âmbito do “International Wine Challenge 2014”. O Município de Oeiras foi ainda distinguido, pelo quinto ano consecutivo, com o prémio de Autarquia + Familiarmente Responsável pelo Observatório das Autarquias Familiarmente Responsáveis.

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Para quê:

O Município de Oeiras tem apostado significativamente no aumento dos níveis de qualificação da sua equipa de trabalho mediante o desenvolvimento e reforço de competências, na lógica dos três domínios do saber (saber-ser, saber-saber e saber-fazer), de modo a criar uma cultura de serviço sustentada na busca permanente da excelência, através da adoção

de práticas inovadoras e comportamentos de cidadania organizacional, orientados para a melhoria da satisfação e qualidade de vida dos cidadãos/municípios.

Com efeito, e assumindo a formação profissional como alavanca privilegiada para a valorização das pessoas, tem vindo a realizar um vasto conjunto de iniciativas formativas, com vista à certificação profissional e/ou escolar dos seus trabalhadores, através de meios próprios ou em parceria com outras entidades. Em reconhecimento desta boa prática, foi-lhe atribuído, pela primeira vez em 1999, o Estatuto de Entidade Formadora Acreditada, através de parecer da entidade reguladora, Fundação CEFA – Fundação para os Estudos e Formação Autárquica que abonou em favor do Município de Oeiras “apresenta um programa de formação coerente e sistemático”. Este parecer foi corroborado nas sucessivas renovações deste estatuto, todas pelo período máximo de 3 anos, e até ao recente dia 8 de abril de 2015, data da emissão de despacho de membro do governo para concessão do Estatuto de Entidade Formadora Certificada, ao abrigo do novo regime sobre a matéria.

Este reconhecimento oficial é a garantia distintiva da qualidade da formação profissional ministrada no Município de Oeiras, em todas as fases do ciclo formativo, desde o diagnóstico de oportunidades de desenvolvimento de competências à avaliação da eficácia da formação, em benefício do incremento dos níveis de qualificação dos seus trabalhadores.

Com quem:

Esta boa prática é assegurada pelos serviços de formação do Município de Oeiras, integrados atualmente na Divisão de Recursos Humanos, que contam para o efeito com uma equipa constituída por 4 elementos (2 Técnicos Superiores + 2 Assistentes Técnicos), com experiência na área, que asseguram anualmente a organização de todo o ciclo formativo.

Esta equipa assegura o planeamento de formação profissional para um efetivo de cerca de 1.750 trabalhadores, administrando o orçamento destinado à formação, adaptando a oferta formativa às reais necessidades dos trabalhadores e captando recursos externos, nomeadamente oportunidades de formação gratuita e candidaturas a cofinanciamento do Fundo Social Europeu para qualificação dos trabalhadores da Administração Pública.

Com que outros recursos:

Considerando a conjuntura atual, a administração pública debate-se mais do que nunca com a questão da racionalização de meios e recursos. No que respeita a formação profissional, esta realidade tem motivado a necessidade da procura de oportunidades de formação financiada, sem prejuízo da garantia dos requisitos de qualidade que a mesma deve ter e merecer. No ano 2014, a formação sem custos diretos para o Município de Oeiras representou cerca de 52% do volume total de formação profissional destinada aos seus trabalhadores, resultado que se ficou a dever em grande parte ao estabelecimento de parcerias com os

Centros de Formação da Rede IEFP para o desenvolvimento de Formação Modular Certificada referenciada no Catálogo Nacional de Qualificações.

A Formação Profissional, enquanto instrumento facilitador da aprendizagem e desenvolvimento de competências fundamentais para um eficaz e eficiente desempenho profissional, evoca a adoção de metodologias de registo e validação que possibilitem a obtenção de indicadores de execução rigorosos, necessários para aferir, consultar informação fiável e de qualidade e delinear estratégias de atuação. Estes indicadores, intermediários que fazem a ligação entre observações estatísticas e o fenómeno formativo, situam-se ao nível da conceção, organização e eficácia da formação, permitindo avaliar: o esforço de formação por destinatário, unidade orgânica e área de formação, o volume de monitoria e taxas de execução. É através dos resultados obtidos nos mesmos que os serviços de formação do Município de Oeiras vão gerindo a atividade formativa dirigida aos seus trabalhadores, no sentido de a tornar cada vez mais ajustada às necessidades e cada vez mais eficaz na transferência para a realidade do trabalho.

Para assegurar a concretização física do Plano de Formação Interna, o Município de Oeiras dispõe de três salas de formação para os seus trabalhadores, uma destinada a cursos na área de informática e duas para as restantes áreas. Contudo, dada a extensão do plano anual de formação, algumas das ações decorrem noutras instalações da Autarquia.

Como (e quando) é executada:

Enquanto entidade formadora acreditada, desde o dia 10 de maio de 1999, o Município de Oeiras desenvolveu ao longo dos últimos 16 anos uma intensa atividade formativa dirigida sobretudo aos seus trabalhadores, em várias áreas de formação agora certificadas, mas também dirigida aos munícipes, designadamente nas áreas de Literacia Informática e Promoção da Leitura. Esta atividade tem merecido o reconhecimento unânime da entidade reguladora, Fundação CEFA - Fundação para os Estudos e Formação Autárquica, o que legitima a qualidade e eficiência da formação interna ministrada na Autarquia. Recentemente obteve o estatuto de Entidade Formadora Certificada, no passado dia 8 de Abril de 2015, em consonância com as regras do novo regime jurídico sobre a matéria (Portaria n.º 851/2010, de 6 de setembro).

O Município de Oeiras atua em todo o processo formativo dos seus trabalhadores, ou seja, desde o diagnóstico de necessidades de formação, planeamento, conceção e organização de programas de formação, até ao desenvolvimento, acompanhamento e avaliação das ações.

Quanto ao desenvolvimento do ciclo formativo anual, têm vindo a ser aplicadas diversas metodologias de Diagnóstico das Necessidades de Formação, cuja análise evolutiva confirma que o processo formativo tem-se tornado cada vez mais exigente nas suas diferentes etapas. O modelo utilizado atualmente resulta

da evolução da ferramenta nos últimos anos, culminando na agregação de diversas práticas que se destacaram ao longo do tempo pelo sucesso da sua aplicação. Este modelo tem como objetivos: identificar as competências a desenvolver, em alinhamento com a estratégia da Autarquia e em articulação, sempre que possível, com os objetivos individuais, privilegiando o diálogo direto e a comunicação entre unidades orgânicas; aumentar a taxa de abrangência da formação profissional ministrada, por forma a superar os imperativos legais, através da diversificação das temáticas abordadas e de uma maior acessibilidade à formação; estudar e preparar a aplicação de novas modalidades formativas, com base em novos paradigmas de aprendizagem.

Este diagnóstico, sendo um modelo dinâmico, é permeável a diversas fontes de informação, permitindo dar resposta a solicitações pontuais e urgentes através da análise de diversos contributos.

No que diz respeito ao planeamento da Formação Profissional o Município de Oeiras procura abranger as áreas mais relevantes em termos do número de trabalhadores a formar, e elabora ações de formação 'à medida', com conteúdos adaptados às necessidades pedagógicas dos mesmos e respetivos serviços. Ainda, através de participações individuais em ações de formação externa pressupõe-se garantida a resposta a necessidades de formação específicas e pontuais. Têm sido firmadas colaborações bastante profícuas com diversas entidades formadoras de referência nacional para o desenvolvimento de formação profissional. Considerando os trabalhadores do Município de Oeiras como beneficiários da formação profissional ministrada, a qualidade da formação tem sido uma preocupação constante, no sentido de garantir a transferência de conhecimentos para a realidade do trabalho, uma vez que do desempenho dos mesmos depende o bom serviço prestado pela Autarquia. Para atingir este objetivo tem sido promovido o envolvimento de todos os serviços e grupos profissionais na formação, na elaboração do plano e na operacionalização das ações, de acordo com o Diagnóstico acima exposto. O Plano de Formação Interna está disponível para consulta na Intranet do Município de Oeiras, através do endereço <http://intranet.cm-oeiras.pt/Paginas/formacao.aspx>, constante da lista de acessos rápidos.

Neste mesmo endereço referido, e com respeito à organização e estrutura da formação, os trabalhadores poderão consultar e aceder a toda a informação atualizada acerca do Plano de Formação Interna, descarregar as fichas de inscrição e consultar o Regulamento da Formação para Trabalhadores do Município de Oeiras, bem como outras informações de interesse. Este regulamento, aprovado em reunião de câmara em maio 2013, contempla as condições de inscrição, seleção e participação na formação.

Em aditamento à divulgação do Plano de Formação Interna, efetuada através da intranet, são também enviadas divulgações de ações por correio eletrónico, existindo ainda uma rubrica mensal destinada à for-

mação no boletim de informação interna 'Páginas de Encontro', distribuído aos trabalhadores com o recibo de vencimento, onde são divulgadas questões relacionadas com a temática da formação, bem como ações a decorrer brevemente.

Todo o processo técnico-pedagógico é estruturado de acordo com os requisitos legais exigidos. Os modelos integrados no processo estão igualmente em conformidade com o Sistema Interno de Gestão da Qualidade, existindo registo das diferentes versões utilizadas, resultantes da evolução/melhoria dos procedimentos de gestão da formação. Para cada ação de formação são definidos os objetivos, programa e calendário divulgados para as mesmas, sendo elaborado o material pedagógico para o efeito. Sempre que necessário, procede-se à alteração de formadores, calendário ou local de realização da ação, desde que isso não inviabilize os objetivos previamente definidos, sendo comunicadas as alterações com a antecedência possível.

No que se refere às modalidades da formação, a principal aposta é efetuada na formação presencial desenvolvida em sala e/ou em contexto de trabalho, de curta e média duração, quer inicial, atuando ao nível da aquisição de conhecimentos e aptidões indispensáveis ao exercício de funções, quer contínua, procurando atuar ao nível do aperfeiçoamento de saberes e experiência já adquiridos. Não obstante esta ser a forma de intervenção predominante, o Município de Oeiras tem vindo a implementar novas metodologias, centradas em métodos e técnicas dinâmicas que permitam valorizar a aprendizagem através da análise de vivências pessoais e experimentação, que incluem o recurso à formação on the job, bem como às modalidades e-learning e b-learning.

Finalmente, entende-se o plano de formação como um instrumento dinâmico, sendo por conseguinte efetuado o devido acompanhamento e avaliação em todas as fases do ciclo formativo. Com a consciência da necessidade de atualizar, reciclar e reformular constantemente programas, conteúdos e metodologias, são aplicados diversos instrumentos de avaliação, de modo a recolher informação em todas as fases do ciclo formativo. Foram estabelecidos indicadores de execução precisos e rigorosos, que permitem, atempadamente, articular, obter e consultar informação fiável e de qualidade. Estes indicadores situam-se ao nível da conceção, organização e eficácia da formação, permitindo aferir, entre outros: o volume de formação por destinatário, unidade orgânica e área de formação, o volume de formação e as taxas de execução. Ainda, o modelo interno de Avaliação da Formação considera os seguintes indicadores: Satisfação: Os formandos estão satisfeitos com os diferentes aspetos do curso? Aprendizagem: Ocorreu aprendizagem? Eficácia: Os objetivos do curso foram adequados às necessidades? Os objetivos foram cumpridos? Verificou-se aplicação das aprendizagens no trabalho? Ocorreu melhoria do desempenho?

Este modelo é extensível a todas as ações de forma-

ção, interna ou externa, e os resultados podem ser consultados nos respetivos dossiers técnico-pedagógicos ou processos, e, de forma agregada, no Relatório Anual de Indicadores de Gestão de Recursos Humanos.

Com respeito à assiduidade e certificação, a grande maioria das ações de formação tem carácter presencial e todos os cursos supõem a frequência de pelo menos 80% do número total de horas. Cada um dos participantes recebe, no final da formação, um certificado de participação, desde que tenha efetivamente cumprido os critérios para a emissão do mesmo.

Resultados específicos alcançados:

Em 2014 foi atingido o resultado mais elevado de sempre em matéria de Volume Total de Formação Profissional frequentada pelos trabalhadores da Autarquia (29.744 horas). A Formação Interna, por princípio mais rentável em termos de valor/hora por formando, representou 88% (26.107 horas) do Volume Total de Formação Profissional.

Em média, cada formando frequentou 42 horas de formação. No entanto, se considerarmos o efetivo de trabalhadores, cada trabalhador frequentou 17 horas de formação.

A Taxa de Abrangência Global (% de Trabalhadores abrangidos pela formação por comparação com o Balanço Social) inverteu a tendência decrescente dos últimos anos, saldando-se nos 40%.

As Áreas de Estudo DGAL de maior investimento no ano 2014 foram: Ciências Empresariais (22,15%) e Humanidades (20,96%). Em relação à abrangência de formação por género, continua a ser o feminino aquele que mais frequenta formação profissional, apesar de se verificar uma tendência significativa para a equidade.

O volume de formação sem custos para a autarquia foi superior ao da formação com encargos, representando cerca de 52% do Volume Total. Estes resultados deveram-se a um esforço de procura de oportunidades de formação gratuita, nomeadamente Formação Modular Certificada assegurada pelos Centros de Formação da Rede IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional, sem a qual teria sido impossível atingir tais valores, evidenciando-se a importância do estabelecimento destas parcerias para o planeamento da formação profissional para os trabalhadores desta Autarquia.

Foi elaborado um projeto de formação-ação submetido a financiamento comunitário no âmbito do QREN que representou 15% do Volume Total de Formação Profissional de 2014.

No que respeita a avaliação da formação, a maioria dos formandos ficou totalmente satisfeita ou satisfeita com a formação interna, considerando que tiveram oportunidade de aplicar o conhecimento adquirido e de melhorar o seu desempenho. Os mesmos resultados são comprovados no que respeita a formação externa.

Os 2/3 fatores-chave do êxito desta Boa Prática:

- Conjugação das necessidades de formação com a organização do planeamento da formação profissional;
- Recursos disponíveis (materiais, financeiros, entidades formadoras);
- Atitude dos destinatários da formação face aos objetivos da mesma, o que implica o reforço de uma cultura de serviço orientada para a aprendizagem ao longo da vida.

Dificuldades sentidas na concretização desta Boa Prática:

- Orçamento disponível para assegurar formação de acordo com os imperativos legais.
- Acuidade do diagnóstico e das informações prestadas que sustentam a elaboração do planeamento da formação.

Alguns testemunhos dos protagonistas desta Boa Prática:

“Ter a oportunidade de contribuir para o desenvolvimento profissional dos meus colegas é, por si só, uma fonte de motivação e satisfação no meu dia-a-dia de trabalho.”

Vânia Bruno - Técnico Superior (Psicologia) da Divisão de Recursos Humanos.

APOIAR

Garantir a qualidade de vida

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Município de Oeiras

Pessoa responsável pela apresentação

Rosa Lopes

Cargo:

Chefe da Divisão de Recursos Humanos

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Pública

Tipo de entidade:

Autarquia Local

Caracterização sumária da atividade principal:

A atividade do Município de Oeiras encontra o seu reflexo nas grandes orientações estratégicas, estruturadas no Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE), decompondo-se, este, em objetivos estratégicos e operacionais, que se traduzem nas medidas e atividades concretas que refletem a atuação dos serviços Municipais. As grandes orientações estratégicas da Autarquia são enunciadas em seguida:

- Um concelho de valorização territorial e de gestão sustentável do espaço público;
- Um concelho ambientalmente sustentável;
- Um concelho líder na educação e que aposta nas novas gerações;
- Um concelho ativo, saudável e amigo da cultura;
- Um concelho amigo do emprego e das empresas;
- Um concelho que promove a ciência, a tecnologia e o conhecimento;
- Um concelho aberto ao Atlântico;
- Melhor governância e mais cidadania.

Em conformidade com a Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro, alterada pelos Diplomas de retificação n.º 46-C/2013 de 1 de novembro e Retificação n.º 50-A/2013 de 11 de novembro, que estabelece, entre outras disposições, o regime jurídico das autarquias locais, determina que as Autarquias Locais prosseguem as suas atribuições através do exercício pelos respetivos órgãos das competências legalmente previstas, designadamente:

- a) De consulta;
- b) De planeamento;

- c) De investimento;
- d) De gestão;
- e) De licenciamento e controlo prévio;
- f) De fiscalização.

Os órgãos representativos do Município dão a assembleia municipal e a câmara municipal, detendo cada uma delas naturezas e competências específicas. A Assembleia Municipal detém natureza deliberativa, com competências de apreciação, fiscalização e funcionamento. A Câmara Municipal é o órgão executivo da Autarquia, detém competências materiais e de funcionamento.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Os Recursos Humanos ao Serviço do Município em 2014,* reduziram 2,75%, em relação ao ano anterior, totalizando 1750 trabalhadores. Em termos de distribuição de efetivos por género pode-se dizer que existe paridade de género – 884 trabalhadores do género masculino e 866 do género feminino.

1695 trabalhadores detêm o vínculo de Contrato de Trabalho por Tempo Indeterminado e 14 estão em comissão de serviço no Município.

A média de idades situa-se entre os 35-39 anos, sendo que 51% dos trabalhadores têm mais de 45 anos. A taxa de envelhecimento registada é de 19%, que demonstra o envelhecimento da estrutura etária dos trabalhadores.

O grupo profissional de maior dimensão é o de assistentes operacionais, com 920 trabalhadores, existindo 40 dirigentes, 338 técnicos superiores, 328 assistentes técnicos, 22 da carreira de informática e 76 da carreira de polícia municipal.

O Índice de Tecnicidade é de 23% e o Rácio de Enquadramento é de 43 trabalhadores por Dirigente.

Ao nível de escolaridade, 48,85% dos trabalhadores têm 9 anos ou menos de escolaridade, 23,34% têm entre 9 e 12 anos, e 28% detêm habilitações superiores.

As saídas de trabalhadores foram essencialmente por motivo de aposentação (68%).

Considerando o total de entradas registadas, 80% ocorreram na sequência de procedimento concursal.

Em 2014 foram abertos 45 processos de mobilidade interna, que resultaram em 25 mudanças de unidade orgânica ou função. A taxa de satisfação dos trabalhadores mobilizados foi de 95%.

*Relatório de Indicadores de Recursos Humanos 2014

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

A atuação do Município de Oeiras consolida-se na prossecução de uma estratégia claramente definida, garantindo o cumprimento da missão organizacional, que visa “exceder as expectativas dos nossos cidadãos/municípios, mediante políticas públicas inovadoras, de sustentabilidade territorial, ambiental e de desenvolvimento social integrado, apostando no conhecimento, nas novas tecnologias de informação e comunicação e na qualidade da prestação dos serviços, garantindo a excelência de vida em Oeiras”.

Com uma forte cultura de inovação e desenvolvimento, associada a uma forte imagem institucional que se demarca pelo slogan “Oeiras Marca o Ritmo”, na sua visão é declarado que “o Município de Oeiras orienta a sua ação no sentido de transformar o concelho num centro de excelência no âmbito do serviço público, tendo por referência as melhores práticas e a criteriosa aplicação dos recursos disponíveis, para assim poder garantir a satisfação plena das necessidades, expectativas e aspirações dos cidadãos/municípios”.

Esta cultura encontra-se claramente refletida na enunciação dos valores que regem a atuação dos serviços Municipais:

- a) Responsabilidade para com o cidadão/município;
- b) Inovação e excelência no serviço;
- c) Responsabilidade social e ambiental;
- d) Integridade, conduzindo todas as atividades pelos mais elevados padrões éticos;
- e) Valorização profissional e realização pessoal dos trabalhadores do município.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Um dos desafios de maior destaque no biénio em análise foi a reestruturação orgânica dos serviços do Município de Oeiras, que decorreu no ano de 2014, quando se procedeu à reavaliação da organização dos serviços municipais, em conformidade com o estabelecido pela Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto. A nova estrutura orgânica do Município sido aprovada pela Assembleia Municipal de Oeiras, na sessão de 18 de março de 2014. Para a reestruturação foram aplicados os critérios definidos na lei, tendo-se optado por manter o modelo hierárquico em vigor até à data no Município, que se define, genericamente, como sendo constituído por unidades orgânicas nucleares e flexíveis, sendo que as unidades orgânicas nucleares são compostas por departamentos e as unidades orgânicas flexíveis são compostas por divisões e unidades.

É também considerada relevante a reestruturação efetuada neste período, no âmbito do Setor Empresarial Local.

Por outro lado, consideramos ser de destacar que, conforme indicado no Relatório e Conta de Gerência de 2014, apesar do contexto económico desfavorável nos últimos anos, o Município de Oeiras apresenta

uma evolução positiva dos resultados alcançados, evidenciando o esforço da reconsolidação do equilíbrio financeiro.

No que respeita à atividade desenvolvida, neste biénio o Município de Oeiras alcançou alguns marcos importantes, destacando-se a construção do novo Centro de Saúde de Algés, cuja inauguração está prevista ainda no ano de 2015, e o início, no passado mês de maio, da construção do Centro de Saúde de Carnaxide, com inauguração prevista para 2016. De relevar também a continuidade do projeto de valorização da linha ribeirinha, no âmbito da recuperação e utilização qualificada da orla litoral do Concelho de Oeiras, destacando-se o conjunto de infra-estruturas já construídas, entre as quais o Passeio Marítimo, o Porto de Recreio e as Instalações de Apoio às Praias, estando concluído o projeto para estender, ainda em 2015, o Passeio Marítimo desde o Forte da Giribita até à Praia da Cruz Quebrada.

A atividade do Município de Oeiras foi ainda objeto de várias distinções, com destaque, em 2015, para a revista “Oeiras em Revista” com o tema “Oeiras, ouro sobre azul”, galardoada como a melhor revista municipal no âmbito do “XXIV Encontro de Marketing e Comunicação Autárquica”. As Bibliotecas Municipais de Oeiras foram também distinguidas com uma menção honrosa pelo projeto “Ebooks e leitura digital – Oeiras a ler”, no âmbito do Prémio “Boas Práticas em Bibliotecas Públicas”. Em 2014, no âmbito do “Grande Prémio APCE Excelência em Comunicação”, o Município foi distinguido pelas Boas Práticas de Comunicação ao serviço da Administração Pública em Portugal e na categoria Intranet como trabalho de mérito. De relevar ainda uma menção honrosa, no âmbito dos “IDC CIO Awards 2014”, para o portal “O Meu Bairro”, aplicação acessível a partir da página principal do site institucional, que permite reportar ocorrências relativas ao espaço público e equipamentos municipais. Por sua vez, também em 2014, o vinho de Carcavelos (atualmente designado Villa Oeiras), produzido pelo Município de Oeiras, foi galardoado num dos melhores e mais meticulosos concursos de vinhos do mundo, tendo-lhe sido atribuída a Medalha de Prata no “Concours Mondial de Bruxelles’14”, no âmbito do “International Wine Challenge 2014”. O Município de Oeiras foi ainda distinguido, pelo quinto ano consecutivo, com o prémio de Autarquia + Familiarmente Responsável pelo Observatório das Autarquias Familiarmente Responsáveis.

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Para quê:

O Município de Oeiras (MO) reconhece a importância da PROMOÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA E DA CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL, priorizando a criação de uma rede de apoio que permita assegurar as necessidades básicas dos trabalhadores, promovendo, assim, o seu bem-estar, motivação e satisfação.

A existência de medidas promotoras da qualidade de vida dos trabalhadores é, por outro lado, uma condição essencial para o bom desempenho no trabalho, facto que se encontra largamente demonstrado na literatura. A título de exemplo, a teoria funcional do bem estar no trabalho, também conhecida como teoria da eficiência, sugere que as medidas promotoras do bem-estar podem ser usadas como meio de assegurar, preservar e desenvolver a eficiência e produtividade no trabalho (Manju & Mishra, 2007).

Assim, o MO, para colmatar algumas das problemáticas e vulnerabilidades que emergem de forma acentuada na nossa sociedade, desenvolve um conjunto de medidas de apoio com vista a proporcionar condições que conduzam a uma melhoria da qualidade de vida dos seus trabalhadores e que promovam a conciliação entre a vida pessoal e profissional, em termos de segurança financeira, recurso a alimentação, educação e serviços diversos.

Entre estas medidas destacamos:

- O FUNDO DE EMERGÊNCIA SOCIAL (FES), que visa dar resposta imediata a situações de carência económica e social identificadas no universo de trabalhadores do Município, colmatando, com carácter de emergência, necessidades básicas.
- SUBSÍDIO EDUCACIONAL (SE) e SUBSÍDIO SOCIAL (SSOC), que têm como objetivo a concessão de benefícios sociais e educacionais aos colaboradores associados.
- SUBSÍDIO SOCIAL ÚNICO (SSU), tem como finalidade a concretização de um apoio financeiro extraordinário para fazer face às restrições financeiras que possam afetar o bem-estar pessoal e familiar do trabalhador, em resultado da crise económica e subsequentes reduções remuneratórias e das aposentações.
- GESTÃO DE PARCERIAS COM ENTIDADES EXTERNAS (GESTÃO DE PARCERIAS), tendo em vista garantir os melhores preços e a melhor qualidade de serviços prestados aos trabalhadores do Município de forma a responder de um modo transversal às necessidades e exigências dos colaboradores, proporcionando-lhes o acesso a um conjunto de bens e serviços de qualidade.
- Encontram-se disponíveis ZONAS DE COPA, integradas nos bares e refeitórios do MO, para dar resposta ao aumento do número de pessoas leva o almoço de casa para o trabalho. No refeitório e nos bares do MO os trabalhadores têm ainda a opção de adquirir as refeições com preços mais acessíveis.
- É também disponibilizado LEITE GRATUITO aos trabalhadores, sendo esta uma medida de apoio social com vista à prevenção de doenças, promoção da saúde e de hábitos de vida saudáveis. Para os trabalhadores cujo trabalho é desenvolvido no turno da noite, é ainda disponibilizada uma ceia.
- São organizadas COLÓNIAS DE FÉRIAS PARA OS FILHOS DOS COLABORADORES (COLÓ-

NIAS DE FÉRIAS), com o objetivo de apoiar as famílias nos períodos das férias escolares, promovendo a conciliação entre a vida familiar e profissional e, simultaneamente, proporcionando aos jovens e crianças momentos de lazer, socialização e recreação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Manju, B. & Mishra, S. (2007). The Principles for Successful Implementation of Labour Welfare Activities: From Police Theory to Functional Theory. Acedido em 30 de maio de 2015 em <http://www.tesioline.com/intl/indepth.jsp?id=575>

Com quem:

O FES, o SE, o SSOC e o SSU são geridos por uma Técnica Superior da Divisão de Recursos Humanos (DRH), com o apoio, sempre que necessário, de outros colaboradores da DRH, em articulação com o CCD 447 – Oeiras (Centro de Cultura e Desporto – Organização dos Trabalhadores da Câmara Municipal de Oeiras e Serviços Municipalizados).

Os destinatários destas medidas são os trabalhadores no ativo, reformados e associados do CCD, sendo, no caso do FES, identificadas situações de carência extrema, com carácter de emergência. O SSOC destina-se aos trabalhadores aposentados ou a seus cônjuges viúvos em situação de comprovada carência socioeconómica ou doença. O SE tem como destinatários os trabalhadores e seus descendentes, matriculados e a frequentar estabelecimentos escolares, desde o Jardim-de-infância até ao Ensino Superior enquanto que o SSU abrange aos colaboradores e aposentados do Município que auferem remuneração mensal até 1.500,00€ (mil e quinhentos euros).

- A GESTÃO DE PARCERIAS, que abrangem todos os trabalhadores do município, é assegurada por um Técnico da Divisão de Recursos Humanos, envolvendo interlocutores nas diferentes entidades. A divulgação das parcerias efetuada pelo Técnico da DRH com o apoio de um trabalhador do Gabinete de Comunicação, para publicação na intranet.
- As ZONAS DE COPA, acessíveis a todos os colaboradores do município, têm como requisito a manutenção e limpeza dos espaços e equipamentos (micro-ondas) disponibilizados, sendo essencial a atuação das equipas de limpeza e dos serviços de bar e refeitório da Divisão de Gestão Organizacional/Unidade de Serviços Gerais (DGO/USG). Estes últimos têm também um papel preponderante na distribuição de LEITE GRATUITO e da CEIA aos trabalhadores.
- As COLÓNIAS DE FÉRIAS PARA FILHOS DE TRABALHADORES são organizadas pelo CCD, mediante atribuição de financiamento pelo MO.

Com que outros recursos:

- O FUNDO DE EMERGÊNCIA SOCIAL resultou num investimento de 14.891,00 € no ano de 2014 e num investimento de 5.317,40 € até 31 de maio de 2015.
- Os SUBSÍDIOS EDUCACIONAIS representaram um investimento de 284.096,66 € no ano de 2014 e de 77.085,01 € até 31 de maio de 2015.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

A atuação do Município de Oeiras consolida-se na prossecução de uma estratégia claramente definida, garantindo o cumprimento da missão organizacional, que visa “exceder as expectativas dos nossos cidadãos/municípios, mediante políticas públicas inovadoras, de sustentabilidade territorial, ambiental e de desenvolvimento social integrado, apostando no conhecimento, nas novas tecnologias de informação e comunicação e na qualidade da prestação dos serviços, garantindo a excelência de vida em Oeiras”.

Com uma forte cultura de inovação e desenvolvimento, associada a uma forte imagem institucional que se demarca pelo slogan “Oeiras Marca o Ritmo”, na sua visão é declarado que “o Município de Oeiras orienta a sua ação no sentido de transformar o concelho num centro de excelência no âmbito do serviço público, tendo por referência as melhores práticas e a criteriosa aplicação dos recursos disponíveis, para assim poder garantir a satisfação plena das necessidades, expectativas e aspirações dos cidadãos/municípios”.

Esta cultura encontra-se claramente refletida na enunciação dos valores que regem a atuação dos serviços Municipais:

- a) Responsabilidade para com o cidadão/município;
- b) Inovação e excelência no serviço;
- c) Responsabilidade social e ambiental;
- d) Integridade, conduzindo todas as atividades pelos mais elevados padrões éticos;
- e) Valorização profissional e realização pessoal dos trabalhadores do município.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Um dos desafios de maior destaque no biénio em análise foi a reestruturação orgânica dos serviços do Município de Oeiras, que decorreu no ano de 2014, quando se procedeu à reavaliação da organização dos serviços municipais, em conformidade com o estabelecido pela Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto. A nova estrutura orgânica do Município sido aprovada pela Assembleia Municipal de Oeiras, na sessão de 18 de março de 2014. Para a reestruturação foram aplicados os critérios definidos na lei, tendo-se optado por manter o modelo hierárquico em vigor até à data no Município, que se define, genericamente, como sendo constituído por unidades orgânicas nucleares e flexíveis, sendo que as unidades orgânicas nucleares são compostas por departamentos e as unidades orgânicas flexíveis são compostas por divisões e unidades.

É também considerada relevante a reestruturação efetuada neste período, no âmbito do Setor Empresarial Local.

Por outro lado, consideramos ser de destacar que, conforme indicado no Relatório e Conta de Gerência de 2014, apesar do contexto económico desfavorável nos últimos anos, o Município de Oeiras apresenta

uma evolução positiva dos resultados alcançados, evidenciando o esforço da reconsolidação do equilíbrio financeiro.

No que respeita à atividade desenvolvida, neste biénio o Município de Oeiras alcançou alguns marcos importantes, destacando-se a construção do novo Centro de Saúde de Algés, cuja inauguração está prevista ainda no ano de 2015, e o início, no passado mês de maio, da construção do Centro de Saúde de Carnaxide, com inauguração prevista para 2016. De relevar também a continuidade do projeto de valorização da linha ribeirinha, no âmbito da recuperação e utilização qualificada da orla litoral do Concelho de Oeiras, destacando-se o conjunto de infra-estruturas já construídas, entre as quais o Passeio Marítimo, o Porto de Recreio e as Instalações de Apoio às Praias, estando concluído o projeto para estender, ainda em 2015, o Passeio Marítimo desde o Forte da Giribita até à Praia da Cruz Quebrada.

A atividade do Município de Oeiras foi ainda objeto de várias distinções, com destaque, em 2015, para a revista “Oeiras em Revista” com o tema “Oeiras, ouro sobre azul”, galardoada como a melhor revista municipal no âmbito do “XXIV Encontro de Marketing e Comunicação Autárquica”. As Bibliotecas Municipais de Oeiras foram também distinguidas com uma menção honrosa pelo projeto “Ebooks e leitura digital – Oeiras a ler”, no âmbito do Prémio “Boas Práticas em Bibliotecas Públicas”. Em 2014, no âmbito do “Grande Prémio APCE Excelência em Comunicação”, o Município foi distinguido pelas Boas Práticas de Comunicação ao serviço da Administração Pública em Portugal e na categoria Intranet como trabalho de mérito. De relevar ainda uma menção honrosa, no âmbito dos “IDC CIO Awards 2014”, para o portal “O Meu Bairro”, aplicação acessível a partir da página principal do site institucional, que permite reportar ocorrências relativas ao espaço público e equipamentos municipais. Por sua vez, também em 2014, o vinho de Carcavelos (atualmente designado Villa Oeiras), produzido pelo Município de Oeiras, foi galardoado num dos melhores e mais meticulosos concursos de vinhos do mundo, tendo-lhe sido atribuída a Medalha de Prata no “Concours Mondial de Bruxelles’14”, no âmbito do “International Wine Challenge 2014”. O Município de Oeiras foi ainda distinguido, pelo quinto ano consecutivo, com o prémio de Autarquia + Familiarmente Responsável pelo Observatório das Autarquias Familiarmente Responsáveis.

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Para quê:

O Município de Oeiras (MO) reconhece a importância da PROMOÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA E DA CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL, priorizando a criação de uma rede de apoio que permita assegurar as necessidades básicas dos trabalhadores, promovendo, assim, o seu bem-estar, motivação e satisfação.

A existência de medidas promotoras da qualidade de vida dos trabalhadores é, por outro lado, uma condição essencial para o bom desempenho no trabalho, facto que se encontra largamente demonstrado na literatura. A título de exemplo, a teoria funcional do bem estar no trabalho, também conhecida como teoria da eficiência, sugere que as medidas promotoras do bem-estar podem ser usadas como meio de assegurar, preservar e desenvolver a eficiência e produtividade no trabalho (Manju & Mishra, 2007).

Assim, o MO, para colmatar algumas das problemáticas e vulnerabilidades que emergem de forma acentuada na nossa sociedade, desenvolve um conjunto de medidas de apoio com vista a proporcionar condições que conduzam a uma melhoria da qualidade de vida dos seus trabalhadores e que promovam a conciliação entre a vida pessoal e profissional, em termos de segurança financeira, recurso a alimentação, educação e serviços diversos.

Entre estas medidas destacamos:

- O FUNDO DE EMERGÊNCIA SOCIAL (FES), que visa dar resposta imediata a situações de carência económica e social identificadas no universo de trabalhadores do Município, colmatando, com carácter de emergência, necessidades básicas.
- SUBSÍDIO EDUCACIONAL (SE) e SUBSÍDIO SOCIAL (SSOC), que têm como objetivo a concessão de benefícios sociais e educacionais aos colaboradores associados.
- SUBSÍDIO SOCIAL ÚNICO (SSU), tem como finalidade a concretização de um apoio financeiro extraordinário para fazer face às restrições financeiras que possam afetar o bem-estar pessoal e familiar do trabalhador, em resultado da crise económica e subsequentes reduções remuneratórias e das aposentações.
- GESTÃO DE PARCERIAS COM ENTIDADES EXTERNAS (GESTÃO DE PARCERIAS), tendo em vista garantir os melhores preços e a melhor qualidade de serviços prestados aos trabalhadores do Município de forma a responder de um modo transversal às necessidades e exigências dos colaboradores, proporcionando-lhes o acesso a um conjunto de bens e serviços de qualidade.
- Encontram-se disponíveis ZONAS DE COPA, integradas nos bares e refeitórios do MO, para dar resposta ao aumento do número de pessoas leva o almoço de casa para o trabalho. No refeitório e nos bares do MO os trabalhadores têm ainda a opção de adquirir as refeições com preços mais acessíveis.
- É também disponibilizado LEITE GRATUITO aos trabalhadores, sendo esta uma medida de apoio social com vista à prevenção de doenças, promoção da saúde e de hábitos de vida saudáveis. Para os trabalhadores cujo trabalho é desenvolvido no turno da noite, é ainda disponibilizada uma ceia.
- São organizadas COLÓNIAS DE FÉRIAS PARA OS FILHOS DOS COLABORADORES (COLÓ-

NIAS DE FÉRIAS), com o objetivo de apoiar as famílias nos períodos das férias escolares, promovendo a conciliação entre a vida familiar e profissional e, simultaneamente, proporcionando aos jovens e crianças momentos de lazer, socialização e recreação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Manju, B. & Mishra, S. (2007). The Principles for Successful Implementation of Labour Welfare Activities: From Police Theory to Functional Theory. Acedido em 30 de maio de 2015 em <http://www.tesioline.com/intl/indepth.jsp?id=575>

Com quem:

O FES, o SE, o SSOC e o SSU são geridos por uma Técnica Superior da Divisão de Recursos Humanos (DRH), com o apoio, sempre que necessário, de outros colaboradores da DRH, em articulação com o CCD 447 – Oeiras (Centro de Cultura e Desporto – Organização dos Trabalhadores da Câmara Municipal de Oeiras e Serviços Municipalizados).

Os destinatários destas medidas são os trabalhadores no ativo, reformados e associados do CCD, sendo, no caso do FES, identificadas situações de carência extrema, com carácter de emergência. O SSOC destina-se aos trabalhadores aposentados ou a seus cônjuges viúvos em situação de comprovada carência socioeconómica ou doença. O SE tem como destinatários os trabalhadores e seus descendentes, matriculados e a frequentar estabelecimentos escolares, desde o Jardim-de-infância até ao Ensino Superior enquanto que o SSU abrange aos colaboradores e aposentados do Município que auferem remuneração mensal até 1.500,00€ (mil e quinhentos euros).

- A GESTÃO DE PARCERIAS, que abrangem todos os trabalhadores do município, é assegurada por um Técnico da Divisão de Recursos Humanos, envolvendo interlocutores nas diferentes entidades. A divulgação das parcerias efetuada pelo Técnico da DRH com o apoio de um trabalhador do Gabinete de Comunicação, para publicação na intranet.
- As ZONAS DE COPA, acessíveis a todos os colaboradores do município, têm como requisito a manutenção e limpeza dos espaços e equipamentos (micro-ondas) disponibilizados, sendo essencial a atuação das equipas de limpeza e dos serviços de bar e refeitório da Divisão de Gestão Organizacional/Unidade de Serviços Gerais (DGO/USG). Estes últimos têm também um papel preponderante na distribuição de LEITE GRATUITO e da CEIA aos trabalhadores.
- As COLÓNIAS DE FÉRIAS PARA FILHOS DE TRABALHADORES são organizadas pelo CCD, mediante atribuição de financiamento pelo MO.

Com que outros recursos:

- O FUNDO DE EMERGÊNCIA SOCIAL resultou num investimento de 14.891,00 € no ano de 2014 e num investimento de 5.317,40 € até 31 de maio de 2015.
- Os SUBSÍDIOS EDUCACIONAIS representaram um investimento de 284.096,66 € no ano de 2014 e de 77.085,01 € até 31 de maio de 2015.

- Ao SUBSÍDIO SOCIAL corresponde um investimento de 1653,16 € em 2014 e 742,52 € até 31 de maio de 2015 e, quanto ao SUBSÍDIO SOCIAL ÚNICO, em 2014 foi efetuado um investimento de 241.315,20 €, sendo o orçamento para 2015 no valor de 279.236,16 €.
- Para a GESTÃO DE PARCERIAS, não são necessários investimentos adicionais, para além dos recursos humanos afetos.
- As ZONAS DE COPA implicam o investimento em termos de disponibilização e manutenção do espaço, estando disponíveis 5 zonas de copa com micro-ondas para utilização pelos trabalhadores, no refeitório e bares do município. A gestão do refeitório e bares é efetuada com recurso a colaboradores da DGO/USG em conjunto com uma empresa de prestação de serviços.
- Quanto ao LEITE GRATUITO, a distribuição do mesmo pelos trabalhadores correspondeu, em 2014, a um investimento de 43.460,00 €, estando previsto o mesmo orçamento para 2015.
- As COLÓNIAS DE FÉRIAS PARA OS FILHOS DOS COLABORADORES, conforme indicado anteriormente, é gerida pelo Centro de Cultura e Desporto, mediante atribuição de financiamento pelo MO.

Como (e quando) é executada:

As medidas de promoção da qualidade de vida dos trabalhadores são desenvolvidas ao longo de todo o ano, podendo ter carácter permanente, periódico ou pontual, mediante a análise dos casos.

O FES, o SE, o SSOC e o SSU são operacionalizados através da atribuição, pelo Município, de um plafond financeiro ao CCD, de acordo com a Lei 169/99, de 18 de Setembro, conjugado com o artigo 2º do D.L. n.º 13/2011.

- A atribuição do FES é proposta após identificação de situações de necessidades críticas. Trata-se de um apoio de emergência com carácter pontual, até que a situação possa ser enquadrada por uma resposta de âmbito comunitário (ex. banco Alimentar Contra a Fome, apoios da Segurança Social, etc.). Os apoios a conceder poderão revestir as seguintes formas: aquisição de produtos alimentares, e/ou para higiene pessoal e/ou lar; Aquisição de medicamentos, desde que não estejam já abrangidos pela medida Municipal de comparticipação nas despesas com medicamentos e ou pelo subsídio medicamentoso; pagamento de rendas, desde que estas não estejam acumuladas há mais de 2 meses e não estejam pendentes de medida de apoio semelhante pelo Serviço Local de Oeiras do Instituto de Segurança Social; pagamento de contas de energia elétrica e gás, que não estejam acumuladas há mais de duas contagens; pagamento de contas de água que não estejam acumuladas há mais de duas contagens; pagamento de deslocções para consultas e/ou tratamento em viatura de emergência, quando não esteja abrangido pelo regime de isenção; outras

situações excecionais e não previstas são avaliadas casuisticamente.

- Os SE são atribuídos mediante o preenchimento, em período próprio (normalmente no mês de Setembro), de um boletim de inscrição, com o comprovativo de inscrição em estabelecimento de ensino, em nome do trabalhador ou dos seus descendentes diretos. A informação é recolhida e trabalhada por uma equipa da DRH, sendo transferida a respetiva verba para o CCD para atribuição dos subsídios.
- O SSOC é atribuído aos trabalhadores aposentados ou a seus cônjuges viúvos quando identificada situação de comprovada carência socioeconómica ou doença. A definição do Subsídio Social a atribuir a cada beneficiário tem em consideração diferença entre o rendimento ilíquido mensal do aposentado e a Pensão Máxima do Regime Geral Mínimo da Segurança Social, ressalvando que o valor do Subsídio Social a conceder não pode exceder 50% do rendimento mensal auferido pelo aposentado.
- O SSU atribuído aos colaboradores e aposentados do Município que auferem remuneração mensal até 1.500,00€ (mil e quinhentos euros), através de transferência mensal efetuada pelo CCD no âmbito do plafond atribuído pelo Município.
- A GESTÃO DE PARCERIAS é uma medida de carácter permanente, efetuada através da identificação de entidades prestadoras de serviços no Concelho, com as quais são estabelecidos contactos para proposta da parceria, negociação dos descontos a aplicar a trabalhadores do município e respetivas famílias, e estabelecimento de um protocolo. As parcerias estabelecidas procuram permanentemente garantir uma oferta o mais alargada, heterogénea e diversificada possível, abrangendo um vasto leque de serviços que satisfaçam as necessidades e exigências dos nossos colaboradores em diversas áreas, entre as quais: SAÚDE - Clínicas Médicas, Especialidades Médicas, Centros de Fisioterapia, Clínicas de Reabilitação, Centros de Recuperação de situações de Adição; EDUCAÇÃO - Escolas, Infantários, Colégios, Externatos; DESPORTO, TURISMO, LAZER E BEM-ESTAR - Ginásios, Clubes Fitness, Centros de Estética. Esta informação é disponibilizada aos trabalhadores na página “As nossas parcerias” na intranet.
- As ZONAS DE COPA, onde são disponibilizados micro-ondas, e o LEITE GRATUITO são medidas permanentes, estando disponíveis nos bares e no refeitório dos edifícios do Município. Existem 5 zonas de copa oficiais, estando duas localizadas no Palácio do Marquês de Pombal, anexas ao bar e ao refeitório, uma no bar do Edifício dos Paços do Concelho, outra no bar do Edifício Atrium e ainda outra no bar das Oficinas Municipais. De relevar, neste contexto, a existência de UM REFEITÓRIO, no Palácio do Marquês de Pombal, e de QUATRO BARES nos diversos edifícios do MO, sendo também disponibilizados os menus diários (sopa, carne, peixe

e dieta) nos bares mais distantes do refeitório, que permitem o acesso a refeições com um preço mais baixo, com preços especiais para trabalhadores reformados. Existe também uma medida específica de disponibilização de LEITE GRATUITO aos grupos de Assistentes Operacionais que desempenham atividades cujas características implicam a exposição a vários fatores de risco no seu local de trabalho (por exemplo, limpeza urbana, oficinas, carpintaria, eletricidade, jardinagem e limpezas). É ainda fornecida uma CEIA aos trabalhadores que desenvolvem a sua atividade no turno da noite.

- As COLÓNIAS DE FÉRIAS são integradas no Projeto “Férias Jovens” do CCD, proporcionando diversas atividades aos filhos dos trabalhadores ao longo de nove semanas no período de férias de verão. As inscrições, para uma ou duas semanas de atividades, são efetuadas presencialmente ou por e-mail.

Destaca-se ainda que, no âmbito do projeto de Responsabilidade Social do Município “Oeiras Solidária”, que celebra 10 anos de existência em 2015, foi, no passado mês de Maio, criado um novo Grupo de Trabalho, integrado por elementos de várias áreas de atividade do Município, onde um dos principais objetivos é a formalização das atividades agora apresentadas dentro de um projeto mais vasto de Responsabilidade Social Interna que se encontra presentemente a ser operacionalizado.

Resultados específicos alcançados:

De forma global, os resultados específicos alcançados referem-se ao grande objetivo identificado, designadamente, o impacto na qualidade de vida dos trabalhadores e na conciliação entre a vida pessoal e profissional, com reflexo na sua motivação, satisfação e desempenho. Os indicadores referentes às atividades integradas nesta boa prática são apresentados em maior detalhe no ficheiro anexo.

Os 2/3 fatores-chave do êxito desta Boa Prática:

O principal fator-chave para o sucesso destas medidas é o envolvimento do executivo de topo do Município, com a dedicação de recursos financeiros para o efeito. A este fator associa-se a perseverança dos técnicos envolvidos, na busca de soluções e parcerias, quer dentro da organização, quer junto do CCD, quer com as entidades do Concelho, que permitam dar resposta às necessidades urgentes dos trabalhadores, contribuindo para a sua qualidade de vida, promovendo o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. De destacar, também, a capacidade dos técnicos em criar relações de proximidade, confiança, respeito e confidencialidade com todos os colaboradores, essenciais para a identificação de situações críticas de vulnerabilidade e para a definição das necessárias soluções.

Dificuldades sentidas na concretização desta Boa Prática:

Não se verificando, de forma geral, dificuldades para a concretização desta boa prática, importa, no entanto,

destacar que, no caso de situações que impliquem a manifestação de vulnerabilidade por parte dos trabalhadores, a relação de confiança estabelecida entre estes e os técnicos permite ultrapassar eventuais resistências.

Alguns testemunhos dos protagonistas desta Boa Prática:

“No atual contexto socioeconómico, de enormes constrangimentos, que se refletem em enormes dificuldades para as famílias portuguesas, os nossos trabalhadores não são exceção. Neste contexto, considero que o trabalho que desenvolvo todos os dias, em benefício dos meus colegas e suas famílias, é de uma importância fulcral e, conforme por eles reconhecido, faz muitas vezes toda a diferença. É, pois, um trabalho especial, pelo que posso considerar-me uma pessoa realizada. Como Gandhi dizia: “Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo para a vitória é o desejo de vencer” - é nisso que penso cada vez que pego num caso Social.”

Ana Teresa Coelho – Técnica Superior da DRH/Núcleo de Promoção Socioprofissional, a propósito das medidas de apoio social

“Tenho como objetivo proporcionar um leque vasto de alternativas cujo objetivo é desenvolver um conjunto de parcerias com entidades externas que abranjam as necessidades e exigências de serviços para os colaboradores, no sentido de melhorar a sua qualidade de vida. Nos tempos que correm de insegurança e incertezas oferecer aos colaboradores esta contribuição social é, ao mesmo tempo no meu ver, Criar Valor/Acrescentar Valor às Pessoas e à Organização a que pertencem.”

José Morais, Técnico Superior da DRH/Núcleo de Promoção Socioprofissional, a propósito da Gestão de Parcerias com Entidades Externas

CUIDAR

Promover a segurança e a saúde

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Município de Oeiras

Pessoa responsável pela apresentação

Rosa Lopes

Cargo:

Chefe da Divisão de Recursos Humanos

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Pública

Tipo de entidade:

Autarquia Local

Caracterização sumária da atividade principal:

A atividade do Município de Oeiras encontra o seu reflexo nas grandes orientações estratégicas, estruturadas no Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE), decompondo-se, este, em objetivos estratégicos e operacionais, que se traduzem nas medidas e atividades concretas que refletem a atuação dos serviços Municipais. As grandes orientações estratégicas da Autarquia são enunciadas em seguida:

- Um concelho de valorização territorial e de gestão sustentável do espaço público;
- Um concelho ambientalmente sustentável;
- Um concelho líder na educação e que aposta nas novas gerações;
- Um concelho ativo, saudável e amigo da cultura;
- Um concelho amigo do emprego e das empresas;
- Um concelho que promove a ciência, a tecnologia e o conhecimento;
- Um concelho aberto ao Atlântico;
- Melhor governância e mais cidadania.

Em conformidade com a Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro, alterada pelos Diplomas de retificação n.º 46-C/2013 de 1 de novembro e Retificação n.º 50-A/2013 de 11 de novembro, que estabelece, entre outras disposições, o regime jurídico das autarquias locais, determina que as Autarquias Locais prosseguem as suas atribuições através do exercício pelos respetivos órgãos das competências legalmente previstas, designadamente:

- a) De consulta;
- b) De planeamento;

- c) De investimento;
- d) De gestão;
- e) De licenciamento e controlo prévio;
- f) De fiscalização.

Os órgãos representativos do Município dão a assembleia municipal e a câmara municipal, detendo cada uma delas naturezas e competências específicas. A Assembleia Municipal detém natureza deliberativa, com competências de apreciação, fiscalização e funcionamento. A Câmara Municipal é o órgão executivo da Autarquia, detém competências materiais e de funcionamento.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Os Recursos Humanos ao Serviço do Município em 2014,* reduziram 2,75%, em relação ao ano anterior, totalizando 1750 trabalhadores. Em termos de distribuição de efetivos por género pode-se dizer que existe paridade de género – 884 trabalhadores do género masculino e 866 do género feminino.

1695 trabalhadores detêm o vínculo de Contrato de Trabalho por Tempo Indeterminado e 14 estão em comissão de serviço no Município.

A média de idades situa-se entre os 35-39 anos, sendo que 51% dos trabalhadores têm mais de 45 anos. A taxa de envelhecimento registada é de 19%, que demonstra o envelhecimento da estrutura etária dos trabalhadores.

O grupo profissional de maior dimensão é o de assistentes operacionais, com 920 trabalhadores, existindo 40 dirigentes, 338 técnicos superiores, 328 assistentes técnicos, 22 da carreira de informática e 76 da carreira de polícia municipal.

O Índice de Tecnicidade é de 23% e o Rácio de Enquadramento é de 43 trabalhadores por Dirigente.

Ao nível de escolaridade, 48,85% dos trabalhadores têm 9 anos ou menos de escolaridade, 23,34% têm entre 9 e 12 anos, e 28% detêm habilitações superiores.

As saídas de trabalhadores foram essencialmente por motivo de aposentação (68%).

Considerando o total de entradas registadas, 80% ocorreram na sequência de procedimento concursal.

Em 2014 foram abertos 45 processos de mobilidade interna, que resultaram em 25 mudanças de unidade orgânica ou função. A taxa de satisfação dos trabalhadores mobilizados foi de 95%.

*Relatório de Indicadores de Recursos Humanos 2014

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

A atuação do Município de Oeiras consolida-se na prossecução de uma estratégia claramente definida, garantindo o cumprimento da missão organizacional, que visa “exceder as expectativas dos nossos cidadãos/municípios, mediante políticas públicas inovadoras, de sustentabilidade territorial, ambiental e de desenvolvimento social integrado, apostando no conhecimento, nas novas tecnologias de informação e comunicação e na qualidade da prestação dos serviços, garantindo a excelência de vida em Oeiras”.

Com uma forte cultura de inovação e desenvolvimento, associada a uma forte imagem institucional que se demarca pelo slogan “Oeiras Marca o Ritmo”, na sua visão é declarado que “o Município de Oeiras orienta a sua ação no sentido de transformar o concelho num centro de excelência no âmbito do serviço público, tendo por referência as melhores práticas e a criteriosa aplicação dos recursos disponíveis, para assim poder garantir a satisfação plena das necessidades, expectativas e aspirações dos cidadãos/municípios”.

Esta cultura encontra-se claramente refletida na enunciação dos valores que regem a atuação dos serviços Municipais:

- a) Responsabilidade para com o cidadão/município;
- b) Inovação e excelência no serviço;
- c) Responsabilidade social e ambiental;
- d) Integridade, conduzindo todas as atividades pelos mais elevados padrões éticos;
- e) Valorização profissional e realização pessoal dos trabalhadores do município.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Um dos desafios de maior destaque no biénio em análise foi a reestruturação orgânica dos serviços do Município de Oeiras, que decorreu no ano de 2014, quando se procedeu à reavaliação da organização dos serviços municipais, em conformidade com o estabelecido pela Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto. A nova estrutura orgânica do Município sido aprovada pela Assembleia Municipal de Oeiras, na sessão de 18 de março de 2014. Para a reestruturação foram aplicados os critérios definidos na lei, tendo-se optado por manter o modelo hierárquico em vigor até à data no Município, que se define, genericamente, como sendo constituído por unidades orgânicas nucleares e flexíveis, sendo que as unidades orgânicas nucleares são compostas por departamentos e as unidades orgânicas flexíveis são compostas por divisões e unidades.

É também considerada relevante a reestruturação efetuada neste período, no âmbito do Setor Empresarial Local.

Por outro lado, consideramos ser de destacar que, conforme indicado no Relatório e Conta de Gerência de 2014, apesar do contexto económico desfavorável nos últimos anos, o Município de Oeiras apresenta

uma evolução positiva dos resultados alcançados, evidenciando o esforço da reconsolidação do equilíbrio financeiro.

No que respeita à atividade desenvolvida, neste biénio o Município de Oeiras alcançou alguns marcos importantes, destacando-se a construção do novo Centro de Saúde de Algés, cuja inauguração está prevista ainda no ano de 2015, e o início, no passado mês de maio, da construção do Centro de Saúde de Carnaxide, com inauguração prevista para 2016. De relevar também a continuidade do projeto de valorização da linha ribeirinha, no âmbito da recuperação e utilização qualificada da orla litoral do Concelho de Oeiras, destacando-se o conjunto de infra-estruturas já construídas, entre as quais o Passeio Marítimo, o Porto de Recreio e as Instalações de Apoio às Praias, estando concluído o projeto para estender, ainda em 2015, o Passeio Marítimo desde o Forte da Giribita até à Praia da Cruz Quebrada.

A atividade do Município de Oeiras foi ainda objeto de várias distinções, com destaque, em 2015, para a revista “Oeiras em Revista” com o tema “Oeiras, ouro sobre azul”, galardoada como a melhor revista municipal no âmbito do “XXIV Encontro de Marketing e Comunicação Autárquica”. As Bibliotecas Municipais de Oeiras foram também distinguidas com uma menção honrosa pelo projeto “Ebooks e leitura digital – Oeiras a ler”, no âmbito do Prémio “Boas Práticas em Bibliotecas Públicas”. Em 2014, no âmbito do “Grande Prémio APCE Excelência em Comunicação”, o Município foi distinguido pelas Boas Práticas de Comunicação ao serviço da Administração Pública em Portugal e na categoria Intranet como trabalho de mérito. De relevar ainda uma menção honrosa, no âmbito dos “IDC CIO Awards 2014”, para o portal “O Meu Bairro”, aplicação acessível a partir da página principal do site institucional, que permite reportar ocorrências relativas ao espaço público e equipamentos municipais. Por sua vez, também em 2014, o vinho de Carcavelos (atualmente designado Villa Oeiras), produzido pelo Município de Oeiras, foi galardoado num dos melhores e mais meticulosos concursos de vinhos do mundo, tendo-lhe sido atribuída a Medalha de Prata no “Concours Mondial de Bruxelles’14”, no âmbito do “International Wine Challenge 2014”. O Município de Oeiras foi ainda distinguido, pelo quinto ano consecutivo, com o prémio de Autarquia + Familiarmente Responsável pelo Observatório das Autarquias Familiarmente Responsáveis.

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Para quê:

Reconhecendo a importância de apoiar o desenvolvimento dos trabalhadores em todas as suas vertentes, a equipa do Município de Oeiras (MO) considera essencial estabelecer uma estrutura basilar, criando as condições que assegurem as necessidades básicas dos trabalhadores, tendo em consideração o atual custo de vida e as existentes restrições salariais. Nes-

te contexto, a equipa do MO tem como objetivo assegurar, antes de mais, o bem-estar dos trabalhadores e suas famílias, assegurando os aspetos sociais, os cuidados básicos de saúde, física e psicológica e promovendo a sua segurança.

Assim, tendo como foco o bem estar físico e psicológico dos trabalhadores e suas famílias, foi criada uma estrutura de suporte através de um conjunto de projetos, iniciativas e medidas, que incluem atendimento médico e de enfermagem, psicológico, apoio social, nutricionismo e higiene e segurança no trabalho, procurando assegurar que todos os trabalhadores têm acesso a condições básicas, independentemente da sua capacidade financeira.

Por outro lado, a existência de medidas promotoras da segurança, saúde e bem estar dos trabalhadores é uma condição essencial para o bom desempenho no trabalho, quer através da redução do absentismo por acidente ou doença, quer através da maior satisfação e motivação decorrentes do acesso a serviços especializados.

As medidas com vista à promoção da saúde física e psicológica dos trabalhadores traduzem-se em diversos projetos e programas, onde cada um tem os seus objetivos específicos:

- O PROGRAMA “ACOLHER MAIS” tem como objetivo prestar apoio na doença aos trabalhadores e seus familiares, através de apoio médico, de enfermagem e psicológico e do desenvolvimento de medidas especializadas e dirigidas a grupos especiais de trabalhadores.
- O PROGRAMA “PREVENIR MAIS” tem como objetivo promover políticas eficazes de prevenção do acidente e da doença, nomeadamente através da implementação do regulamento de Higiene e Segurança no Trabalho, do cumprimento do Plano Anual de Medicina do Trabalho e do apoio ativo ao trabalhador doente ou acidentado em serviço.
- O ATENDIMENTO SOCIAL tem como objetivo contribuir para a melhoria do clima organizacional através da integração socioprofissional dos colaboradores, colmatando processos de exclusão e de risco e promovendo o desenvolvimento de competências.
- A TERAPIA FAMILIAR insere-se no âmbito do acompanhamento social e psicológico prestado aos trabalhadores, tendo como objetivo prestar apoio a casais ou a famílias.
- O MO encontra-se também a desenvolver um projeto para a AVALIAÇÃO DE RISCOS PSICOSSOCIAIS, reconhecendo a importância, o impacto e as consequências dos mesmos para a vida das organizações e para a qualidade de vida, bem-estar e desempenho dos colaboradores. Este projeto tem como objetivos: delinear estratégias de prevenção e intervenção sobre os riscos psicossociais, presentes e emergentes, nos locais de trabalho, para a minimização ou extinção das suas consequências – seja a nível pessoal, profissional ou organizacional; promo-

ção um ambiente psicossocial positivo que permita a potenciação do bom desempenho e do desenvolvimento pessoal, bem como o bem-estar mental e físico.

Ainda, numa perspetiva preventiva, com o objetivo de enfatizar a abordagem destas temáticas, o MO encontra-se a organizar um SIMPÓSIO SOBRE GESTÃO DE STRESS E DE RISCOS PSICOSSOCIAIS NO TRABALHO.

Com quem:

Os projetos de promoção do bem-estar dos trabalhadores são desenvolvidos por equipas da Divisão de Recursos Humanos, designadamente do Núcleo de Promoção Socioprofissional, e do Núcleo de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho. São constituídas por 3 psicólogos, 1 psicopedagoga, 3 médicos e 2 enfermeiros, 2 técnicos de higiene e segurança no trabalho e 2 assistentes técnicas, que trabalham, sempre que necessário, a par com outros elementos da DRH para apoio técnico e administrativo. A consulta de nutrição é disponibilizada em parceria com a empresa de catering que presta serviços nos refeitórios e bares do MO. Sempre que necessário, são envolvidos outros serviços do Município (por exemplo, a Divisão de Ação Social, Saúde e Juventude e a Divisão de Gestão do Parque Habitacional) ou outras entidades com que o Município estabelece parcerias (hospitais, misericórdias, entre outras), para implementação dos planos de ação definidos para os trabalhadores que se encontram a ser acompanhados.

Os destinatários destas medidas são todos os trabalhadores do município de Oeiras, em funções e reformados, bem como respetivas famílias. Os indicadores de atividade que refletem o público-alvo abrangido pelas diferentes medidas podem ser consultados no documento anexo.

Com que outros recursos:

Para desenvolvimento dos projetos de promoção da saúde e segurança dos trabalhadores, existem instalações dedicadas ao atendimento médico, psicológico, social, segurança e higiene no trabalho e nutrição. Assim o MO disponibiliza aos seus trabalhadores uma clínica interna, localizada na Rua Belo Horizonte, em Oeiras, com 2 gabinetes para atendimento médico, 1 gabinete para atendimento de enfermagem e 1 gabinete para atendimento psicológico e terapia familiar, equipadas com mesas, cadeiras, marquesas e computadores. Existe ainda, no mesmo edifício, uma gabinete para os técnicos de higiene e segurança no trabalho e uma sala de atendimento e apoio administrativo. O atendimento social é efetuado no edifício dos recursos humanos (Rua 7 de Junho de 1759, em Oeiras), onde, para o efeito, os técnicos dispõem de um gabinete e de uma sala de reuniões para atendimento, assegurando a discrição e o sigilo necessários a estes processos.

O MO disponibiliza ainda transporte e alojamento para os técnicos e utentes, por exemplo, para acom-

panhamento em deslocações a hospitais ou outras instituições envolvidas.

Para o desenvolvimento de atividades no âmbito do projeto de AVALIAÇÃO DE RISCOS PSICOSSOCIAIS, foi estabelecido um Protocolo de Colaboração com a Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP), em 29 de Abril de 2015. Para realização do SIMPÓSIO SOBRE GESTÃO DE STRESSE E DE RISCOS PSICOSSOCIAIS NO TRABALHO, foi contemplado financiamento para utilização do Grande Auditório do TagusPark, Parque de Ciência & Tecnologia, em Oeiras, tendo esta iniciativa, como parceiros de organização, a Associação Portuguesa de Ergonomia (APERGO), a Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), a Sociedade Portuguesa de Medicina no Trabalho (SPMT) e a Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP).

4.4. Como (e quando) é executada: O atendimento médico, de enfermagem, psicológico, social, de higiene e segurança no trabalho e a equipa de suporte técnico e administrativo encontram-se disponíveis todos os dias úteis, em horário laboral (8h30 às 17h30), sendo o atendimento efetuado mediante marcação ou pedido de atendimento urgente. Quando necessário, os utentes podem ser acompanhados no período pós-laboral, no caso, por exemplo, de deslocações a outras instituições.

De forma mais específica, as medidas com vista à promoção da saúde física e psicológica dos trabalhadores traduzem-se na seguinte execução, no âmbito dos diferentes projetos e programas:

1. O PROGRAMA “ACOLHER MAIS” inclui:

- 1.1. A disponibilização de ATENDIMENTO MÉDICO E ENFERMAGEM, assegurando consultas de Clínica Geral e de enfermagem curativa a trabalhadores no ativo, aposentados e familiares;
- 1.2. A disponibilização de ATENDIMENTO PSICOLÓGICO, que consiste em apoio individual e personalizado, que contempla contribuições específicas da psicologia nas ações e programas de prevenção, com intervenção em diversas situações, entre as quais, crises pessoais, dificuldades relacionais, luto e situações traumatizantes e sintomas de perturbação psíquica.
- 1.3. O PROGRAMA DE APOIO AO TRABALHADOR COM PROBLEMAS DE ADIÇÃO consiste em: Consulta Médica de Acompanhamento; Atendimento Social; Acompanhamento Psicológico; Apoio na marcação de consultas, exames e internamentos; Visita aos trabalhadores quando se encontram internados em Instituições; Articulação com as chefias no âmbito da integração no posto de trabalho. Neste contexto, foi também elaborado o regulamento do álcool, e até ao presente foram efetuadas duas sessões de esclarecimento em 2015, estando programadas mais 3 sessões até ao final do ano.
- 1.4. O APOIO MEDICAMENTOSO é atribuído aos

trabalhadores que não possuem capacidade económica para efetuar os tratamentos prescritos pelos médicos, tendo sido criado para assegurar a medicação em situações clínicas devidamente fundamentadas, incluindo doenças agudas, diabetes, hipertensão arterial, etilismo, transtornos mentais, entre outras.

- 1.5. O PROGRAMA DE APOIO À MULHER TRABALHADORA GRÁVIDA E ÀS CRIANÇAS consiste no acompanhamento de todas as trabalhadoras ou mulheres de trabalhadores que estejam grávidas, através de apoio médico, psicológico, social e de enfermagem ao longo de todo o tempo gestacional, preparando-as para o parto e os primeiros dias de pós-parto. Este programa inclui igualmente apoio, através do fornecimento de latas de leite artificial gratuitas, tendo em conta o número de filhos e remuneração base.
- #### 2. O PROGRAMA “PREVENIR MAIS” inclui:
- 2.1. As MEDIDAS DE PREVENÇÃO DA DOENÇA, que têm como objetivo prevenir o absentismo por motivo de doença, através de: VACINAÇÃO DA GRIPE SAZONAL a todos os trabalhadores que o solicitem, entre Outubro e Dezembro; entrega de PROTETORES SOLARES aos colaboradores que desenvolvem a sua atividade na rua, em períodos sujeitos a exposição solar; garantia, no prazo de 15 dias, de CONSULTA MÉDICA a todos os trabalhadores que registem um absentismo por motivo de doença superior a 15 dias consecutivos; realização de JUNTAS MÉDICAS, no prazo de 30 dias, a todos os trabalhadores que registem um absentismo por motivo de doença superior a 60 dias consecutivos;
 - 2.2. As MEDIDAS DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES E APOIO AO ACIDENTADO, que têm como objetivo a redução do absentismo por motivo de acidente, consistem em: Assegurar a escolha e utilização efetiva e adequada dos EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL, cumprindo o Acordo de Nível de Serviços com o Departamento de Ambiente e Equipamento; planear FORMAÇÃO INTERNA NA ÁREA DE HIGIENE E SEGURANÇA; ACOMPANHAR O TRABALHADOR QUE TENHA SOFRIDO ACIDENTE, monitorizando toda a informação atualizada e detalhada referente a cada processo;
 - 2.3. A realização de RASTREIOS PERIÓDICOS, na ordem dos dois rastreios anuais, com periodicidade semestral, de acordo com o risco profissional inerente à atividade do trabalhador;
 - 2.4. A disponibilização de consultas de NUTRIÇÃO, que são realizadas na última terça-feira de cada mês, mediante marcação.
 - 2.5. A implementação do Regulamento de HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO, através de auditorias internas para deteção, verificação e correção de não conformidades, bem como de reuniões de articulação com a Comissão de Higiene e

Segurança no Trabalho relativas a ações e procedimentos conjuntos;

2.6. A concretização do PLANO ANUAL DE MEDICINA NO TRABALHO, tendo em conta a legislação em vigor, que é assegurado através da consulta de medicina do trabalho, consulta de enfermagem e realização de exames auxiliares de diagnóstico aos trabalhadores.

3. O ATENDIMENTO SOCIAL prestado pelo Município de Oeiras aos seus trabalhadores, aparece como um serviço complementar a outras áreas de atuação, através de uma metodologia integrativa e participativa de apoio aos indivíduos em situação de disfunção social, estimulando-os para a consciencialização dos seus próprios problemas, com vista à sua resolução e posterior integração profissional.

4. A TERAPIA FAMILIAR baseia-se no reconhecimento de que todas as famílias passam por momentos chave do seu desenvolvimento, em que é necessário reorganizar as relações familiares e ultrapassar dificuldades, inserindo-se no âmbito do acompanhamento social e psicológico prestado aos trabalhadores, sendo designada como uma psicoterapia que se aplica a casais ou a famílias.

5. O projeto de AVALIAÇÃO DE RISCOS PSICOSSOCIAIS, inserido no protocolo de colaboração estabelecido com a OPP em 29 de Abril de 2015, irá ter início com um projeto-piloto, pela aplicação de instrumentos devidamente validados para a análise de dimensões compreendidas enquanto Riscos Psicossociais, ao universo da população da Polícia Municipal do Departamento de Polícia Municipal e Proteção Civil (DPMPC), recorrendo a meios operacionais e logísticos ao serviço do Município. Os instrumentos a utilizar para recolha de informações sobre a população-alvo, compreendem, além de um modelo de questionário especificamente estruturado para a caracterização sociodemográfica e profissional da amostra, a aplicação da versão portuguesa, validada do Questionário de Avaliação de Riscos Psicossociais de Copenhaga - COPSOQ II (Silva e cols., 2012), este último disponibilizado no âmbito do protocolo firmado com a OPP (versão média, constituída por 29 subescalas). Este projeto-piloto tem o seu termo previsto, com apresentação de resultados da avaliação e de definição de estratégias de intervenção, em Outubro de 2015. O Simpósio sobre Gestão de Stresse e de Riscos Psicossociais no Trabalho terá lugar no dia 21 de Outubro de 2015, no Grande Auditório do TagusPark, Parque de Ciência & Tecnologia, em Oeiras, sendo uma atividade que consta da programação da Campanha Europeia 2014–15: Locais de Trabalho Seguros e Saudáveis contribuem para a gestão do stresse.

Resultados específicos alcançados:

De forma global, os resultados específicos alcançados referem-se ao grande objetivo identificado, designadamente, o impacto na saúde e segurança dos

trabalhadores, com reflexo na sua qualidade de vida, motivação, satisfação e desempenho. Os indicadores referentes às atividades integradas nesta boa prática são apresentados em maior detalhe no ficheiro anexo.

Os 2/3 fatores-chave do êxito desta Boa Prática:

O principal fator de sucesso destas medidas é o reconhecimento da sua importância pelo executivo eleito, o que resulta, aquando da definição do orçamento, na dedicação de financiamento específico para a criação de medidas especializadas, dirigidas ao bem estar e saúde dos trabalhadores e suas famílias.

Por outro lado, destaca-se a disponibilidade, criatividade e resiliência da equipa envolvida, na procura de soluções para os problemas apresentados pelos utentes, aliada à capacidade de criar sinergias através da busca ativa de parcerias com instituições e entidades, de forma a desenvolver uma rede de apoio aos trabalhadores e suas famílias. Finalmente, é ainda determinante a criação de condições que promovam a discrição, a confidencialidade, o respeito pelo utente e a confiança dos trabalhadores nos técnicos e no serviço prestado.

Dificuldades sentidas na concretização desta Boa Prática:

As principais dificuldades sentidas para concretização destes projetos refletem o carácter pessoal e, por vezes, sensível, dos problemas focados, podendo existir uma resistência natural, por parte dos trabalhadores, em expor as suas fragilidades em contexto laboral, procurando-se superar esta questão fornecendo garantias de confidencialidade e discrição nestes processos.

Alguns testemunhos dos protagonistas desta Boa Prática:

“A minha principal motivação e realização pessoal é sentir que o meu trabalho influencia de forma direta o bem estar físico e psicológico dos meus colegas, mesmo quando a intervenção é preventiva e indireta, atuando sem que eles se apercebam disso.”

Carlos Cardoso, Técnico Superior da DRH/Núcleo de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho, a propósito dos projetos no âmbito da Segurança e Higiene no Trabalho

“Considerando que, no nosso quotidiano, as problemáticas resultantes das envolventes relacionadas com os riscos psicossociais e o stresse no trabalho são das questões/situações que verificamos estarem cada vez mais presentes e que, manifestamente, se confirmam como um dos maiores desafios que se nos apresentam em matéria de segurança e saúde no trabalho, pelas implicações significativas na qualidade de vida, bem-estar e desempenho das pessoas – aos seus níveis pessoais, familiares e sociais - e sobretudo enquanto trabalhadores – ao seu nível profissional. É pois, sem qualquer dúvida, muito gratificante contribuir activamente para, através dos empreendimentos inerentes a este projecto para a avaliação destas relevantes dimensões psicossociais subjacentes ao contexto laboral, contando com o determinante apoio

e suporte do poder de decisão do executivo municipal, promover um melhor ambiente psicossocial, bem como, e sobretudo, o bem-estar mental e físico das pessoas, quer sejam, directamente, dos nossos trabalhadores, equipas e serviços, quer seja indirectamente, e de forma mais abrangente, das suas famílias e dos nossos clientes – os munícipes de Oeiras.”

João Valente, Técnico Superior da DRH/Núcleo de Promoção Socioprofissional, a propósito do projeto de Avaliação de Riscos Psicossociais

“O que é difícil é as pessoas arrancarem, a tomada de consciência de que precisam de ajuda. Quando falei com a técnica dos recursos humanos, senti-me honrada porque as pessoas com quem eu trabalho ajudaram-me num momento de maior necessidade. A técnica estava sempre disponível, atenta e fazia todo o possível para ajudar.”

Beneficiária do Subsídio Medicamentoso

INTEGRAR

Fomentar a inclusão

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Município de Oeiras

Pessoa responsável pela apresentação

Rosa Lopes

Cargo:

Chefe da Divisão de Recursos Humanos

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Pública

Tipo de entidade:

Autarquia Local

Caracterização sumária da atividade principal:

A atividade do Município de Oeiras encontra o seu reflexo nas grandes orientações estratégicas, estruturadas no Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE), decompondo-se, este, em objetivos estratégicos e operacionais, que se traduzem nas medidas e atividades concretas que refletem a atuação dos serviços Municipais. As grandes orientações estratégicas da Autarquia são enunciadas em seguida:

- Um concelho de valorização territorial e de gestão sustentável do espaço público;
- Um concelho ambientalmente sustentável;
- Um concelho líder na educação e que aposta nas novas gerações;
- Um concelho ativo, saudável e amigo da cultura;
- Um concelho amigo do emprego e das empresas;
- Um concelho que promove a ciência, a tecnologia e o conhecimento;
- Um concelho aberto ao Atlântico;
- Melhor governância e mais cidadania.

Em conformidade com a Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro, alterada pelos Diplomas de retificação n.º 46-C/2013 de 1 de novembro e Retificação n.º 50-A/2013 de 11 de novembro, que estabelece, entre outras disposições, o regime jurídico das autarquias locais, determina que as Autarquias Locais prosseguem as suas atribuições através do exercício pelos respetivos órgãos das competências legalmente previstas, designadamente:

a) De consulta;

b) De planeamento;

c) De investimento;

d) De gestão;

e) De licenciamento e controlo prévio;

f) De fiscalização.

Os órgãos representativos do Município dão a assembleia municipal e a câmara municipal, detendo cada uma delas naturezas e competências específicas. A Assembleia Municipal detém natureza deliberativa, com competências de apreciação, fiscalização e funcionamento. A Câmara Municipal é o órgão executivo da Autarquia, detém competências materiais e de funcionamento.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Os Recursos Humanos ao Serviço do Município em 2014,* reduziram 2,75%, em relação ao ano anterior, totalizando 1750 trabalhadores. Em termos de distribuição de efetivos por género pode-se dizer que existe paridade de género – 884 trabalhadores do género masculino e 866 do género feminino.

1695 trabalhadores detêm o vínculo de Contrato de Trabalho por Tempo Indeterminado e 14 estão em comissão de serviço no Município.

A média de idades situa-se entre os 35-39 anos, sendo que 51% dos trabalhadores têm mais de 45 anos. A taxa de envelhecimento registada é de 19%, que demonstra o envelhecimento da estrutura etária dos trabalhadores.

O grupo profissional de maior dimensão é o de assistentes operacionais, com 920 trabalhadores, existindo 40 dirigentes, 338 técnicos superiores, 328 assistentes técnicos, 22 da carreira de informática e 76 da carreira de polícia municipal.

O Índice de Tecnicidade é de 23% e o Rácio de Enquadramento é de 43 trabalhadores por Dirigente.

Ao nível de escolaridade, 48,85% dos trabalhadores têm 9 anos ou menos de escolaridade, 23,34% têm entre 9 e 12 anos, e 28% detêm habilitações superiores.

As saídas de trabalhadores foram essencialmente por motivo de aposentação (68%).

Considerando o total de entradas registadas, 80% ocorreram na sequência de procedimento concursal.

Em 2014 foram abertos 45 processos de mobilidade interna, que resultaram em 25 mudanças de unidade orgânica ou função. A taxa de satisfação dos trabalhadores mobilizados foi de 95%.

*Relatório de Indicadores de Recursos Humanos 2014

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

A atuação do Município de Oeiras consolida-se na prossecução de uma estratégia claramente definida, garantindo o cumprimento da missão organizacional, que visa “exceder as expectativas dos nossos cidadãos/municípios, mediante políticas públicas inovadoras, de sustentabilidade territorial, ambiental e de desenvolvimento social integrado, apostando no conhecimento, nas novas tecnologias de informação e comunicação e na qualidade da prestação dos serviços, garantindo a excelência de vida em Oeiras”.

Com uma forte cultura de inovação e desenvolvimento, associada a uma forte imagem institucional que se demarca pelo slogan “Oeiras Marca o Ritmo”, na sua visão é declarado que “o Município de Oeiras orienta a sua ação no sentido de transformar o concelho num centro de excelência no âmbito do serviço público, tendo por referência as melhores práticas e a criteriosa aplicação dos recursos disponíveis, para assim poder garantir a satisfação plena das necessidades, expectativas e aspirações dos cidadãos/municípios”.

Esta cultura encontra-se claramente refletida na enunciação dos valores que regem a atuação dos serviços Municipais:

- a) Responsabilidade para com o cidadão/município;
- b) Inovação e excelência no serviço;
- c) Responsabilidade social e ambiental;
- d) Integridade, conduzindo todas as atividades pelos mais elevados padrões éticos;
- e) Valorização profissional e realização pessoal dos trabalhadores do município.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Um dos desafios de maior destaque no biénio em análise foi a reestruturação orgânica dos serviços do Município de Oeiras, que decorreu no ano de 2014, quando se procedeu à reavaliação da organização dos serviços municipais, em conformidade com o estabelecido pela Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto. A nova estrutura orgânica do Município sido aprovada pela Assembleia Municipal de Oeiras, na sessão de 18 de março de 2014. Para a reestruturação foram aplicados os critérios definidos na lei, tendo-se optado por manter o modelo hierárquico em vigor até à data no Município, que se define, genericamente, como sendo constituído por unidades orgânicas nucleares e flexíveis, sendo que as unidades orgânicas nucleares são compostas por departamentos e as unidades orgânicas flexíveis são compostas por divisões e unidades.

É também considerada relevante a reestruturação efetuada neste período, no âmbito do Setor Empresarial Local.

Por outro lado, consideramos ser de destacar que, conforme indicado no Relatório e Conta de Gerência de 2014, apesar do contexto económico desfavorável nos últimos anos, o Município de Oeiras apresenta

uma evolução positiva dos resultados alcançados, evidenciando o esforço da reconsolidação do equilíbrio financeiro.

No que respeita à atividade desenvolvida, neste biénio o Município de Oeiras alcançou alguns marcos importantes, destacando-se a construção do novo Centro de Saúde de Algés, cuja inauguração está prevista ainda no ano de 2015, e o início, no passado mês de maio, da construção do Centro de Saúde de Carnaxide, com inauguração prevista para 2016. De relevar também a continuidade do projeto de valorização da linha ribeirinha, no âmbito da recuperação e utilização qualificada da orla litoral do Concelho de Oeiras, destacando-se o conjunto de infra-estruturas já construídas, entre as quais o Passeio Marítimo, o Porto de Recreio e as Instalações de Apoio às Praias, estando concluído o projeto para estender, ainda em 2015, o Passeio Marítimo desde o Forte da Giribita até à Praia da Cruz Quebrada.

A atividade do Município de Oeiras foi ainda objeto de várias distinções, com destaque, em 2015, para a revista “Oeiras em Revista” com o tema “Oeiras, ouro sobre azul”, galardoada como a melhor revista municipal no âmbito do “XXIV Encontro de Marketing e Comunicação Autárquica”. As Bibliotecas Municipais de Oeiras foram também distinguidas com uma menção honrosa pelo projeto “Ebooks e leitura digital – Oeiras a ler”, no âmbito do Prémio “Boas Práticas em Bibliotecas Públicas”. Em 2014, no âmbito do “Grande Prémio APCE Excelência em Comunicação”, o Município foi distinguido pelas Boas Práticas de Comunicação ao serviço da Administração Pública em Portugal e na categoria Intranet como trabalho de mérito. De relevar ainda uma menção honrosa, no âmbito dos “IDC CIO Awards 2014”, para o portal “O Meu Bairro”, aplicação acessível a partir da página principal do site institucional, que permite reportar ocorrências relativas ao espaço público e equipamentos municipais. Por sua vez, também em 2014, o vinho de Carcavelos (atualmente designado Villa Oeiras), produzido pelo Município de Oeiras, foi galardoado num dos melhores e mais meticulosos concursos de vinhos do mundo, tendo-lhe sido atribuída a Medalha de Prata no “Concours Mondial de Bruxelles’14”, no âmbito do “International Wine Challenge 2014”. O Município de Oeiras foi ainda distinguido, pelo quinto ano consecutivo, com o prémio de Autarquia + Familiarmente Responsável pelo Observatório das Autarquias Familiarmente Responsáveis.

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Para quê:

Numa sociedade em constante transformação, onde os problemas sociais se tendem a afirmar, as tecnologias ditam as regras e a competitividade ao nível profissional é cada vez maior, torna-se primordial encaixarmos também no nosso dia-a-dia organizacional e na nossa política de Gestão de Recursos Humanos o espírito de solidariedade, promovendo medidas de

apoio às populações socialmente mais vulneráveis.

Assim sendo, com vista a contribuir para a construção de uma sociedade mais inclusiva, mais coesa, e de melhor qualidade, foram, ao longo dos anos, desenvolvidos diversos projetos em parceria com entidades e instituições, entre as quais o Instituto de Emprego e Formação Profissional e a Direção Geral de Reinserção Social e Serviços Prisionais.

Estes programas têm como principal vértice a INCLUSÃO DE POPULAÇÕES ESPECIAIS NOS SERVIÇOS DO MUNICÍPIO, tendo como principal objetivo a promoção da empregabilidade e a melhoria das competências socioprofissionais, através do contacto com outros trabalhadores e atividades, evitando o risco de isolamento, desmotivação e marginalização, fomentando e apoiando atividades socialmente úteis, em particular as que satisfaçam necessidades locais e regionais.

Com quem:

Os programas de INCLUSÃO DE POPULAÇÕES ESPECIAIS NOS SERVIÇOS DO MUNICÍPIO são implementados e monitorizados por dois técnicos da Divisão de Recursos Humanos, sendo cada colaborador que integra os serviços do Município ao abrigo destes programas acompanhado também pela equipa do serviço em que se encontra integrado.

Estes programas têm, consoante a sua vertente, os seguintes destinatários:

- 1) Programas CONTRATO EMPREGO INSERÇÃO (CEI), CONTRATO EMPREGO INSERÇÃO+ (CEI+) E CONTRATO EMPREGO INSERÇÃO+ PARA DEFICIENTES E PESSOAS COM INCAPACIDADES (CEI+DPI) - desempregados ou beneficiários de rendimento social de inserção ou pessoas desempregadas ou beneficiárias de rendimento social de inserção com incapacidades ou deficiências.
- 2) Programa TRABALHO A FAVOR DA COMUNIDADE (TFC)- arguidos com sanções de trabalho previstas no Código Penal.
- 3) Programa POPH- ESTÁGIOS DE ATUALIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS (POPH-EAC) - jovens e adultos com deficiência ou problemas de saúde mental.

Com que outros recursos:

A todos os colaboradores integrados através destes programas é disponibilizado um posto de trabalho com os materiais e equipamentos necessários ao desempenho da sua função (ex.: secretária, material de escritório, computador, etc.).

Nos serviços em que tal se aplica (por exemplo, recolha de resíduos sólidos urbanos, jardinagem), é disponibilizado fardamento e Equipamentos de Proteção Individual para o desenvolvimento das atividades.

No que respeita a investimento financeiro:

- Para os programas CEI, CEI+ e CEI+DPI, no ano de 2014 foi investido globalmente, pelo MO, o valor de 466.276,90€, correspondente a bolsas, subsídio de alimentação e subsídio de transporte. O IEFP não

comparticipa o CEI, participando, apenas no caso dos CEI+ e CEI+DPI, os custos relativos aos encargos das entidades com os beneficiários, com base numa metodologia de custos unitários por mês e por beneficiário, cujos valores se encontram fixados numa tabela normalizada de custos unitários, tendo por referência o Indexante de apoios sociais (IAS).

- O programa TFC não envolve orçamento dado corresponder à disponibilização de postos de trabalho não remunerados.
- Quanto ao programa POPH - EAC, os estágios não implicam qualquer encargo para a Autarquia, uma vez que se enquadram no âmbito de acordos celebrados entre as Entidades que trabalham na área da Integração e Reabilitação Profissionais e o Instituto de Emprego e Formação Profissional (POPH - Programa Operacional Potencial Humano).

Como (e quando) é executada:

Os programas CEI, CEI+ e CEI+DPI, foram criados através da Portaria n.º 128/2009 de 30 de Janeiro. São implementados através da instrução de candidaturas, efetuadas pelo MO, enquanto entidade promotora, através da plataforma eletrónica disponibilizada pelo IEFP. O MO efetua regularmente candidaturas, com caráter anual, após aprovação das Grandes Opções do Plano e Orçamento, contemplando a integração dos candidatos no ano civil subsequente. A apreciação e decisão da candidatura são efetuadas pelos serviços de coordenação das delegações regionais do IEFP, IP. Após receção da Decisão de Aprovação e do Termo de Aceitação da Decisão de Aprovação, o IEFP em articulação com as entidades promotoras, seleciona os beneficiários a abranger, de entre os desempregados inscritos no IEFP, sendo que os projetos de trabalho socialmente necessário não podem ter uma duração superior a 12 meses.

- O programa TFC foi implementado no Município em 1999 através do acordo de Cooperação com Direção Geral de Reinserção Social (órgão auxiliar da administração da Justiça que presta assessoria técnica aos Tribunais no âmbito da Jurisdição Penal) e consiste na disponibilização de postos de trabalho não remunerados para os arguidos encaminhados no âmbito da execução das sanções de trabalho previstas no Código Penal.
- O programa POPH - EAC, consiste no acolhimento de estagiários, jovens e adultos com deficiência ou problemas de saúde mental, enquadrados no âmbito de acordos celebrados entre as Entidades que trabalham na área da Integração e Reabilitação Profissionais e o Instituto de Emprego e Formação Profissional (POPH - Programa Operacional Potencial Humano).

Resultados específicos alcançados:

De forma global, os programas incluídos nesta boa prática têm como resultado a promoção da empregabilidade e a melhoria das competências socioprofissionais.

nais, através da integração em serviços do município que propiciam o contacto com outros trabalhadores e a experiência prática em diversas atividades socialmente úteis. Os principais indicadores destes programas são apresentados sumariamente em seguida.

CEI, CEI+ e CEI+DPI:

- No ano de 2014 foi gasto globalmente o valor de 466.276,90€; foram integrados 26 colaboradores através do programa CEI, 135 através do programa CEI+: 135 e 3 através do programa CEI+ DPI.

- No ano de 2015, até ao presente foram integrados 7 colaboradores ao abrigo do programa CEI e 48 ao abrigo do programa CEI+.

TFC: resultou em 44 colocações no ano 2014 e 46 até 31 de maio de 2015.

POPH-EAC: foram acolhidos 10 estagiários em 2014 e 3 estagiários até 31 de maio de 2015.

Os 2/3 fatores-chave do êxito desta Boa Prática:

Consideramos como principal fator de sucesso desta boa prática a abertura dos serviços e dirigentes do Município para acolher, integrar, acompanhar e orientar estes seus novos colaboradores durante os períodos em que os programas decorrem. Aliado a este fator revela-se essencial também o envolvimento do executivo de topo, o que se reflete na aprovação das medidas propostas e na afetação do financiamento necessário. De relevar ainda o empenho dos técnicos da DRH que organizam os processos, desde a instrução das candidaturas e procedimentos necessários, até à integração e acompanhamento dos colocados, ao longo de todo o seu percurso no Município de Oeiras.

Dificuldades sentidas na concretização desta Boa Prática:

No que respeita às candidaturas efetuadas junto do IEFP (CEI, CEI+ e CEI+DPI), a principal dificuldade com que os técnicos se deparam é o curto espaço de tempo que decorre entre a aprovação do orçamento anual no MO, a instrução das candidaturas junto do IEFP, no final do ano civil e a seleção e colocação atempada dos candidatos no início do ano civil subsequente.

No que respeita ao programa TFC, são encaminhados numerosos arguidos para o MO, com um elevado número de horas de trabalho para desenvolver, esgotando a capacidade de acolhimento pelos serviços, o que resulta numa lista de espera para aceitação destes candidatos.

Quanto ao programa POPH-EAC é necessário um estudo aprofundado das características dos colaboradores e do serviço de acolhimento, tendo em consideração as limitações dos candidatos, para assegurar a qualidade do processo de integração.

Alguns testemunhos dos protagonistas desta Boa Prática:

“O emprego é a função e a condição das pessoas que trabalham com caráter temporário e permanente em qualquer tipo de atividade económica. Atualmente, o desemprego está a atingir proporções incontroláveis e inaceitáveis. Assim sendo, o Município tem como finalidade apoiar este tipo de programas, uma vez que estes visam a promoção da empregabilidade, a melhoria das competências socioprofissionais e a integração dos beneficiários na sociedade.”

Ana Teresa Coelho – Técnica Superior da DRH/Núcleo de Promoção Socioprofissional

“Para mim foi tudo bom, gostei bastante desta oportunidade de trabalho na Câmara e gostei das pessoas. Queria agradecer à Câmara e às pessoas que cá estão.”

Colaboradora a realizar um estágio no ano de 2015, ao abrigo do programa CEI - IEFP

SUPERPIQUENIQUE DO DIA DO FUNCIONÁRIO MUNICIPAL

Um Super Piquenique, uma Super Equipa - solidificar laços e reforçar a coesão

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Município da Maia

Pessoa responsável pela apresentação

Marta Moreira de Sá Peneda

Cargo:

Vereadora do Pelouro dos Recursos Humanos

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Pública Local

Tipo de entidade:

Autarquia Local.

Caracterização sumária da atividade principal:

Promoção e salvaguarda dos interesses próprios das populações do território do Município da Maia, nos domínios:

- a) Equipamento rural e urbano;
- b) Energia;
- c) Transportes e comunicações;
- d) Educação;
- e) Património, cultura e ciência;
- f) Tempos livres e desporto;
- g) Saúde;
- h) Ação social;
- i) Habitação;
- j) Proteção civil;
- k) Ambiente e saneamento básico;
- l) Defesa do consumidor;
- m) Promoção do desenvolvimento;
- n) Ordenamento do território e urbanismo;
- o) Polícia municipal;
- p) Cooperação externa

Caracterização dos RH em 2014/15:

Os dados apresentados reportam-se à data de 31 de dezembro de 2014.

O Município da Maia conta com 1027 trabalhadores (418 homens e 609 mulheres), distribuídos, por carreira, da seguinte forma: 432 Assistentes Operacionais; 214 Assistentes Técnicos; 304 Técnicos Superiores, dos quais 146 são Técnicos Superiores de Atividades Enriquecimento Curricular (AEC) - conforme classifi-

cação que decorre das orientações do Sistema Integrado de Informação da Administração Local (SIIAL); 23 agentes de Polícia Municipal; 11 Técnicos e Especialistas de Informática; e 21 nas carreiras subsistentes ou não revistas, não considerados nas anteriores, e denominados, para efeitos do presente documento, por Outros. Esta última classificação abrange, ainda, os 13 membros dos Gabinetes de Apoio à Presidência e Vereação (GAP e GAV) e 8 Fiscais Municipais.

O número de Dirigentes Intermédios (1.º e 2.º grau) é de 22, não se encontrando ocupado nenhum cargo de Dirigente Intermédio de 3.º grau.

Até junho de 2014, o total de 186 Técnicos AEC (Atividades de Enriquecimento Curricular), número transitado do ano anterior, representava 17% do total de trabalhadores contados no final de 2013. Os 146 Técnicos AECs contratados em setembro de 2014 passaram a representar 14,22% no total de trabalhadores contados em 31 de dezembro de 2014.

Comparativamente com o dia 31 de dezembro de 2013, em 31 de dezembro de 2014 verificou-se uma diminuição do total de número de trabalhadores de 1087 para 1027.

Na contagem dos trabalhadores segundo o escalão etário por cargo/carreira e género observa-se que a maior concentração de trabalhadores situa-se na faixa compreendida entre os 50-54, com 198, seguindo-se os da faixa etária 35-39 anos, com 194, e os trabalhadores com idades compreendidas entre os 40-44 anos, com 156.

No número total de trabalhadores predomina o género feminino, com 609 mulheres (59,30%) e 418 homens (40,70%).

A classe de dirigentes conta com 11 homens e 11 mulheres, numa distribuição de 50% por ambos os géneros. No que respeita à idade, enquanto a distribuição dos dirigentes do género masculino pelas diversas faixas a partir dos 40 anos é homogénea, verifica-se uma maior concentração de mulheres em cargos de direção na faixa dos 40-44 anos (63,64%).

O Nível Etário médio global situa-se no escalão etário dos 40 - 44 anos.

O Índice de Envelhecimento é de 15,48%, tomando como referência a idade superior a 55 anos.

O nível de antiguidade com mais trabalhadores regista-se entre os 10-14 anos de serviço, seguindo-se os que contam com menos de 5 anos e os que detêm entre 15 e 19 anos de antiguidade.

A Antiguidade Média na Função Pública situou-se entre os 10 e os 14 anos.

Segundo o nível de escolaridade verifica-se que, re-

partidos por todas as categorias e carreiras profissionais, existiam 31 trabalhadores com mestrado, 356 com licenciatura e 1 com doutoramento. Considerando, ainda, 14 trabalhadores com bacharelato, 402 dos 1027 trabalhadores possuem formação superior (39,14%), dos quais 63,68% são mulheres e 36,32% homens.

Comparando os dados com a distribuição por modalidade de vinculação, constata-se que integram a carreira técnica superior e cargos dirigentes um total de 326 trabalhadores, sendo que 13 não possuem bacharelato ou licenciatura, tendo sido promovidos ao abrigo de legislação específica, assente na experiência e categoria detida à época. Assim, do total de trabalhadores com formação superior, 77,86% está integrado em carreira correspondente ao seu grau de formação académica.

No nível de qualificação mais baixo encontram-se 132 trabalhadores, detentores do 4º ano de escolaridade, sendo que todos estes integram a carreira de Assistente Operacional.

Descrição sumária da cultura organizacional específica que identifica esta entidade:

A cultura Organizacional do Município da Maia, tal como é percebida pelos seus colaboradores, é marcada por um sentimento de pertença difuso e pouco vincado. Recentemente (2013) o Município foi alvo de uma reorganização da macro estrutura organizacional, imposta por Lei, da qual resultou a extinção de cerca de 50% dos cargos dirigentes e respectivas unidades orgânicas. Isso originou a criação de mega departamentos e divisões quer ao nível de recursos humanos a elas afetos, quer ao nível da dispersão geográfica de locais de trabalho. Esta diversidade motivou assimetrias nos estilos de liderança tanto ao nível da proximidade das equipas como ao nível da circulação de informação estratégica e /ou de serviço. Subsiste, em regra, demasiada formalidade no relacionamento entre chefias e colaboradores e mesmo entre estes, sempre que têm que sair da zona de conforto do seu serviço ou unidade orgânica.

Existe junto dos colaboradores um sentimento latente de injustiça e desvalor, motivado por factores exógenos ligados ao cortes salariais, ao congelamento da progressão de carreiras e seus reflexos remuneratórios, bem como pelo aumento das jornadas de trabalho e diminuição de efectivos do quadro de pessoal, realidades impostas à organização pelas Leis da República.

Existe pouca latitude legal para aplicação de quaisquer medidas de incentivo ou de benefício dos trabalhadores ou de valorização do mérito individual que não passe pelo estrito e singelo cumprimento pelas avaliações determinadas pelo SIADAP cujos efeitos são, actualmente pouco mais do que inócuos ao nível da valorização e promoção do mérito individual.

Devido á elevada componente burocrática que subsiste, a organização continua quase exclusivamente orientada para exigir aos seus colaboradores a rea-

lização de tarefas concretas, ao invés de os dotar de alguma autonomia e os orientar para a exigência de resultados, de tudo isto resultando pouco predisposição dos colaboradores para a iniciativa própria e para a criatividade, que faz com que eles mesmos valorizem mais a estabilidade da sua rotina de trabalho do que a flexibilidade das suas competências.

A organização é caracterizada por alguma dispersão geográfica dos locais de trabalho, que podem ser marcados pela sua diversidade física, muitos deles com algumas limitações e rigidez de conformação às características pessoais dos colaboradores.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram especificamente a entidade em 2014/15:

- Novo Regulamento de Organização dos Tempos de Trabalho
- Novo Sistema Electrónico de Controlo de Registo e Assiduidade
- Diminuição Líquida de 60 efectivos
- Maia Cidade Europeia do Desporto 2014, com múltiplos eventos e festivais desportivos
- Internalização dos serviços e trabalhadores da extinta empresa municipal Academia das Artes E.M

Descrição e caracterização da Boa Prática

Para quê:

Homenagear todos os trabalhadores que se aposentam ou completam 25 anos ao serviço da autarquia, estreitar e fortalecer laços de amizade e, especialmente, solidificar o espírito de equipa e sentimento de pertença que deve existir em todas as organizações é o principal objectivo do SUPERPIQUENIQUE DO DIA DO FUNCIONÁRIO DA CÂMARA MUNICIPAL DA MAIA.

Tradicionalmente organizado sob a forma de um almoço, em mesas de 10 pessoas, oferecido pela Câmara Municipal numa das Quintas do concelho, a comemoração deste dia deixou de fazer sentido nos moldes em que sempre foi celebrado, não só pelos custos que lhe estavam associados, mas também pelos constrangimentos relacionados com questões familiares dos nossos trabalhadores (impossibilidade de comparecer por não ter com quem deixar os filhos); falta de vontade em estar sentado à mesa durante muito tempo e/ou até por questões de indumentária, visto tratar-se de uma cerimónia dotada de alguma formalidade.

Em alternativa, e fazendo das actuais circunstâncias uma oportunidade para inovar, optou-se por promover um mega convívio informal em forma de Piquenique organizado num dos mais belos Parques do concelho, assim fomentando a cultura de divulgação e fruição na utilização dos nossos equipamentos.

Com quem:

É um evento destinado à participação de todos os atuais e antigos trabalhadores do universo da Câmara Municipal da Maia e suas respetivas famílias (filhos,

marido, pais, sogros, irmãos, etc) com a presença e participação de todos os dirigentes e executivo Municipal.

Com que outros recursos:

Sendo uma iniciativa que se pretende seja, em primeiro lugar, dos trabalhadores, estes, auto-organizando-se, asseguram a sua presença e alimentação de acordo com o lema “traz o teu melhor petisco e partilha-o com os colegas”.

A Câmara Municipal da Maia, com recurso à logística interna e à capacidade motivadora e organizativa das Divisões de Recursos Humanos, do Ambiente, da Cultura, da Manutenção, do Desporto e do Centro Cultural e Desportivo dos Trabalhadores, cria as condições para que o evento decorra em segurança, conforto, salubridade e respeito pelo meio ambiente.

Paralelamente o evento é complementado com a oferta de experiências gastronómicas (porco no espeto e bebidas), organização de prática desportiva, animação infantil e outras actividades lúdicas (Jogo da malha, sueca, dominó, andas, saco e jogos tradicionais de equipa, passeio em charrete, insufláveis e pinturas faciais).

Um conjunto de trabalhadores de uma das Empresas Municipais fica incumbido pela animação com um fantástico show de imitações.

Além disso, o Gabinete de Saúde organiza-se e promove uma série de acções de sensibilização como seja a medição do índice de massa corporal, glicemia e outros.

O Centro equestre da Maia também tem marcado presença e colocado uma Charrete para um animado passeio no Parque que faz a delícia de pequenos e graúdos.

Como (e quando) é executada:

O SUPERPIQUENIQUE DO FUNCIONÁRIO é realizado anualmente e coincide com o feriado municipal em honra da Nossa Senhora do Bom Despacho, na segunda 2ª feira seguinte ao primeiro domingo do mês de Julho.

É um evento realizado ao ar livre num parque da cidade - Parque de Avioso - aberto à participação de todos os trabalhadores do universo da Câmara Municipal, dirigentes e autarcas eleitos do Executivo Municipal, e respetivas famílias, em ambiente de festa e saudável confraternização, de todos com todos, em “mangas de camisa”.

Tem início às 12h com a Chegada e instalação dos trabalhadores no Parque, aos quais são previamente distribuídas toalhas a preceito e um chapéu devidamente personalizado com a data e o evento;

Aproveitando a presença de todos, antes de dar início ao almoço, são chamados ao palco, individualmente, todos os trabalhadores que se aposentam ou completam 25 anos ao serviço da autarquia sendo-lhes oferecido, por um dos elementos do Executivo Municipal, um Diploma pelos serviços prestados, um pin de prata

com o brasão do concelho e uma oferta simbólica alusiva ao dia.

Seguidamente, promove-se a partilha comunitária de farnéis e respectivos petiscos, com animação musical e desportiva.

Os jogos tradicionais são uma forma muito apreciada de, através da competição saudável, aprofundar conhecimentos e estreitar laços de amizade.

Apela-se ainda à criatividade individual dos trabalhadores, prevendo-se espaço próprio para a apresentação das respectivas habilidades artísticas numa mostra de talentos a que chamamos o MOSTRA O QUE SABES.

A tradicional animação musical fica a cargo de um grupo de trabalhadores de uma Empresa Municipal – Os Amigos do Ambiente que ano após ano se superaram num fantástico Show de imitações.

Resultados específicos alcançados:

Maior adesão por parte dos trabalhadores, reflectido no número de inscritos ano após ano;

- Reconhecimento colectivo aos trabalhadores Home-nageados;
- Reforço do conhecimento e confiança interpessoal e do espírito de equipa;
- Aumento da fluidez comunicacional entre chefias e trabalhadores e, sobretudo, entre os decisores políticos e todos os colaboradores municipais.

Os 2/3 fatores-chave do êxito desta Boa Prática

- A informalidade e ambiente descontraído em que tudo decorre;
- Possibilidade de estar presente toda a família;
- Animação prevista para todos os participantes (adultos e crianças)
- Condições de segurança, conforto, salubridade e respeito pelo meio ambiente.
- Empenho das equipas de colaboradores encarregues da logística e organização do SUPER PIQUENIQUE, que ocorre sempre numa segunda-feira, feriado municipal e que, por isso, sempre exige trabalho aturado no fim-de-semana anterior e no próprio dia do evento;

Dificuldades sentidas na concretização desta Boa Prática:

Nenhumas dificuldades foram identificadas.

Alguns testemunhos dos protagonistas desta Boa Prática

<https://www.facebook.com/marta.peneda.1/videos/vb.734097035/10150931514652036/>

UMA FAMÍLIA 5 ESTRELAS

valorizar as pessoas para construir uma escola de excelência

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra

Pessoa responsável pela apresentação

Sandra Simões

Cargo:

Responsável pela Comunicação

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Ensino e Formação Profissional

Tipo de entidade:

Escola pública do Turismo de Portugal

Caracterização sumária da atividade principal:

A Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra, é uma estrutura formativa do Turismo de Portugal, I.P., territorialmente desconcentrada, com intervenção na Região Centro de Portugal (NUT Centro), à qual, de acordo com definido no art.º 9º da Portaria 1441/2008 de 11 de Dezembro, compete a gestão integrada das seguintes escolas:

- Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra (Escola Tipo I)
- Escola de Hotelaria e Turismo do Fundão (Escola Tipo II)
- Escola de Hotelaria e Turismo do Oeste (Escola Tipo II)
- Pólo de Óbidos
- Pólo das Caldas da Rainha.

O conjunto destas 3 escolas definem o agrupamento de escolas da região centro, competindo-lhe, de acordo com o Artº 5º do Decreto-Lei nº 226-A/2008, qualificar os recursos humanos do turismo, contribuindo para incentivar a melhoria da qualidade da oferta nacional de formação e o prestígio das respetivas profissões, bem como divulgar e promover a oferta turística nacional em articulação com o Turismo de Portugal.

Inaugurada em 1989, a EHTC - Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra, uma das escolas do Turismo de Portugal, está localizada na antiga Quinta da Boavista, casa solarenga da família Barata Alpoim, adquirida pela Câmara Municipal de Coimbra e cedida ao então Instituto Nacional de Formação Turística para os efeitos que ainda hoje cumpre: um estabelecimento de ensino e formação em turismo, hotelaria e restauração, de referência na região e no país. A atividade

da EHTC arrancou com o curso de Receção, Portaria e Animação, o curso de Guias Intérpretes e, mais tarde, o curso de aperfeiçoamento de Bar. Gradualmente, veio a alargar o leque de formação com os cursos de dupla certificação em Restaurante/Bar, Cozinha/Pastelaria e Técnicas e Gestão de Restauração. A partir do ano letivo 2000/2001, aumenta a oferta formativa para a área do Turismo e para a área da Gestão Hoteleira.

Os cursos de dupla certificação ministrados pela EHTC destinam-se a jovens com o 9º ano de escolaridade, conferindo-lhes equivalência ao 12º ano e uma certificação profissional de nível IV. A oferta formativa de nível V – cursos pós-secundários denominados de especialização tecnológica, tem vindo a aumentar a sua influência, sendo considerados uma aposta estratégica para o futuro. Destacam-se aqui os cursos de Gestão Hoteleira – Restauração e Bebidas, Gestão Hoteleira – Alojamento e Gestão e Produção de Cozinha.

Outra dimensão formativa fundamental da EHTC, na qual assumiu responsabilidades a partir de 1998, é a formação contínua de ativos, onde um por pouco por toda a Região Centro a escola leva aos profissionais já no ativo e às respetivas empresas, o conhecimento especializado transmitido pelos seus formadores, promovendo assim o acesso à formação a muitos milhares de trabalhadores do sector, onde também se contam muitos empresários, que não tiveram acesso a formação inicial. É desta forma também que este projeto formativo hoje tutelado pelo Turismo de Portugal contribui para a melhoria da qualidade do serviço no turismo do nosso país.

Para cumprir a sua vocação formativa, a Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra dispõe de funcionais instalações, desde cozinhas e pastelaria de formação e produção, restaurante e bar de aplicação, lavanderia, economato, auditório, salas de informática e multimédia e salas comuns.

Paixão, Talento e Excelência são os valores que orientam a Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra na sua função educativa e formativa, continuando estes pressupostos a serem aplicados no dia-a-dia do trabalho de uma equipa que se sente com motivação e ambição para o cumprimento da sua principal missão: Qualificar os Profissionais do Turismo para a Excelência do Serviço e da Gestão.

Para o cumprimento desta ambiciosa missão, a escola assenta todo o seu desempenho, num conjunto de valores que sustentam e alicerçam as suas competências e atribuições, nomeadamente, Cultura de Qualidade, Ética, Rigor, Inovação e Empreendedorismo e Responsabilidade Ambiental e Social.

Outras informações relevantes sobre a entidade

Duas dimensões extremamente importantes na nossa escola são a área do voluntariado social e a educação para a sustentabilidade. O voluntariado desempenha um papel essencial no reforço da coesão social e económica, gerando capital social, promovendo a cidadania ativa, a solidariedade e uma forma de cultura que põe as pessoas em primeiro lugar. O Voluntariado que desenvolvemos de uma forma cada vez mais estruturada, reúne um conjunto de ações de interesse social e comunitárias realizadas pelas pessoas da nossa equipa, no âmbito de alguns projetos e ações específicas que desenvolvemos para determinadas entidades da nossa comunidade alargada. Nesta relação entre voluntariado e educação para a cidadania, a escola é uma instituição por excelência para a promoção da cidadania, concedendo à nossa equipa e aos nossos alunos a possibilidade de intervirem na comunidade, de acordo com as necessidades identificadas.

Com os projetos de educação para a sustentabilidade que desenvolvemos, pretendemos contribuir para a formação de pessoas responsáveis, autónomas e solidárias, que conhecem e exercem os seus direitos e deveres, respeitando os princípios do desenvolvimento sustentável com espírito pluralista, crítico e criativo orientado para boas práticas ambientais e responsabilidade social. Em 2 anos, criámos projetos anuais e plurianuais e equipas multidisciplinares, definindo planos de ação que integraram trabalho voluntário e curricular envolvendo toda a comunidade. Destaca-se um conjunto de resultados nos domínios ambientais e sociais: agricultura biológica: horta, mercados biológicos, workshops, eco magusto; biodiversidade: ninhos, comedouros, encontros ambientais, Green Days, plantações, celebrações do dia do ambiente e herbário; água: ações de sensibilização, dípticos ambientais, celebrações do dia da água, visitas ao museu da água e medidas de poupança; resíduos: separação seletiva, ecopontos em todos os espaços, atividades criativas, campanhas solidárias, biblioteca livre e concursos de fotografia; energia: dípticos ambientais, vídeos de sensibilização e aumento da eficiência energética; mobilidade sustentável: incentivo à utilização da bicicleta, caminhadas, e educação pelo desporto; espaços exteriores: plantação de espécies autóctones e controlo de invasoras; alimentação: workshops de alimentação saudável, medidas de combate ao desperdício alimentar, consultas de nutrição, ações solidárias, trabalhos científicos.

Caraterização dos RH em 2014/15:

Em 2014/2015 a EHTC teve uma equipa composta por 22 colaboradores internos e 50 Professores de diversas áreas profissionais. Foram 2 anos de aposta na formação e consolidação de estratégias de gestão de recursos humanos, centradas no desenvolvimento de projetos de empowerment que potenciaram as competências individuais das pessoas no sentido dos objetivos organizacionais definidos.

Neste sentido, definimos 4 objetivos estratégicos que

orientaram as atividades desenvolvidas com a equipa nos anos 2014 e 2015, a saber: Promover a inovação e a cooperação interpessoal, melhorar as competências relacionais e comunicacionais das pessoas e criar uma rede de parceiros centrada nas relações e nos contactos de todos os colaboradores. As escolas têm influências de práticas pedagógicas anquilosadas, baseadas em métodos e técnicos hoje ultrapassados e que não respondem às necessidades emergentes. Neste sentido o desenvolvimento de atitudes e comportamentos inovadores e criativos nas equipas é fundamental para a introdução de mudanças pedagógicas consistentes e adequadas aos desafios atuais do setor. A realização de ações de benchmark com outras escolas/instituições foi igualmente determinante na descoberta de novas soluções, mais adequadas aos desafios do sector e por isso mais eficazes na geração de sucesso. Este objetivo estratégico conduziu à realização de projetos de intra-empendedorismo e de criação de novas áreas de atividades desenvolvidas a partir das competências complementares e dos interesses dos colaboradores.

Descrição sumária da cultura organizacional específica que identifica esta entidade:

A EHTC é uma escola centrada nas pessoas, que pretende ser líder na formação do capital humano para o turismo, e de contribuir de forma decisiva, para a produção de valor na qualificação dos recursos humanos do setor.

A nossa cultura organizacional

As competências mais distintivas da nossa equipa são o nível de compromisso e identificação com o projeto e a autonomia com que podemos criar e desenvolver novos projetos. Acreditamos que desta forma conseguimos superar um conjunto de constrangimentos operacionais e orçamentais, compensados pelo envolvimento de todos e pela dinâmica de uma rede relacional alargada extremamente funcional, eficaz e produtiva.

A maior riqueza da nossa escola são efetivamente as pessoas, tanto pelo contributo individual como pela inteligência coletiva que conseguem reunir.

Cultura organizacional da EHTC centra-se em 3 pilares:

- 1- Gostar das pessoas, promovendo a ambição, a inovação, o espírito crítico e o sentido de missão
- 2- Tratar bem as pessoas, promovendo a criatividade, a ética, a assertividade e a flexibilidade
- 3- Estar ao serviço das pessoas, criando um espaço dinâmico de conhecimento, credibilidade, transparência, orientação para o cliente, empreendedorismo, sustentabilidade e responsabilidade social e ambiental

Esta cultura organizacional é desenvolvida com base numa filosofia de educação para a cidadania, que visa contribuir para a formação de pessoas responsáveis, autónomas, solidárias, que conhecem e exercem os seus direitos e deveres em diálogo e no respeito pelos outros, com espírito democrático, pluralista, crítico e

criativo, tendo como referência os valores dos direitos humanos.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram especificamente a entidade em 2014/15:

Os 3 principais acontecimentos que marcaram a nossa escola nestes 2 anos, foram:

1- A melhoria das condições das nossas infraestruturas que permitiram dignificar a qualidade técnica da nossa formação e desenvolver novas áreas de aprendizagem. Este reforço de condições representou uma valorização dos espaços e equipamentos que introduziram confiança, satisfação e realização profissional na equipa, na medida em que contribuíram para um nível de desempenho superior e para uma capacidade de concretização com um elevado nível de qualidade.

2- 2- A Criação de um novo departamento de Formação Executiva que permitiu a diversificação das atividades e o desenvolvimento da dinâmica empresarial da escola.

3- 3 - A abertura de novos cursos, nos domínios do turismo, nomeadamente nos domínios do turismo de ar livre e do turismo cultural e património.

Estes 2 últimos acontecimentos criaram condições para a entrada de novos professores e para o desenvolvimento de um conjunto de atividades, projetos e novas parcerias inovadoras e extremamente criativas as quais rejuvenesceram a escola e a sua dinâmica interna e externa.

Descrição e caracterização da Boa Prática

Para quê:

A nossa Boa prática, que designamos: Uma Família 5 estrelas - valorizar as pessoas para construir uma escola de excelência - tem por objetivo criar uma escola onde os colaboradores e professores sejam felizes fazendo o que mais gostam. Pretendemos que as pessoas se sintam realizadas e inspiradas a implementar um conjunto de projetos pro-pessoais, criando-lhes condições para desenvolverem as suas competências pessoais ao serviço dos projetos profissionais da escola e da comunidade educativa. Acreditamos que dando condições às pessoas para fazerem o que mais gostam estaremos a criar uma equipa motivada, inspirada, criativa e interventiva. Uma equipa em que todos têm algo de único e complementar para partilhar sentindo-se úteis e valorizados. A nossa experiência tem-nos mostrado que pessoas felizes são muito mais eficazes, atuam com elevados níveis de cumplicidade e compromisso com os objetivos organizacionais conseguindo assim níveis de produtividade muito mais elevados.

De seguida identificamos algumas das iniciativas realizadas nos últimos 2 anos:

- Natal em família
- Workshops para filhos
- Formação para todos: Inglês e Excel

- O que posso ensinar?

- Team building

- Clube de Voluntariado

- Sports Wednesday

- Sweet Friday

- Campanha promocional nas Redes Sociais com fotos dos colaboradores.

Com quem:

O projeto tem sido impulsionado por uma equipa de 6 pessoas: Diretora da Escola + Responsável de Recursos Humanos + Responsável pela Área de Comunicação + Professora de Educação Física + Formadora da Área Comportamental + Responsável pelo Gabinete Multidisciplinar, envolvendo em média 90% dos colaboradores, num total de 110 pessoas da comunidade interna e cerca de 500 pessoas das instituições parceiras. Muitos dos projetos desenvolvidos envolvem também os alunos, criando uma equipa alargada de intervenção que potencia e dissemina esta boa tornando-a uma boa prática coletiva que tem vindo a ser disseminada para outras escolas e outras instituições.

Com que outros recursos:

Os recursos humanos envolvidos são na sua generalidade as pessoas internas, dado que o projeto é centrado nas competências intrínsecas aos próprios elementos da equipa, sendo por vezes complementada com pessoas convidadas dos colaboradores que se vêm envolvendo nos nossos projetos, sempre gratuitamente. Os recursos materiais passam pela utilização dos equipamentos e infraestruturas internas mas também pela utilização de um conjunto de apoios dos nossos parceiros, nomeadamente, meios para transporte dos colaboradores para atividades fora da escola, meios audiovisuais e multimédia para filmagens e gravação de atividades realizadas, meios de comunicação para divulgação e promoção das diversas iniciativas, etc.

Relativamente aos meios financeiros, fizemos alguns investimentos na aquisição de novos materiais e equipamentos de suporte à realização de alguns projetos, dos quais destacamos, materiais e equipamentos para recolha seletiva de resíduos, materiais e equipamentos para a implementação de uma biogarden e de uma horta pedagógica; matérias para a realização de team buildings, entre outros. Investimos ainda na formação de áreas de interesse complementar de alguns colaboradores, nomeadamente nos domínios das artes manuais, fotografia e vídeo, redes sociais, etc.

Os pequenos investimentos realizados são largamente inferiores ao investimento pessoal que muitos colaboradores têm feito nestes projetos, colocando-se ao serviço dos outros e da comunidade em geral. Dar oportunidade e tempo às pessoas têm sido absolutamente suficiente para que os diversos projetos se sucedam e criem uma rede alargada de iniciativas geradoras de bem-estar social coletivo.

Como (e quando) é executada:

A boa prática assenta numa metodologia interna de promoção da iniciativa individual. Regularmente a Direção da Escola cria oportunidades de encontro ou de auscultação das pessoas sobre o interesse em participar em projetos ou desenvolver atividades, criando-lhes condições para avançarem com as suas ideias.

Desenvolvemos um Casting de Talentos no início de cada ano letivo, no qual, de forma voluntária, colaboradores, professores e alunos evidenciam os seus talentos, sejam musicais, culturais, desportivos, etc, sendo depois convidados a integrar os diversos projetos da escola.

Desenvolvemos fóruns internos de encontro organizados, tanto para os alunos como para os colaboradores nos quais podem apresentar problemas/soluções para projetos a desenvolver na escola.

A par com estas metodologias mais informais, desenvolvemos abordagens mais estruturadas, lançando questionários de balanço e de satisfação e avaliação da mudança, procurando saber o que mais motiva os colaboradores e professores e o que mais lhes cria desmotivação, estimulando a apresentação de propostas de mudança do seu desempenho organizacional. Este tipo de questionário é realizado anualmente, na proximidade do final de cada ano letivo, servindo de base à construção do plano de ação para o ano letivo seguinte.

Ao longo do ano, no final de cada semestre, lançamos ainda questionários de avaliação interna de desempenho dos principais serviços da escola, através dos quais analisamos e avaliamos as mudanças necessárias nesses serviços.

Este ano iniciámos ainda a construção de um Plano de Atividades Participativo, desenvolvendo uma atividade de construção participativa das principais ações de melhoria interna e de escolha dos novos projetos a realizar em 2014/2015, o qual envolveu toda a comunidade educativa.

Resultados específicos alcançados:

No próximo ano iremos introduzir medidas mais objetivas dos resultados atingidos, pois queremos ter informação quantitativa e comparável, que de momento ainda não conseguimos. No entanto temos um conjunto de indicadores que revelam resultados extremamente interessantes:

- Diminuição do nível de absentismo
- Consolidação e estabilização do corpo docente
- Conquista de prémios externos
- Taxa de resposta aos diversos questionários, acima dos 80%
- 90% dos colaboradores estão muito satisfeitos com as funções que desempenha
- 75% dos colaboradores evidenciam vontade de participar em outras atividades da escola
- 98% de adesão aos *team building* realizados nos 2 anos, realizados com um grau de satisfação de 4,8 em 5

Os 2/3 fatores-chave do êxito desta Boa Prática:

Consideramos que os 3 fatores-chave de êxito desta Boa Prática Uma Família 5 estrelas - valorizar as pessoas para construir uma escola de excelência são:

- Valorizar o que cada pessoa sabe fazer, criando condições para o aprofundamento dessas competências
- Dar autonomia e condições efetivas de ação aos projetos apresentados (condições de operação e decisão)
- Disponibilizar tempo de serviço, para o exercício das atividades e projetos propostos.

Dificuldades sentidas na concretização desta Boa Prática:

As maiores dificuldades centram-se na compatibilização dos diversos projetos com as exigências da atividade base da escola. Compatibilizar muitas iniciativas com os horários letivos sem perturbar o sucesso educativo e o cumprimento dos objetivos e metas pedagógicas é o grande desafio do projeto. Procurando soluções para minimizar esta dificuldade temos procurado estrutura e integrar algumas iniciativas em componentes letivas das disciplinas das áreas socio-culturais e criar mais clubes de voluntariado em que de forma explicitamente voluntárias e fora do horário das aulas, possamos ter o envolvimento dos alunos, sem que isso perturbe o correto funcionamento das aulas.

Alguns testemunhos dos protagonistas desta Boa Prática:

“o melhor destas iniciativas é que faço o que mais gosto e ainda me pagam por isso ...” Paulo Ferreira, funcionário da contabilidade, no decurso da sua participação em visitas de estudo como operador de vídeo.

“para o cumprimento das tarefas que me foram atribuídas durante os 2 últimos anos assinalo a importância das diversas atividades que foram promovidas pela escola, que funcionaram como um motor de motivação indispensável ao sucesso dos processos” – João Abreu, na sua ficha de Autoavaliação SIADAP 2013/2014.

“considero que o ambiente de trabalho existente, não só entre colegas, mas também, com os diferentes elementos da direção, foi decisivo para a superação dos objetivos” – Graça Neto, na sua ficha de Autoavaliação SIADAP 2013/2014.

“É mesmo fantástico podermos usufruir desta hora de convívio/exercício semanalmente. Fico muito contente pelas pessoas que aderiram ao desafio! Claro que tudo isto só é possível pela disponibilidade da Isabel e pela atitude da Ana Paula que nos proporcionou mais este miminho. Acho que é isto que faz de nós uma escola diferente: criamos desafios e aceitamos desafios!” – Sofia Andrade, num email depois da primeira *sports wednesday*

PROJETO K POTENCIAL

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Infraestruturas de Portugal, SA/Departamento de Comunicação (empresa resultante da fusão EP/REFER formalizada a 1 de junho de 2015)

Pessoa responsável pela apresentação

Eng.^a Rosário Rocio

Cargo:

Diretora

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Infraestruturas de Transporte

Tipo de entidade:

Empresa Pública – Sociedade Anónima

Caracterização sumária da atividade principal:

A IP, SA tem por objeto a conceção, projeto, construção, financiamento, conservação, exploração, requalificação, alargamento e modernização das redes rodoviária e ferroviária nacionais, incluindo-se nesta última o comando e o controlo da circulação.

Empresa gestora das redes rodo e ferroviária nacionais

Concessionária geral da rede rodoviária nacional.

Caracterização do RH em 2014/2015

Principais indicadores EP (dez. 2014)

n.º total de colaboradores:

1025 (inclui 3 membros do CA): H/M: 576 H / 449 M

% de mulheres dirigentes face ao total de dirigentes: 42,06%

Nível de escolaridade:

52,58 (Índice de formação superior)

Idade média: 46,62

Antiguidade: 17,59

Descrição sumária da Cultura Organizacional específica que identifica esta entidade:

Previamente à fusão tratava-se de duas empresas em (re)fundação identitária, com alterações recentes de paradigma e de conceito estratégico (+ empresa). A fusão veio introduzir uma mudança mais complexa e mais profunda no modus vivendi dos colaboradores.

Atualmente, coexistência de duas culturas organizacionais: a ferroviária, mais de “setor” que de “empre-

sa”, e a rodoviária. A cultura ferroviária chega até nós como mais expressiva, mais conservadora, mais politizada (dimensão sindical). A cultura rodoviária percebida é marcada por valores de maior modernidade e dinamismo. Todavia, tem-se o entendimento de que as culturas não são entidades reificadas.

As marcas REFER e EP são relativamente recentes e nunca se afirmaram na experiência do cliente, por si mesmas, reportando-se a identidades herdadas (JAE e CP)

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram especificamente a entidade em 2014 e 2015:

Os acontecimentos marcantes vividos em 2014 e em 2015 relacionam-se, em larga medida, com a preparação do processo de fusão EP/REFER: abril de 2015 – Plano Estratégico de Transportes; agosto de 2015 - criação da Comissão de Planeamento; janeiro de 2015 – Administração conjunta EP/REFER; e 1 de junho de 2015 – criação da Infraestruturas de Portugal, IP. Estes acontecimentos marcaram diferentes formas de gestão e de estratégia comunicacional.

Outras informações Relevantes sobre a entidade:

- A maior empresa de ativos do país
- Empresa descentralizada no território continental
- Elevado endividamento
- Receita anual (*cash*) superior a 1.000 milhões de euros
- Sede – Campus do Pragal, Almada

Nome do Site: www.infraestruturasdeportugal.pt

Descrição e caracterização da Boa Prática

Para quê:

A constituição do grupo High Flyers (ou Quadro de Elevado Potencial – QEP) teve como objetivo principal garantir a formação e motivação de colaboradores com perfil adequado a funções liderança e gestão de equipas, garantindo uma linha sucessória na EP – Estradas de Portugal. Pretendeu ainda, potenciar o desenvolvimento dos colaboradores da EP através de um diagnóstico das suas necessidades de desenvolvimento de competências e suportar os vários processos de reorganização da empresa, quer da extinta EP, quer da IP, em resultado da recente fusão da EP com a REFER.

Com quem?

Com a coordenação da Direção de Capital Humano, responsável pela dinamização e monitorização deste projeto e dirigido aos Quadros da empresa com po-

tencial de liderança, e a participação do Comité de Capital Humano (CCH) (Conselho de Administração e alguns Diretores de 1.ª linha) para definição do programa de Desenvolvimento a prosseguir para este segmento de colaboradores da empresa. Criado um grupo de trabalho dentro do CCH – “CCH restrito” – para endereçar temas específicos como “Atitudes e Valores esperadas para os QEP”.

Com que outros recursos?

Em parceria com a Consultora em Gestão de Talento Heidrick & Struggles na fase de levantamento de competências, realizada em 2013.

Continuidade em 2014, com o Programa de Formação de Quadros de Elevado Potencial, materializado no The Fast-Track MBA - Estradas de Portugal, assente na parceria com o ISEG - através da sua estrutura vocacionada para a relação com as empresas e a formação de executivos, o IDEFE – Instituto para o Desenvolvimento e Estudos Económicos, Financeiros e Empresariais -, de que resultou a conceção do The Fast-Track MBA customizado para a EP, que se desenvolveu ao longo de duas semanas (3 + 3 dias) em regime imersivo (em linha com o que é feito em reconhecidas instituições de ensino como a Sorbonne).

Esta iniciativa visou dar corpo ao desafio da valorização e elevação dos níveis de qualificação de competências dos quadros da empresa inseridos neste segmento de QEP, concretizada numa experiência formativa partilhada pelo grupo, desenhada especificamente para o conjunto, de acordo com os resultados do assessment realizado pela H&S, e orientada para os drivers consideradas relevantes para o desenvolvimento dos QEP. Pretendia-se ainda com esta iniciativa a adoção de “linguagens comuns” pelo Grupo QEP (sobretudo nos domínios da gestão e liderança) e fortalecimento do sentimento de pertença ao Grupo.

Aos colaboradores deste Grupo foi ainda proporcionada a possibilidade de frequência de formação dirigida ao segmento de Dirigentes da empresa, a participação em projetos transversais e ainda a representação da EP em eventos internacionais.

Como (e quando) a executada?

A primeira fase do Projeto K Potencial visou proceder ao levantamento de competências, comportamentais e de negócio, e à identificação de potencial humano, proporcionando a todos os participantes uma oportunidade para identificar, de forma estruturada, pontos fortes e áreas de desenvolvimento, fornecer inputs para o plano de formação e fomentar a melhoria contínua do potencial e a sua concretização em termos de desempenho.

O trabalho concretizado nesta fase serviu de input para o Programa de Desenvolvimento dos QEP.

resultados específicos alcançados:

Do primeiro grupo QEP, em 2013 saíram 12 colaboradores por virem a integrar a estrutura dirigente da empresa resultado da reestruturação ocorrida.

O grupo QEP veio a ser reforçado com novos colaboradores, identificados como potenciais high flyers em processo que envolveu numa primeira fase todos os Diretores de 1.ª linha e posteriormente, CA e CCH em versão restrita.

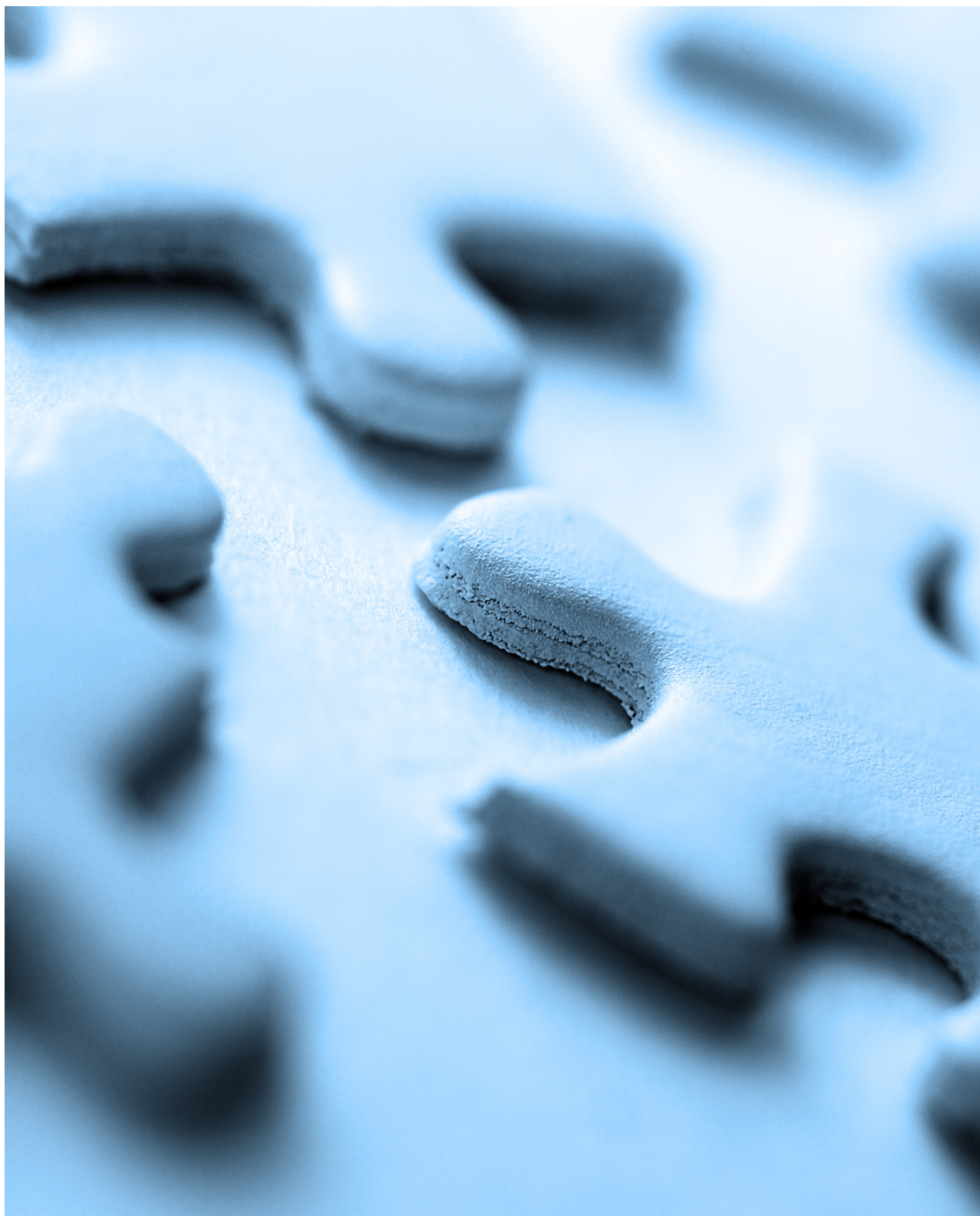
Este grupo integrou o assessement efetuado aos dirigentes da EP, que fez parte do projeto de identificação dos dirigentes da IP, e daqui emergiram novos dirigentes ou colaboradores a quem foram atribuídas responsabilidades especiais.

Os 2/3 fatores chave do êxito desta Boa Prática:

Distinguem-se: o envolvimento top-down da estrutura dirigente quer na identificação, quer no acompanhamento do desenvolvimento dos QEP; a estruturação pela Direção de Capital Humano do Programa de Desenvolvimento dos QEP, em que o plano de comunicação foi peça importantíssima; o compromisso assumido pelos próprios (colaboradores deste grupo) com o seu desenvolvimento espelhado no designado “Papel do QEP”.

Dificuldades sentidas na concretização desta Boa Prática:

Sendo uma “novidade” na empresa, o papel da comunicação foi importantíssimo no sentido de ultrapassar alguma “estranheza” da organização e que se prendeu, sobretudo, com os critérios associados à formação do grupo QEP, bem como, de permanência nesse grupo.



CATEGORIA 2.3

COOPERAÇÃO INTERNA ENTRE ORGANISMOS

ICI-UBI: OPINIÕES OUVIDAS... INOVAMOS MELHOR

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Instituto Coordenador da Investigação | Universidade da Beira Interior

Pessoa responsável pela apresentação

Paulo Rodrigues Lima Vargas Moniz

Cargo:

Vice-Reitor

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Investigação científica

Tipo de entidade:

Universidade

Caracterização sumária da atividade principal:

- Monitorização e apoio na elaboração de candidaturas a projetos de investigação.
- Acompanhamento administrativo e financeiro de Unidades e Projetos de Investigação durante o período de vigência e até ao seu encerramento, nomeadamente na elaboração de pedidos de pagamento.

Caracterização do RH em 2014/2015

- 1 Técnico Superior da área da Economia
- 1 Técnico Superior da área Informática de Gestão

Descrição sumária da Cultura Organizacional específica que identifica esta entidade:

O ICI promove a articulação entre o sistema de ensino e o sistema de investigação, numa perspetiva de renovação do ensino pós-graduado, colaborando na concretização das decisões estratégicas da UBI em matéria de investigação e desenvolvimento, bem como potenciar a capacidade de afirmação internacional da investigação científica da UBI. Nestes âmbitos, cabe ao ICI promover o debate e reflexão crítica sobre a atividade científica e ainda divulgar a ciência realizada na instituição.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram especificamente a entidade em 2014 e 2015:

- Avaliação e financiamento de Unidades de Investigação
- Atribuição à UBI de um Investigador FCT
- Cooperação UBI-Empresas
- Atribuição de Bolsas de Investigação *UBI-Santander/Totta*

Descrição e caracterização da Boa Prática

Para quê:

Para que durante o período de desenvolvimento do projeto e/ou da Unidade de Investigação não haja perda de informação relevante que possa comprometer a sua execução financeira, na totalidade.

Com quem?

- Fundação para a Ciência e Tecnologia
- Coordenadores das Unidades de Investigação
- Investigadores Principais dos Projetos
- Gestores Globais das Faculdades

Com que outros recursos:

- Recursos Humanos
- Recursos físicos (arquivo)
- Recursos informáticos

Como (e quando) é executada:

No período de vigência da Unidade de Investigação e/ou Projeto de Investigação (1 ou 3 anos) e até ao seu completo encerramento financeiro.

Resultados específicos alcançados:

- Execução total do financiamento da Unidade e/ou do Projeto de Investigação.
- Produção de conhecimento na área da investigação.

Os 2/3 fatores-chave do êxito desta Boa Prática:

- Detecção e resolução de eventuais falhas detetadas durante a execução financeira.
- Evitar os desvios na execução do financiamento.

Dificuldades sentidas na concretização desta Boa Prática:

O tempo que decorre entre a submissão de um pedido de pagamento pela entidade financiada e a sua análise pela entidade financiadora.

REUNIÕES COM OUTROS SERVIÇOS

Reuniões com Serviço Clínicos e Apoio à Gestão

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Instituto Português de Oncologia do Porto Francisco Gentil, E.P.E. / Serviço de Gestão de Doentes (SGD)

Pessoa responsável pela apresentação

Rita Veloso

Cargo:

Diretora do Serviço de Gestão e Doentes

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Saúde

Tipo de entidade:

Entidade pública empresarial

Caracterização sumária da atividade principal:

Prestação de cuidados de saúde na área oncológica - O IPO Porto é o maior prestador de cuidados de Oncologia pertencente ao Sistema Nacional de Saúde. O IPO Porto é uma instituição de saúde de referência nacional e internacional na vertente clínica, de investigação e ensino na área oncológica. Na vertente clínica, o IPO oferece um leque alargado e diferenciado de cuidados de saúde, que vão desde o diagnóstico ao tratamento e follow-up do doente oncológico.

Caraterização dos RH em 2014/15:

O Serviço de Gestão de Doentes (SGD), conta com cerca de 130 colaboradores (10 Assistente operacional; 108 Assistentes técnicos; 11 estagiários e 1 Técnico Superior de Saúde). Genericamente, os colaboradores do Serviço estão distribuídos por áreas funcionais, tendo cada área um coordenador. O SGD tem como missão principal o atendimento e acompanhamento administrativo do utente durante todo o processo de prestação dos cuidados de saúde, em condições de qualidade e visando a melhoria constante do processo. O Serviço de Gestão de Doentes pretende ser uma estrutura facilitadora na implementação e adoção de novas tecnologias de informação para a prestação de um atendimento mais humanizado ao doente. Deve orientar a sua missão no sentido de ser uma estrutura cada vez mais robusta que centralize todos os procedimentos administrativos da instituição, gerindo e mantendo o equilíbrio entre todos os intervenientes no processo: os utentes, os colaboradores e os “clientes internos” do Serviço (Serviços Clínicos). Os últimos anos têm sido marcados por uma redu-

ção significativa de colaboradores, e pela não substituição (antes habitual) dos colaboradores de férias e ausências prolongadas. Esta realidade tem vindo a sobrecarregar os colaboradores do SGD e a dificultar significativamente as tarefas quotidianas.

Descrição sumária da cultura organizacional específica que identifica esta entidade:

O IPO-Porto organiza-se em unidades multidisciplinares por patologia, designadas por Clínicas de Patologia, que são a base de toda a sua estrutura assistencial. É uma instituição com cerca de 41 anos de atividade e emprega, aproximadamente, 2000 colaboradores; Organiza os seus meios humanos e técnicos de forma a proporcionar cuidados de saúde de qualidade, personalizados, homogéneos e abrangentes; Além disso, promove diversas atividades científicas e de ensino de alta credibilidade. A sua missão principal é a prestação de cuidados de saúde hospitalares oncológicos à população, com a máxima qualidade, humanismo e eficiência. Faz parte ainda da sua missão desenvolver atividades de investigação, formação e ensino no domínio da Oncologia. Neste pressuposto, o principal compromisso é a centralidade no utente e humanização. Desde as clínicas de patologia, passando pela informatização e pela desburocratização da instituição, tudo foi e é projetado com vista ao tratamento integral do doente e não somente da doença, com a máxima qualidade e humanismo dos Serviços prestados. O IPO em geral e o SGD em particular aposta na informatização da instituição, como veículo de rigor e otimização de processos. A cultura do IPO PORTO, pauta-se por uma forte apetência para a qualidade; a mudança, a inovação e o dinamismo das suas Equipas e lideranças. O IPO-Porto publica trimestralmente uma newsletter institucional com o objetivo de manter utentes e colaboradores atualizados sobre as iniciativas do Instituto. Mais do que dar a conhecer a vida do IPO-Porto, esta publicação pretende ser um veículo de comunicação entre colaboradores e utentes da Instituição (ver anexo 0). O IPO Porto desencadeia inúmeras iniciativas projeção e mediatização que reforçam a “marca” IPO PORTO, o que contribui para reforçar o reconhecimento geral e transversal da comunidade em geral, aumentando o sentimento de pertença dos seus colaboradores. O IPO incentiva a iniciativa e a criatividade, preconizando a participação ativa das pessoas na vida da instituição e premiando as boas ideias e boas práticas. Neste âmbito, a instituição realiza, por exemplo, um concurso interno de Boas Práticas. Realiza ações dirigidas aos seus colaboradores para promover a sua saúde e bem-estar, como Ginástica Laboral; Aulas de Zumba; Sessões de Terapia do Riso (ver anexos 2) A liderança e a forma como as hierarquias se relacionam entre si e com os

seus colaboradores é fundamental. No IPO, apesar de coexistirem diversos estilos de liderança, verificamos uma liderança transparente, com elevado sentido de ética e com capacidade de diálogo e informalidade, sendo a responsabilização, o acompanhamento, o exemplo e o desenvolvimento de competências os elementos base de conduta de qualquer líder. O IPO Porto Incentiva e promove ações de coaching junto dos das chefias intermédias; As chefias são desafiadas a participar ativamente em projetos de naturezas diversas; Além disso, fomenta-se a autonomia das atitudes e comportamentos, reforçando-se a delegação assertiva de tarefas, identificando as capacidades individuais de cada e potenciando-as na obtenção de resultados. As Direções apresentam desafios e novidades motivadoras, que criam um ambiente colaborativo e empreendedor, favorável à evolução profissional e ao alcance das metas da instituição como um todo. O IPO possibilita a todos os seus colaboradores interna e gratuitamente, formação comportamental – a título de exemplo destaca-se – Comunicação e relações interpessoais no Ambiente de Trabalho; Trabalho em Equipa. Todos os colaboradores são convidados a participar da elaboração do Plano Anual de Formação da Instituição. A pensar no colaborador e na sua qualidade de vida dentro e fora da instituição, o IPO celebra contratos de parceria com diversas entidades no sentido das mesmas oferecerem condições privilegiadas a trabalhadores do IPO. Para além do referido anteriormente e de outras iniciativas de valorização das pessoas, destacamos a realização anual do Almoço Natal como um espaço de convívio, aberto a todos os colaboradores.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram especificamente a entidade em 2014/15:

No decurso do período de 2014/15, foi dada continuidade à aposta do IPO Porto em melhorar as condições de acolhimento, atendimento e tratamento dos utentes. De entre as atividades desenvolvidas, destacam-se as abaixo listadas:

- Entrada em funcionamento das novas instalações da Clínica de OncoHematologia, Oftalmologia e Cabeço e Pescoço, Estomatologia e ORL.
- Criação de um contact center, com objetivo de facilitar a comunicação dos doentes com a Instituição;
- Mudança simbólica de nome, no dia em que se assinalou o 40.º aniversário, para Instituto Português de Oncologia e Esperança do Porto. A esperança que o Instituto quis transmitir deu origem também a uma mudança na decoração do interior da instituição, com dezenas de mensagens alusivas à esperança;
- Comemoração dos aniversários da instituição 2014 - Realização de Gala Solidária - 40 anos IPO, de recolha de fundos para a melhoria das condições de acolhimento dos utentes e remodelação das instalações hospitalares. 2015 – Comemoração do 41º aniversário do IPO – data assinalada com o lançamento de uma música dedicada às crianças que sofrem de cancro, com o apoio do cantor D8, com o título “Sorri”, com mais de 243743 visualizações. Nesta cerimónia o IPO porto foi distinguido com a Medalha

de Serviços Distintos Grau de Ouro, entregue pelos Ministro da Saúde, Dr. Paulo. Macedo;

- O Centro de Investigação do IPO-Porto ultrapassou um milhão de euros de faturação, em 2014;
- Criação, pelo Ministério da Saúde, do Grupo Hospitalar Instituto Português de Oncologia Francisco Gentil (GHIPOFG), que integra os 3 IPO's, criando um modelo de governação comum com o objetivo de otimizar recursos e reduzir custos.
- Criação de uma rede colaborativa de oncologia do Norte, com o objetivo de assegurar a equidade no acesso aos tratamentos a todos os cidadãos;
- Várias ações na Comunidade, das quais se destacam: (relacionadas com temas relevantes para a área da saúde em geral e da oncologia em particular) 1. Organização do evento “Jovens como Promotores de Saúde”, como objetivo proporcionar mais conhecimentos sobre hábitos de vida saudáveis. Através desta iniciativa foi dada formação sobre prevenção e diagnóstico precoce dos vários tipos de cancro a mais de 250 estudantes. 2. Dia do Euromelanoma com uma ação de sensibilização primária na Clínica de Pele, Tecidos Moles e Osso do IPO-Porto, apadrinhado pelo jogador de futebol Ricardo Quaresma, incluindo uma palestra para 150 estudantes do ensino básico e secundário sobre a prevenção e diagnóstico do cancro cutâneo, sendo também realizados rastreios de pele à população. 3. Realização de Tertúlias, na FNAC - “O que quer saber sobre o cancro da Pele, o IPO responde”; E no Majestic café - “Duvidas e mitos do cancro” 4. Realização Show-cookings, na época natalícia, com reconhecidos chefes nacionais, durante 4 dias, para que de alguma forma fizesse com os seu utentes e sentissem mas próximos de casa nesta quadra.
- Prémios atribuídos a projetos do IPO, dos quais se destacam:
 - Prémio Saúde Sustentável 2014;
 - Prémio Kaizen Lean 2013;
 - Prémio na 4ª edição do CIO Awards;

Descrição e caracterização da Boa Prática

Para quê:

Cooperação Interna: Reuniões com Serviço Clínicos e apoio à Gestão - para: Atuar como agentes facilitadores da Gestão; Dar conhecimentos dos resultados das medidas implementadas e tomadas em conjunto;

Com quem:

Diretores dos Serviços Clínicos + Diretor do SGD + Gestora da área

Com que outros recursos:

Vídeo Projetor + Apresentação de Resultados + PC + sala de reuniões

Como (e quando) é executada:

Semestralmente em reunião previamente agendada com os intervenientes;

Resultados específicos alcançados:

Maior proximidade com os Serviços que direta ou indiretamente se articulam com o SGD; maior consciência do impacto do trabalho de um serviço em outro; maior consciência do impacto quantitativo das ações ou das não ações; maior abertura ao diálogo.

Os 2/3 fatores-chave do êxito desta Boa Prática:

Apresentação de dados à data (com análise estatística); envio prévio da informação para ser discutida na reunião;

Dificuldades sentidas na concretização desta Boa Prática:

Conciliação de Agendas e a duração Divergências em alguns temas quanto à sua importância;

Alguns testemunhos dos protagonistas desta Boa Prática:

1- Numa escala de 1 a 3, em que medida, considera que estas reuniões são importantes/úteis: *Muito importante/útil*

2- Enquanto gestora de área, teve algum tipo de feedback da parte de algum Diretor de Serviço que queira partilhar? *Sim, o feedback tem sido positivo uma vez que juntar as diferentes visões/áreas (gestão, administrativa e clínica), que intervêm de alguma forma nos processos, na discussão de resultados dos serviços e na partilha do que se faz no dia-a-dia e quais os objetivos tem aumentado o envolvimento e, tem permitido a correção de falhas e a identificação de oportunidades de melhorias nas diferentes áreas;*

3- Outros comentários: *Estas reuniões são importantes para o envolvimento de todos os profissionais tendo em consideração os objetivos de base:*

- *Analisar resultados;*
- *Comunicar o que se faz, o porquê e o caminho;*
- *Identificar falhas e corrigi-las;*
- *Identificar oportunidades de melhoria e procurar implementa-las;*

INTEGRAR PARA CUIDAR

Assegurar a universalidade dos cuidados, para todos (as)

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Agrupamento de Centros de Saúde (ACES) Almada – Seixal – Gabinete do Cidadão

Pessoa responsável pela apresentação

Isabel Almeida Avisado

Cargo:

Responsável pelo Gabinete do Cidadão do Agrupamento de Centros de Saúde Almada-Seixal

Categoria a que se candidata:

Liderar pessoas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Saúde

Tipo de entidade:

Prestação de cuidados de saúde primários

Caracterização sumária da atividade principal:

O Gabinete do Cidadão (GC) do ACES Almada-Seixal, de acordo com o Decreto-Lei n.º 28/2008 de 22 de fevereiro, é um serviço de apoio à Direcção e funciona na dependência directa do Director Executivo do ACES.

Tem como principal actividade conferir ao cidadão o direito de expressar a sua opinião e/ou descontentamento, constituindo assim um meio para a defesa dos cidadãos, assumindo uma posição de mediador entre estes e os serviços.

Todas as exposições tratadas constituem igualmente um excelente instrumento para a melhoria de funcionamento do serviço, uma vez que, pela análise dos problemas e incidentes referidos, podem ser transformados em oportunidades de mudança.

Estas mudanças podem acontecer tanto ao nível do desenvolvimento organizacional quer ao nível da melhoria de cuidados e do envolvimento dos cidadãos.

Participar na resolução de conflitos é uma tarefa nem sempre fácil de conseguir, uma vez que, existe uma constante necessidade de conciliar interesses. Se do lado dos profissionais de saúde, encontramos procedimentos rodeados de normas e regulamentos, num esforço de melhoria contínua, do lado dos utentes o grau de satisfação exigido é cada vez mais elevado. Conciliar estas duas premissas é um desafio, muitas vezes conseguido através das propostas de resposta dadas às exposições, que todos os dias nos são enviadas.

Por decisão do director executivo do ACES Almada – Seixal as competências do G.C deveriam abranger o leque de actividades que ao cidadão dizem respeito, exceptuando os cuidados de saúde directos, concentrando num único gabinete todos os direitos inerentes à sua condição de utentes do serviço nacional de saúde.

Assim, para além do que já foi referido, pensamos ser importante apenas elencar as restantes actividades desenvolvidas no GC, sem necessidade de explicar pormenorizadamente o que significa cada uma delas: reembolsos de despesas no estrangeiro; reembolsos dos beneficiários do Complemento Solidário do Idoso; gestão de transportes não urgentes; gestão de inscrição de novos utentes no ACES; responsáveis pelo Registo Nacional do Testamento Vital (RENTEV) do ACES; actualização das plataformas informáticas que fornecem informação aos utentes e profissionais (Portal da Saúde e Sistema de Informação Geográfica da ARSLVT); embaixadores da Plataforma Dados da Saúde.

Compete também ao Gabinete do Cidadão, desenvolver iniciativas que visem melhorar a acessibilidade dos cidadãos estrangeiros ao Serviço Nacional de Saúde, o que se traduziu no desenvolvimento de sessões de formação dirigidas aos profissionais (boa prática a concurso); na produção de informação específica para a população migrante e no esclarecimento de dúvidas sobre as normas legais em vigor, aos utentes e aos profissionais do atendimento do ACES. A boa prática apresentada nesta candidatura é referente às acções de formação identificadas neste ponto.

Caraterização dos RH em 2014/15:

No ACES Almada – Seixal, consideramos os Recursos Humanos um elemento fundamental na prossecução dos objectivos da nossa intervenção junto da população que servimos. Neste espírito, a gestão dos recursos humanos existente no G.C, procura envolver os profissionais em todas as decisões relevantes, bem como, promover a autonomia e o espírito empreendedor. Acreditamos que, desta forma, a nossa organização potencia os recursos existentes e está melhor preparada para cumprir a sua missão.

Para que a nossa missão seja cumprida e os objectivos a que nos propomos sejam atingidos, pensamos estar a trabalhar com a equipa ideal que é constituída por 3 (três) assistentes técnicos e 3 (três) técnicos superiores:

Assistentes técnicos

1 Licenciatura em Recursos Humanos;

- 1 Licenciatura em Educação Sócio Profissional;
- 1 12.º ano de escolaridade;
- Técnicos Superiores
- 1 Licenciatura em Sociologia e Mestrado em Políticas de Recursos Humanos (Responsável pelo G.C);
- 1 Licenciatura e Mestrado em Serviço Social (Vogal do Conselho Clínico do ACES);
- 1 Licenciatura em Ciências Políticas e Pós-graduação em Relações Interculturais.

Esta equipa multidisciplinar assegura o completo desenvolvimento de todas as actividades e funções que estão atribuídas ao Gabinete do Cidadão. Para além da formação teórica, os profissionais afectos ao GC, têm experiência relevante no âmbito das suas funções, adquirida em organismos do Ministério da Saúde, ou fora deste.

No âmbito da boa prática a concurso, a coordenação do G.C assegurava o desenvolvimento do trabalho com a população estrangeira, no entanto, houve um reforço de competências do gabinete neste âmbito, pela incorporação de um técnico superior por via da mobilidade interna, com experiência e formação na área das migrações.

Descrição sumária da cultura organizacional específica que identifica esta entidade:

No âmbito da cultura organizacional específica, sendo o G.C. parte inclusa do ACES Almada – Seixal, consideramos ser mais conveniente descrever a cultura organizacional do mesmo, reputando para o efeito, o determinado como missão, visão e valores adotados.

Para além disso, a estrutura e organização interna, decorrem das normas legais em vigor e do ajustamento de recursos existentes, face às necessidades identificadas da população que servimos, com o objectivo ultimo de assegurar a prestação dos cuidados de saúde, num quadro subsidiário dos recursos disponíveis.

Missão: "Assegurar a promoção da saúde, a prestação de cuidados e a sua continuidade através da racionalização da utilização de recursos, num quadro de articulação entre entidades e de um processo de melhoria continua, envolvendo o cidadão".

Visão: "Desenvolver capacidades para a elaboração de uma estratégia local de saúde que permita o funcionamento integrado das unidades funcionais do ACES e Instituições com quem se articula".

Valores: "Melhorar a acessibilidade, a qualidade e a efectividade. Melhorar a gestão dos recursos. Promover o trabalho em equipa, em parceria e em complementaridade. Estimular o trabalho na comunidade. Utilizar a avaliação e o benchmarking como ferramentas de motivação e envolvimento".

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram especificamente a entidade em 2014/15:

Integração de novas competências, nomeadamente a responsabilidade da base de dados do Registo Nacional do Testamento Vital do ACES que implicou a

formação de técnicos do G.C para o desenvolvimento desta actividade.

A integração de novos recursos humanos que resultaram da substituição de uma funcionária que solicitou aposentação e pela vinda de um novo técnico superior através do recurso há mobilidade interna na função pública. Estas mudanças apresentam oportunidade e desafios, implicando uma boa gestão para que o G.C pudesse melhorar a qualidade do seu trabalho e reforçar os serviços prestados aos utentes. No ano em causa, o G.C recebeu um novo técnico superior com experiência na área das migrações por via da mobilidade interna e para além disso uma assistente administrativa atingiu a idade da reforma tendo sido substituída por outra. Esta mudança tem os desafios inerentes à integração de novos elementos numa equipa de trabalho, nomeadamente na parte formativa e de integração relacional.

Alterações legislativas e/ou de procedimentos em matérias que dizem respeito às funções atribuídas ao G.C, nomeadamente, na gestão do transporte não urgente de doentes e na gestão das reclamações dos utentes. Estas alterações requerem um esforço suplementar dos recursos humanos para que se possam adaptar e implementar ao exigido. No entanto, encaramos estas mudanças como positivas, uma vez que visam a melhoria dos processos de trabalho, o que contribuiu para uma melhor organização interna e um superior serviço prestado aos cidadãos.

O desenvolvimento da boa prática a concurso representou um desafio, uma vez que se tratou de uma nova actividade que implicou a mobilização de recursos internos e externos na sua construção e implementação no terreno. A área das migrações reverte-se de alguma complexidade, em especial, devido ao grande volume de legislação existente, proveniente de diferentes origens, nomeadamente, do Ministério do Trabalho e da Segurança Social, do Ministério da Administração Interna e do Ministério da Saúde. Para além dos desafios da harmonização da legislação, foram identificados constrangimentos nas plataformas informáticas da saúde, que limitam o exercício de direitos consagrados na legislação.

Em suma, consideramos a construção da boa prática, como um dos principais acontecimentos durante o período de tempo em questão.

Descrição e caracterização da Boa Prática

Para quê:

Os concelhos de Almada e Seixal, de acordo com as estatísticas oficiais do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, albergam no seu território cerca de 50% dos imigrantes residentes no distrito de Setúbal, totalizando um valor próximo dos 20.000 mil cidadãos de nacionalidade estrangeira. Esta realidade multicultural é um desafio para as unidades de saúde do ACES Almada – Seixal, não só pelas diferenças culturais, mas, sobretudo, pelas diferentes e variadas normas legais

que regem o acesso dos estrangeiros ao Serviço Nacional de Saúde.

Perante esta realidade, importava desenvolver iniciativas que tornassem as unidades de saúde mais inclusivas e preparadas para lidar com a diversidade, permitindo assim aos cidadãos estrangeiros beneficiar de todos os direitos e cuidados consagrados na legislação.

Para além desta realidade multicultural, o G.C, no âmbito das suas funções, identificou um número significativo de dúvidas legais relativas à inscrição e prestação de cuidados de saúde à população estrangeira. Estes constrangimentos traduziam-se em diferentes dimensões, nomeadamente, na existência de diferentes procedimentos nas unidades de saúde do mesmo ACES, que, por norma, prejudicavam o acesso dos migrantes ao serviço nacional de saúde. Em resumo, podemos afirmar que os profissionais dos secretariados clínicos relevavam diferentes conhecimentos sobre o tema em apreço e, por essa via, existiam diferentes procedimentos e muitas dúvidas que punham em causa a correcta aplicação das normais legais.

Outro aspecto relevante na construção da boa prática está directamente relacionado com a falta de conhecimento existente na população estrangeira sobre o funcionamento do Serviço Nacional de Saúde, e que, por essa via, possa comprometer o correcto acesso aos serviços. Estes utentes são oriundos de contextos organizacionais diferentes e é compreensível e notória a falta de informação que possuem, sendo por isso fundamental o desenvolvimento de acções que visem colmatar estas dificuldade, contribuindo, deste forma, para a plena integração desta população, numa área fundamental para o desenvolvimento pessoal e social.

Perante esta realidade, o G.C, no âmbito das suas funções, desenvolveu sessões de formação, com o objectivo de esclarecer as dúvidas dos profissionais e construir um conjunto de procedimentos homogéneos, dentro de todas as unidades de saúde, no âmbito do acesso aos cuidados de saúde por parte dos estrangeiros.

Paralelamente, procurou-se tornar as unidades de saúde mais capacitadas para lidar com a diversidade cultural e com as especificidades/vulnerabilidades da população estrangeira, assegurando que esta acede aos cuidados de saúde de acordo com as normas e regras em vigor.

Após o diagnóstico de dificuldades e a análise das normas, as sessões de formação foram estruturadas de acordo com três diferentes categorias de cidadãos estrangeiros: estrangeiros em situação regular, os estrangeiros em situação irregular e os acordos e convenções internacionais.

Em esquema:

a) Estrangeiros em situação regular

1. Titulares de Autorização/Cartão de Residência;
2. Titulares de Certificado de Registo de Cidadão Comunitário

3. Titulares de Visto de Curta Duração ou Estada Temporária.

b) Estrangeiros em situação irregular;

1. Com situações de doença no âmbito da saúde pública;
2. Com situações de doença fora do âmbito da saúde pública.

c) Acordos e convenções internacionais

1. Cartão Europeu de Seguro de Doença;
2. Formulários de Direitos países da Europa;
3. Acordos e Convenções de países não Europeus;
4. Doentes Evacuados.

Com quem:

Para que esta boa pratica seja e continue a ser bem-sucedida, importa envolver na sua construção e desenvolvimento, os profissionais que, de forma directa ou indirecta, têm contacto com a população estrangeira. Perante esta premissa, este trabalho foi desenvolvido com os profissionais dos secretariados clínicos das unidades de saúde do ACES e com quem, no terreno e no âmbito das suas funções, têm um contacto directo com esta população, nomeadamente, as assistentes sociais que promovem o atendimento nesse âmbito e as equipas de enfermagem que integram as unidades de cuidados na comunidade.

Para além do envolvimento dos profissionais do ACES na construção desta prática, contamos com a colaboração de entidades externas, nomeadamente, o Gabinete de Saúde da ARLSVT, presente no Centro Nacional de Apoio ao Imigrante (CNAI) e do Departamento de Gestão e Financiamento de Prestações de Saúde, da Administração Central do Sistema de Saúde.

Considerámos relevante envolver um conjunto de profissionais com diferentes competências e experiências, na construção desta prática, uma vez que, a área das migrações e dos acordos internacionais é vasta e com um grande leque de normas legais. Com o envolvimento das várias entidades e profissionais, conseguimos construir uma equipa de especialistas, apta a dar resposta a todas as dúvidas legais e de procedimentos, existentes.

Com que outros recursos:

Para o desenvolvimento e implementação da prática foram promovidas sessões de formação dirigidas aos profissionais do ACES que trabalham com a população estrangeira. Estas acções tiveram a duração de três horas cada, e foram utilizados recursos informáticos e pedagógicos com vista a dotar os profissionais da informação e ferramentas de trabalho necessárias para o correcto acompanhamento dos cidadãos estrangeiros.

No que concerne aos recursos teóricos, legais e normativos, foram abordados os seguintes temas:

- a) Identificar os diferentes documentos que podem ser apresentados pelo migrante;

- b) Codificar correctamente as situações nas ferramentas informáticas existentes, para a inscrição e acompanhamento do cidadão migrante;
- c) Uniformizar procedimentos em todas as unidades funcionais, em relação a esta população;
- d) Conhecer a legislação e as normas em vigor relativamente à prestação de cuidados de saúde, à população estrangeira.
- e) Promover um melhor acolhimento/atendimento aos estrangeiros.

Para além dos recursos humanos e das entidades envolvidas na construção da prática, o desenvolvimento da mesma foi assegurando com os recursos materiais e logísticos do ACES, nomeadamente em meios informáticos, instalações e consumíveis.

No âmbito dos recursos humanos consideramos ter sido de especial relevância a constituição de uma equipa multidisciplinar, com profissionais de informática, enfermagem, assistentes técnicos e os técnicos superiores, que em conjunto formam a espinha dorsal dos recursos humanos que construíram esta prática.

No âmbito do trabalho em parceria destacamos a colaboração com o Espaço Cidadania (Centro Local de Apoio ao Migrante), da Câmara Municipal do Seixal, que fornecem à população estrangeira os esclarecimentos necessários dos seus direitos e deveres com a divulgação de material informativo muito variado e que complementa o trabalho que estamos a desenvolver com os profissionais. Destacamos igualmente o apoio do Gabinete da Saúde da ARSLVT, sediado no Centro Nacional de Apoio aos Imigrantes, do Alto Comissariado para as Migrações que, nos têm ajudado na identificação de novas situações, originando um desafio constante na sua resolução, que vamos fazendo em conjunto.

Como (e quando) é executada:

As iniciativas de apoio à integração dos cidadãos estrangeiros nas unidades de saúde têm sido desenvolvidas ao longo dos últimos dois anos, tendo culminado, no presente ano, com a prática apresentada.

No entanto, no momento anterior ao desenvolvimento desta resposta, o G.C em colaboração com a CMS e o Gabinete de Saúde do ARSLVT do Centro Nacional de Apoio aos Imigrantes, fez uma primeira abordagem ao problema da inscrição dos estrangeiros no SNS, através da produção de um pequeno Manual de Procedimentos. Esta publicação à data da sua criação era inovadora, uma vez que, só posteriormente a Direcção Geral de Saúde em conjunto com a Administração Central do Sistema de Saúde, criou um Manual com vista à correcta inscrição dos estrangeiros no SNS, documento que no entanto, não foi totalmente esclarecedor para os profissionais.

Para a construção da boa prática foram recolhidas as contribuições e dúvidas dos profissionais que ao longo dos anos foram sendo esclarecidas e resolvidas pelo G.C, para assim, construir uma sessão de formação abrangente e que desse resposta a todas as questões colocadas previamente.

As sessões de formação foram desenvolvidas em horário laboral, tendo a equipa de implementação definido dois horários distintos de forma a abranger todos os profissionais interessados e que necessitassem destes conhecimentos no seu dia-a-dia.

Após o término das sessões, para além da informação partilhada, estreitaram-se os laços entre os profissionais, estabeleceram-se dinâmicas do trabalho e de procedimentos, com vista a dar resposta a todas as dúvidas/solicitações futuras. Podemos assim concluir que a prática teve dois momentos, o da sessão em si e o das dinâmicas de trabalho criadas com vista à solução de futuros problemas identificados.

Resultados específicos alcançados:

Os assistentes técnicos das unidades de saúde do ACES Almada –Seixal, após a formação, começaram a solicitar um maior número de pedidos de ajuda ao G.C com vista à correcta inscrição dos migrantes no Registo Nacional de Utentes.

Os profissionais que realizam atendimento, estão mais conscientes e conhecedores da legislação e normas e vigor, referentes aos direitos dos migrantes no acesso ao Serviço Nacional de Saúde.

A população estrangeira tem assegurado os seus plenos direitos no âmbito do acesso aos cuidados de saúde e ao procurar assistência encontra as unidades de saúde, preparadas para lidar com as suas especificidades, bem como um quadro de funcionamento homogéneo.

No presente, existem procedimentos uniformizados dentro das Unidades de Saúde, pertencentes ao ACES Almada-Seixal, fundamentadas em orientações claras decorrentes da boa prática desenvolvida. O trabalho desenvolvido criou um quadro de funcionamento interno que é seguido por todas as unidades, no que concerne à correcta identificação dos migrantes no Registo Nacional de Utentes.

Criou-se uma dinâmica de trabalho interna, resultante da boa prática que reforçou as relações humanas dos profissionais que lidam com esta temática dentro do ACES, gerando uma metodologia de trabalho comum, que visa identificar correctamente os migrantes, bem como assegurar-lhes os direitos e a prestação de cuidados.

Após a implementação da Boa Prática, as unidades de saúde, encontra-se mais bem preparadas para lidar com a diferença e com as especificidades da população estrangeira.

Verifica-se a redução dos erros na inscrição dos utentes migrantes, que se traduz numa melhoria da informação recolhida para posterior análise, mas também garante a efectivação dos direitos dos cidadãos estrangeiros.

Os 2/3 fatores-chave do êxito desta Boa Prática:

- 1- A motivação dos profissionais e a sua adesão à prática desenvolvida, nas duas sessões realizadas, onde estiveram presente cerca de 80 profissionais.
- 2- A colaboração de diferentes organismos e pessoas com competências diversas, permitiu a junção de

saberes que se encontravam dispersos, mas que a todos importa a solução da problemática identificada. Em conjunto, estes profissionais construíram a Boa Prática, com vista à solução dos problemas colocados pelos vários profissionais aquando dos seus atendimentos a cidadãos migrantes.

Dificuldades sentidas na concretização desta Boa Prática:

As dificuldades sentidas basearam-se essencialmente:

- 1- Existência de procedimentos errados enraizados nas práticas diárias dos profissionais;
- 2- Algum desconhecimento das normas referentes aos direitos dos imigrantes, no acesso ao SNS;
- 3- Algumas ideias estereotipadas, relativas à população estrangeira e desconhecimento de como são regulados os fluxos migratórios para Portugal.
- 4- Desconhecimento de todos os menus e códigos disponíveis nas ferramentas informáticas que servem de suporte à inscrição dos utentes no Serviço Nacional de Saúde;
- 5- Falta de formação dos profissionais no manuseamento das plataformas informáticas.
- 6- Falta de articulação e harmonização de normas legais oriundas de diferentes Ministérios.
- 7- Erros nas plataformas informáticas, que limitam a efectivação dos direitos dos migrantes.

Alguns testemunhos dos protagonistas desta Boa Prática:

A formação foi bastante pertinente, satisfez as minhas dúvidas no que concerne aos utentes ilegais, contudo, assumo que esta temática levanta ainda alguma falta de confiança procedimental.

Considero que foi bastante enriquecedora, pois esclareceu-me dúvidas quanto à inscrição de utentes estrangeiros, nomeadamente estrangeiros irregulares.

A unidade de saúde onde trabalho é procurada por muitos cidadãos imigrantes, o que tem criados muitas dificuldades no atendimento. Esta formação veio de encontro às nossas necessidades.

liderança e a forma como as hierarquias se relacionam entre si e com os

POTENCIAR SINERGIAS

Dinamizar cooperação institucional

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional (SG/MDN)

Pessoa responsável pela apresentação

Ana Isabel Correia Lagartinho Fernandes

Cargo:

Diretora de Serviços de Gestão de Recursos Humanos

Categoria a que se candidata:

Cooperação interna e entre organismos/ unidades orgânicas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Direta do Estado/Serviço Central do Ministério da Defesa do Estado

Tipo de entidade:

Secretaria-Geral

Caracterização sumária da atividade principal:

A Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional tem por missão assegurar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MDN e aos demais órgãos e serviços nele integrados, no âmbito do aprovisionamento centralizado e do apoio técnico-jurídico e contencioso, bem como, exceto no que às Forças Armadas diz respeito, nos domínios da gestão de recursos internos, da documentação e da comunicação e relações públicas, assegurando ainda o planeamento financeiro dos recursos essenciais ao MDN.

Caraterização dos RH em 2014/15:

A 31/12/2014 exerciam funções na SG/MDN 216 trabalhadores, 113 mulheres e 103 homens.

A 30/04/2015 o número de efetivos era de 212, 107 mulheres e 105 homens.

O maior número de trabalhadores existentes na SG/MDN a 30/04/2015 situava-se no intervalo etário dos 50-54, com 43 elementos, seguido do escalão dos 40-44 com 42 trabalhadores e dos 45-49, com 37 trabalhadores.

A 30/04/2015 o ensino superior era o nível de escolaridade onde se registou mais trabalhadores da SG/MDN, 104, logo seguido do secundário com 80.

Os 212 trabalhadores existentes a 30/04/2015 encontravam-se distribuídos pelo respetivo grupo/cargo/carreira, da seguinte forma:

- 10 dirigentes;

- 50 técnicos superiores;
- 28 informáticos;
- 48 assistentes técnicos;
- 25 assistentes operacionais;
- 41 oficiais;
- 7 sargentos;
- 3 praças.

Descrição sumária da cultura organizacional específica que identifica esta entidade:

A SG/MDN tem pautado a sua atuação com base numa cultura de exigência e rigor que visa aperfeiçoar mediante a implementação de uma estratégia baseada numa visão de futuro de excelência de serviço a ser prestado aos seus clientes, assente na liderança, nos colaboradores com características diferenciadas, na comunicação interna e no trabalho em equipa.

As suas práticas e comportamentos organizacionais assentam nos seguintes valores e princípios:

- Satisfação ao cliente;
- Inovação;
- Trabalho em equipa;
- Transparência.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram especificamente a entidade em 2014/15:

- A realização no ano de 2014, de ações de formação profissional, cofinanciadas pelo Programa Operacional Potencial Humano (POPH) abertas a todas as entidades do MDN, incluindo ramos das Forças Armadas que permitiu a realização de mais de 14.500 horas de formação profissional.
- No âmbito do Plano de Formação Profissional da SG/MDN para 2014, realizaram-se 16 ações internas de partilha de conhecimentos, ministradas por colaboradores da SG/MDN, dirigidas a colaboradores quer da própria SG/MDN, quer de outros serviços do MDN, que contaram com a participação de um total de 330 colaboradores.
- Em 9 de abril de 2015 foi celebrado um Protocolo de colaboração técnica entre a Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, E.P.E. (ESPAP), a Marinha e a Secretaria-Geral da Defesa Nacional, para a partilha da Plataforma de suporte à gestão estratégica e de projetos desenvolvida pela Marinha. Este protocolo prevê não só a partilha de custos, mas também a troca de experiências e de conhecimento, para benefício comum dos signatários.
- A 29/05/2015, foi promovido pela SG/MDN, no âmbito

to das comemorações do Dia Nacional de Prevenção e Segurança no Trabalho, em parceria com a ACT e dirigido às Secretarias-Gerais, sob a temática “Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho na Administração Pública” um evento de divulgação de Boas Práticas. Nesta sequência pretendeu-se impulsionar a constituição de um Fórum/Grupo de Trabalho constituído pelas Secretarias-Gerais, sob a orientação técnica da ACT, com vista à partilha de experiências, ao aproveitamento de sinergias e à articulação entre organismos em matéria de Segurança e Saúde no Trabalho.

Descrição e caracterização da Boa Prática

Para quê:

I. Formação cofinanciada POPH:

Práticas visando a valorização dos colaboradores do MDN nos domínios profissional e pessoal:

- Proporcionar a aquisição e desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, através do acesso a formação profissional POPH e partilha de conhecimentos, aos colaboradores das entidades do MDN;

II. Ações de partilha de conhecimentos:

- Disponibilizar informação sobre a atividade desenvolvida pelas diversas unidades orgânicas da SG/MDN pelos colaboradores do MDN;

III. Protocolo de colaboração técnica

- Com o Protocolo de colaboração técnica entre a Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, E.P.E.(ESPAP), a Marinha e a Secretaria-Geral da Defesa Nacional, pretende-se não só a partilha de custos, mas também a troca de experiências e de conhecimento, para benefício comum dos signatários.

IV. Cooperação entre Secretarias-Gerais/ESPAP/ACT em Segurança e Saúde no Trabalho

- Incentivar as Boas Práticas, com vista à partilha de experiências, ao aproveitamento de sinergias e à articulação entre organismos em matéria de Segurança e Saúde no Trabalho, através da realização de um evento dirigido às Secretarias-Gerais, nas instalações do MDN do Forte de S. Julião da Barra, com o apoio técnico da Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT).

Com quem:

I. Formação cofinanciada POPH:

- A formação profissional ao abrigo do POPH destinada aos colaboradores (militares e civis), incluindo os do Estado Maior General das Forças Armadas (EMGFA), os dos três Ramos das Forças Armadas (Exército, Marinha e Força Aérea) e os de outras entidades do MDN (Inspeção-Geral da Defesa Nacional, Direção-Geral de Política de Defesa Nacional, Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional, Instituto da Defesa Nacional, Polícia Judiciária Militar e Instituto Ação Social das Forças Armadas);

II. Ações de partilha de conhecimentos:

- As ações de partilha de conhecimentos foram conduzidas por elementos que integram as diferentes unidades orgânicas da Secretaria-Geral, tendo como público-alvo os colaboradores (militares e civis) quer da própria SG/MDN, quer de outros organismos do MDN e do EMGFA;

III. Protocolo de colaboração técnica

Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, E.P.E. (ESPAP), a Marinha e a Secretaria-Geral da Defesa Nacional.

IV. Cooperação entre Secretarias-Gerais/ESPAP/ACT em Segurança e Saúde no Trabalho

- No evento sobre a Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho na Administração Pública, participaram Secretarias-Gerais dos vários Ministérios (Justiça, Finanças, Negócios Estrangeiros, Educação e Ciência, Solidariedade, Emprego e Segurança Social, Economia, Ambiente e Ordenamento do Território e Energia, Administração Interna, Presidência do Conselho de Ministros), Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública e a Autoridade para as Condições do Trabalho.

Com que outros recursos:

- Projeto POHP formação – recursos humanos internos da DSGRH em parceria com uma Entidade externa de formação;
- Partilha de conhecimentos - recursos humanos internos das várias unidades orgânicas da SG/MDN;
- Protocolo de cooperação técnica - Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, E.P.E (ESPAP), a Marinha e a Secretaria-Geral da Defesa Nacional;
- Organização do evento sobre Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho na Administração Pública, da responsabilidade da Direção de Serviços de Gestão de Recursos Humanos e da Direção de Serviços de Comunicação e Relações Públicas da SG/MDN.

Como (e quando) é executada:

I. Formação cofinanciada POPH:

- No âmbito da formação cofinanciada pelo POHP, realizada de maio a dezembro de 2014, com a colaboração de uma Entidade formadora externa, participaram formandos de várias entidades, tais como, Gabinetes Ministeriais do MDN, Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA), Marinha, Exército, Força Aérea, SG/MDN, Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento da Defesa (DGPRM), Direção-Geral de Armamento e Infraestruturas da Defesa (DGAIED) e Instituto de Ação Social das Forças Armadas (IASFA), sendo de assinalar que para o pessoal dos ramos das Forças Armadas, a formação foi descentralizada, tendo sido realizada nas localidades dos respetivos locais de trabalho;

II. Ações de partilha de conhecimentos:

- As ações de partilha de conhecimentos foram reali-

zadas nas instalações do MDN no Restelo no decurso do ano de 2014, no auditório do EMGFA, sobre diversas temáticas, sob a responsabilidade das diferentes unidades orgânicas da SG/MDN;

III. Protocolo de colaboração técnica

- Em 9 de abril de 2015 foi celebrado um Protocolo de colaboração técnica entre a Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, E.P.E (ESPAP), a Marinha e a Secretaria-Geral da Defesa Nacional, para a partilha da Plataforma de suporte à gestão estratégica e de projetos desenvolvida pela Marinha. Este protocolo prevê não só a partilha de custos, mas também a troca de experiências e de conhecimento, para benefício comum dos signatários.

IV. Cooperação entre Secretarias-Gerais/ESPAP/ACT em Segurança e Saúde no Trabalho

- O evento sobre Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho na Administração Pública realizado a 29/05/2015 nas instalações da SG/MDN, concretamente no Forte de S. Julião da Barra, no âmbito da parceria com a ACT e com a participação das Secretarias-Gerais, sob a forma de Conferência – apresentações e debate.

Resultados específicos alcançados:

I. Formação cofinanciada POPH:

A candidatura aprovada para o ano de 2014, permitiu a realização de um volume de formação, de 9.439 horas de formação, a que acresceu formação profissional financiada pela SG/MDN (com idênticos referenciais), que atingiu um volume de formação profissional global de 14.697 horas de formação para 412 participantes (militares e civis), nas áreas de gestão, comportamental e desenvolvimento pessoal, entre outras.

Do total de 38 ações de formação profissional, realizadas em pontos distintos do país, 26 ações inseridas no POPH e 12 extra-POPH, conforme figuras infra:

Salienta-se que a execução deste projeto permitiu:

- O aumento do volume de formação realizada;
- O acesso a formação profissional por parte de colaboradores do MDN (Ramos das Forças Armadas), designadamente pessoal civil que há vários anos não participavam em ações de formação profissional;
- A descentralização da atividade formativa aos locais de trabalho de várias entidades do MDN, com destaque para os Ramos das Forças Armadas.

II. Ações de partilha de conhecimentos:

As 16 ações de partilha de conhecimentos efetuadas incidiram sobre as temáticas elencadas, tendo abrangido 330 participantes.

III. A criação de um Fórum/Grupo de Trabalho das Secretarias-Gerais, com o apoio e orientação técnica da Autoridade para as Condições do Trabalho na temática da Promoção das Condições de Segurança e Saúde no Trabalho.

Os 2/3 fatores-chave do êxito desta Boa Prática:

- Incentivo e apoio da gestão de Topo da SG/MDN;
- Motivação, empenho e disponibilidade das Equipas envolvidas nos Projetos;
- Recetividade e cooperação das várias entidades do MDN;
- As ações de partilha de conhecimentos: a partilha interna de conhecimentos entre as Unidades Orgânicas da SG/MDN e entre estas e demais serviços do MDN em diversos domínios do saber-fazer de áreas chave de atuação;
- Colaboração técnica entre entidades (ESPAP, a Marinha e a SG/MDN);
- Adesão das Secretarias-Gerais, da Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, E.P.E. (ESPAP) e da ACT ao desafio proposto para a partilha de experiências e entre ajuda na temática de Segurança e Saúde no Trabalho.

Dificuldades sentidas na concretização desta Boa Prática:

Prazo curto para a execução do projeto de formação POPH.

MOVIMENTO MENOS OLHOS DO QUE BARRIGA

Envolvimento em práticas de responsabilidade social

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Serviços de Acção Social da Universidade do Minho

Pessoa responsável pela apresentação

Carlos Silva

Cargo:

Administrador

Categoria a que se candidata:

Cooperação interna e entre organismos/
unidades orgânicas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Área da Educação - Ensino Superior

Tipo de entidade:

Administração Central Indireta, Unidade de Serviços da Universidade do Minho, com autonomia Administrativa e Financeira

Caracterização sumária da atividade principal:

Os objetivos dos SASUM traduzem-se em proporcionar aos estudantes melhores condições de estudo e de integração académica, mediante a prestação de serviços e a concessão de apoios, nomeadamente:

- Atribuição de bolsas de estudo;
- Conceder auxílios de emergência;
- Promover o acesso à alimentação em cantinas e bares;
- Promover o acesso ao alojamento;
- Promover e apoiar as atividades desportivas e culturais;
- Promover a saúde e o bem-estar da comunidade universitária;
- Conceder apoios específicos aos estudantes nos termos da lei e dos regulamentos da UMinho;
- Desenvolver outras atividades que, pela sua natureza, se enquadrem nos fins gerais de ação social escolar.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Os Serviços de Acção Social têm os seguintes recursos humanos (M-masculino, F-Feminino)

Dirigente Superior M(1) –1

Dirigente Intermédio M(1), F(3) - 4

Técnico Superior M(7), F(15) - 22

Assistente Técnico M(5), F(19) -24

Assistente Operacional M(68), F(102) -170

Técnicos Informático M(4) - 4

Total M(86), F(139) - 225

Descrição detalhada, no relatório de atividades de 2014

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Clima organizacional – Do ponto de vista da avaliação feita pelos nossos colaboradores (quer no âmbito de questionários de satisfação lançados por estes Serviços quer no âmbito de questionários respondidos para o Prémio Excelência no Trabalho 2014, estudo de clima organizacional e desenvolvimento do capital humano desenvolvido pela Heidrick & Struggles em parceria com o Económico e o INDEG/ISCTE), é de destacar a percepção de existir na Organização um compromisso com a excelência, através da aposta na formação, na motivação, na inovação, na partilha da informação e comunicação.

Salienta-se a atribuição do Prémio Excelência no Trabalho 2013, onde concorreram 222 empresas de vários setores de atividade (público e privado), tendo estes Serviços ficado posicionados no 1º lugar, na categoria de grandes empresas do Setor Público.

Dinâmica Organizacional - Aprendizagem contínua tendo como vetor a orientação estratégica para a satisfação do cliente.

Processos – Aposta na comunicação e partilha de informação, sendo que a tomada de decisões assenta numa excelente coordenação e integração dos colaboradores no desenvolvimento de novas ideias e processos que resultem em produtos com uma excelente relação custo/benefício.

Gestão de Recursos Humanos – Promoção de excelentes condições de trabalho e desenvolvimento de competências de forma transversal a toda a estrutura, através do investimento na formação dos recursos humanos e do incentivo aos colaboradores para que partilhem ideias, opiniões e sugestões.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Manutenção das certificações de acordo com o referencial normativo ISO 9001:2008 em todos os seus processos, bem como do referencial normativo ISO 22000:2005 para o processo alimentar em todas as suas unidades (22), sendo que a Universidade do Minho (UMinho) integra os primeiros Serviços de Acção Social (SAS) do país certificados conjuntamente pelos referenciais ISO 22000:2005 e ISO 9001:2008.

- Realização do Campeonato Mundial de Andebol Universitário em Guimarães, organizado em parceria pelos SASUM e a Associação Académica da Universidade do Minho (AAUM).

- Movimento Menos Olhos do que Barriga (MMOB), lançado em parceria com os alunos do curso de Ciências de Comunicação da UMinho, que tem como objetivo reduzir o desperdício alimentar das cantinas SASUM, dar a conhecer à Comunidade Académica os dados reais sobre os resíduos e sensibilizar para o desperdício alimentar em geral, com as seguintes ações:
 - + 14 ações de “patrulha” (ver 4.4) nas cantinas dos Serviços de Acção Social da Universidade do Minho realizadas em 2014;
 - + 5 presenças nas TV’s nacionais em 2014 (ver 4.7);
 - + ação de “patrulha” na Escola Secundária de Estarreja no âmbito do Projeto Eco-Escolas a 7 de maio de 2015 (levando o Movimento fora dos “muros” da UMinho);
 - + concursos interativos na rede social Facebook em permanência (ver 4.2).
- Iniciativas de cariz social e humanitário, desenvolvidas nas instalações da Universidade do Minho junto da comunidade académica:
 - Ações de recolha de brinquedos e roupa, nos dois polos da Universidade do Minho, em Braga e Guimarães;
 - Ações de recolha de sangue e medula, nos dois polos da Universidade do Minho, em Braga e Guimarães.
- Em termos de autonomia orçamental dos SASUM, no que se refere à receita própria total arrecadada (receita cobrada líquida) em 2014, a mesma totalizou 5.739.526€ (representando cerca de 66% do total das receitas), sendo que o financiamento total do Orçamento do Estado representa 24% da receita global (2.088.575 €).

Outras informações relevantes sobre a entidade:

- <http://www.sas.uminho.pt/>
- <http://www.dicas.sas.uminho.pt/>
- <https://www.facebook.com/UMDicas>

Descrição e caracterização da Boa Prática

Designação:

Movimento Menos Olhos do que Barriga

Síntese:

Envolvimento em práticas de responsabilidade social

Para quê:

O Departamento Alimentar dos Serviços de Ação Social da Universidade do Minho (SASUM) realizou um estudo em 2013 relacionado com a gestão de resíduos e desperdícios, e concluiu que os níveis de resíduos alimentares produzidos diariamente eram consideravelmente elevados uma vez que as cantinas da UMinho geravam, à data, cerca de quatro toneladas de resíduos alimentares por mês e, neste sentido, surgiu a necessidade de atuar.

O Movimento Menos Olhos do Que Barriga (MMOB)

foi criado na Universidade do Minho (UMinho) a 16 de outubro de 2013 para assinalar o Dia Mundial da Alimentação, emergindo como uma iniciativa contra o desperdício alimentar. O desafio partiu dos Serviços de Ação Social que lançou o repto ao Curso de Ciências da Comunicação, tendo sido idealizado por um grupo de alunos deste curso. Este movimento tem como meta principal alertar e sensibilizar os cerca de 18.000 alunos, trabalhadores e docentes da UMinho contra o desperdício alimentar resultante das refeições nas cantinas e consequentemente a redução dos mesmos desperdícios.

Tendo como foco uma melhoria global ao nível da redução de resíduos, a criação de uma prática de influência positiva nos valores, atitudes e comportamentos relativamente a esse mesmo desperdício, a sustentabilidade ambiental e o reaproveitamento são também fortes vertentes de aposta deste projeto (as refeições que sobram diariamente, são encaminhadas para cantinas sociais de instituições de solidariedade social das cidades de Braga e Guimarães, para alimentar famílias carenciadas). Desta forma, o projeto MMOB tem como meta global o contributo relevante para que desempenhos e comportamentos adequados das pessoas sejam suscetíveis de permitir alcançar objetivos e resultados determinados.

Com quem:

Este Movimento é levado a cabo por meio de ações de patrulha (<https://www.facebook.com/photo.php?v=503972296374477&set=vb.502442863194087&type=2&theater>) e que decorrem com um grupo de jovens alunos voluntários (cerca de 10), usando t-shirts alusivas ao Movimento, entrando nas cantinas/bares em massa, como uma espécie de inspetores e que vai examinar os pratos de cada consumidor, no sentido de avaliar o desperdício de comida. O grupo dirige-se às mesas com um flyer informativo do MMOB, dando uma breve explicação do objetivo da patrulha. As pessoas que demonstrem ter o “prato vazio” e, por isso, serem contra o desperdício, são premiadas com um pin ou autocolante, simbolizando que aderiram ao Movimento. Com esta prática, os elementos que levam a cabo as patrulhas interagem com os milhares de estudantes que fazem as suas refeições diariamente nas cantinas.

Durante o diálogo estabelecido, alerta-se para a quantidade de comida desperdiçada, para a importância da consciencialização sobre o problema, apelando-se à não colocação no tabuleiro aquilo que sabem que não vão consumir. Consequentemente, apela-se ao “like” na página de Facebook (<https://www.facebook.com/MenosOlhosDoQueBarriga>) bem como à participação nos diversos passatempos que decorrem nessa mesma página.

Com que outros recursos:

O projeto MMOB foi impulsionado com diversos materiais de suporte, nomeadamente:

- Cartaz do Movimento no Dia Mundial Alimentação (outubro 2013);

- Sacos de kits de talheres das cantinas com a imagem do MMOB;
- Várias ações de “Patrulha” desde outubro de 2013;
- Distribuição de T-shirt’s aos alunos em contextos académicos;
- Distribuição de Pin’s e flyers nas ações de “patrulha”;
- Criação da página do MMOB no Facebook (esta cria constante interação com seguidores);
- Concursos nas redes sociais que consistem em mostrar, através de vídeo/fotos, que é possível ter menos olhos do que barriga. Os vídeo/fotos com mais “gostos” ganham concurso: 3º lugar ganha 1 lanche num bar da UMinho, 2º lugar ganha 1 senha de refeição, 1º lugar ganha 1 lanche e 1 senha de refeição;
- Promoção no site dos SASUM;
- Criação de um Spot de rádio para a rádio universitária;
- Criação de endereço de email do movimento para facilitar comunicação via web;
- Publicação de artigos em 5 jornais nacionais;
- Reportagens nos vários canais de televisão nacionais;
- Reportagens em várias rádios nacionais, entre outros.

Custos globais (pin’s, T’shirts, autocolantes, cartazes, outros): 1800,00€.

Como (e quando) é executada:

O MMOB pratica ações periódicas de “patrulhas”* nas várias cantinas dos SASUM, participa também em ações como os “Caloiros de Molho” (atividade integrada na receção e integração dos caloiros da UMinho), vox pop’s pela cidade e pelos campus universitários, no sentido de averiguar se as pessoas conhecem o Movimento, distribuindo flyers e autocolantes.

O Movimento tem ainda programadas atividades para assinalar os aniversários, ou seja, para o dia 16 de outubro de cada ano. No 1º aniversário o MMOB participou nas comemorações do Dia Mundial da Alimentação, com uma tertúlia sobre o desperdício alimentar. O facebook é atualizado em permanência com várias ações e concursos.

Este Projeto tem sido convidado para programas de rádio e TV, como por exemplo o programa “Sociedade Civil”, para explicar o projeto e consequente impacto social e ambiental, dentro e fora da Universidade do Minho.

No passado dia 7 de maio o MMOB esteve presente na Escola Secundária de Estarreja no âmbito do Projeto Eco-Escola, levando a cabo patrulhas na cantina, palestras e jogos tradicionais lúdicos que apelavam à luta contra o desperdício. A aceitação por parte dos alunos foi muito entusiasmante e levou o MMOB para fora da UMinho!

A ação inovadora do MMOB passa(rá) ainda pelas seguintes práticas:

- desenvolvimento de mecanismos de aferição do impacto ambiental do Movimento, sempre que aplicado

em instituições escolares ou empresariais detentoras de cantina(s);

- desenvolvimento de parcerias com empresas de compostagem para valorização dos resíduos alimentares;
- apoio a instituições que destinem as sobras para cantinas sociais.

Assim, o MMOB garante um continuum de ações para uma efetiva mudança comportamental e organizacional no que respeita ao desperdício alimentar e comportamento sustentável.

* N.º de patrulhas realizadas:

2013 – foram efetuadas 5 patrulhas (16 outubro Cantina Gualtar em Braga; 17 outubro Cantina Azurém em Guimarães; 18 outubro Snack Bar Congregados + Cantina Santa Tecla em Braga; 4 dezembro Cantina Gualtar em Braga);

2014 – 14 patrulhas (11 março Cantina Gualtar; 12 março Cantina Azurém; 13 março Snack Bar Congregados + Cantina Santa Tecla; 13 março Bar 5 em Braga; 22 abril Cantina Gualtar; 23 abril Cantina Azurém; 21 maio Cantina Gualtar; 22 maio Cantina Azurém; 23 maio Snack Bar Congregados + Cantina Santa Tecla; Semana caloiro: 9 setembro Cantina Gualtar; Semana do Caloiro - 10 setembro Cantina Azurém;

Flashmob 30 setembro Cantina Azurém);

2015 – 10 e 12 março Cantina Gualtar; 18 mar. Cantina Azurém; 7 maio Escola Secundária Estarreja (Projeto Eco-Escolas).

Resultados alcançados:

No período de 1 ano o desperdício alimentar nas cantinas da UMinho reduziu para cerca de 50%. Perante o aumento no n.º de refeições de 2013 para 2014, esta foi uma redução de desperdícios que superou as expectativas iniciais.

Além da significativa redução de desperdícios, verificou-se ainda um acréscimo do n.º de refeições doadas às instituições de solidariedade social.

O resultado global espelha um impacto de sustentabilidade ambiental e social notável!

Sobras encaminhadas 2013 2014

Sopas 12650 13448

Refeições ou componentes 3784 6088

De um modo geral, este Movimento tem como grandes beneficiários os cerca de 18.000 alunos, trabalhadores e docentes que, ao aderir ao MMOB, ganham sensibilidade para, nas cantinas da UMinho, em casa, ou em qualquer outro lugar, lutarem contra o desperdício alimentar! Quanto mais cidadãos interiorizarem esta atitude, mais cívica, consciente e responsável será a sociedade. Considerando que estas atitudes passam de geração em geração, o impacte pode ser exponencial.

Os utentes das cantinas sociais das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) para onde as refeições sobrantes são encaminhadas são, igualmente, grandes beneficiários do Movimento Menos

Olhos do que Barriga. Assim, o impacto social solidário que tem por base a possibilidade de prestar auxílio através da dádiva de refeições a quem mais precisa torna este projeto num caso de inovação na área da solidariedade e responsabilidade social.

Outras Universidades, ou instituições em Portugal ou no estrangeiro, podem também colocar em prática este Movimento e tornarem-se, assim, beneficiários.

Fatores-chave de êxito:

Segundo a Food and Agriculture Organization (FAO), cerca de 1/3 dos alimentos produzidos no planeta é perdido ou desperdiçado. Os contextos escolares tornam-se grandes obreiros no combate ao desperdício alimentar, pois podem associar a missão da preocupação com a alimentação saudável, ao combate ao desperdício alimentar, num ambiente de formação que pode integrar também estes conceitos cívicos, ambientais e sociais!

Por factos constatados o MMOB cria uma verdadeira sensibilização às comunidades dentro e fora da UMI-nho, tendo como principais fatores-chave os benefícios das suas boas práticas:

- a redução efetiva do desperdício alimentar gerado nas cantinas;
- o aumento do contributo às instituições de apoio a famílias carenciadas;
- a evidência da alteração comportamental alcançada;
- a contribuição para as práticas de responsabilidade social e um ambiente mais sustentável.

Dificuldades na concretização:

A mudança de hábitos e de atitudes comportamentais, é algo que leva o seu tempo. No entanto, os resultados vão aparecendo e o MMOB tem verificado que as pessoas/utilizadores das cantinas dos SASUM já conhecem o Movimento, falam dele, e já demonstram preocupação em seleccionar o que vão comer ou não.

A assinalar também os custos do projeto associados ao material de suporte à comunicação e ações (cerca de 1800,00€), sendo que a dimensão de futuros investimentos dependerá da dinâmica de próximas ações. Não são contabilizados custos dos recursos humanos envolvidos.

Alguns testemunhos:

Antena 1 (Portugal em direto), 8-04-2014
<http://www.rtp.pt/play/p470/e150055/portugal-em-direto>

RTP2 (Sociedade Civil), 14-05-2014
<http://www.rtp.pt/play/p1490/e154037/sociedade-civil-2014> (34min50s)

TVI (Jornal da Uma), 04-04-2014
<http://www.tvi.iol.pt/programa/jornal-da-uma/30/videos/128740/video/14119200/1> (8min57s)

TVI24, 03-04-2014
<http://www.tvi24.iol.pt/videos/video/14118610/1>

RTP1 (Portugal em Direto), 03-04-2014
<http://www.rtp.pt/play/p1398/e149527/portugal-em-direto> (6min40s)

Rádio Renascença, 31-03-2014
<http://umonline.uminho.pt/ModuleLeft.aspx?mdl=~/Modules/Clipping/NoticiaView.ascx&ItemID=117126&Mid=119&lang=pt-PT&pageid=74&tabid=13>

REDE DE CENTROS LOCAIS DE APRENDIZAGEM DA UAB

A gestão presencial da rede de ensino superior a distancia e elearning da UAb

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Universidade Aberta

Pessoa responsável pela apresentação

Prof. Doutora Carla Padrel de Oliveira

Cargo:

Vice-reitora

Categoria a que se candidata:

Cooperação interna e entre organismos/
unidades orgânicas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Ensino superior

Tipo de entidade:

Ensino superior a distância e elearning

Caracterização sumária da atividade principal:

A Universidade Aberta (UAb) é a única universidade pública portuguesa de Ensino a Distância e elearning (EaD). Fundada por Decreto-Lei, datado de 2 de dezembro de 1988, a UAb já garantiu, nos seus mais de 25 anos de existência, formação de nível superior a milhares de estudantes.

Pela sua vocação e natureza, a UAb utiliza, a todo o tempo, nas suas atividades de ensino, as mais avançadas metodologias e tecnologias de ensino a distância orientadas para a educação sem fronteiras geográficas nem barreiras físicas, e dando especial enfoque à expansão da língua e da cultura portuguesas no espaço da lusofonia (comunidades migrantes e países de língua oficial portuguesa). Assim, a UAb disponibiliza, em qualquer lugar do mundo, formação superior (licenciaturas, mestrados e doutoramentos) e cursos de Aprendizagem ao Longo da Vida. Toda a oferta pedagógica é lecionada em regime de elearning e em 2008, a UAb viu reconhecido o seu Modelo Pedagógico Virtual, inédito em Portugal e desenvolvido por esta instituição.

O Modelo de Ensino a Distância da Universidade Aberta assenta na utilização de uma plataforma de elearning (Moodle). O(a) estudante acede à plataforma de elearning através de credenciais de acesso emitidas pelos serviços da UAb e enviadas para o email institucional de cada estudante.

Toda a informação de que o(a) estudante necessita para efetuar e gerir a sua aprendizagem está integrada na plataforma de elearning, onde acede aos ma-

teriais e atividades de aprendizagem, às tarefas pedagógicas a desenvolver, a espaços de comunicação, partilha e construção do conhecimento e avaliação.

A comunicação com os docentes realiza-se preferencialmente de modo assíncrono, possibilitando uma grande flexibilidade e autonomia, na gestão do processo de aprendizagem.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Em 2014, a UAb dispunha de um total de 403 postos de trabalho previstos em mapa de pessoal, à data de 31 de dezembro de 2014.

A UAb procedeu em 2014 a uma reestruturação orgânica trazendo uma maior flexibilidade à organização possibilitando deste modo uma maior adaptação às mudanças.

O conceito de globalização orientou a criação, em 2007, do Centro Local de Aprendizagem (CLA) que hoje se encontra contemplado na estrutura orgânica da UAb. A noção de CLA, desenhada por uma universidade de ensino a distância e elearning, consubstancia a aposta na proximidade física enquanto mecanismo de difusão das potencialidades do ensino/aprendizagem virtual, bem como a assunção de uma responsabilidade social da instituição junto das comunidades locais. Assim, para além do suporte logístico de atividades académicas da UAb, os CLA encontram-se particularmente vocacionados para valorizar a especificidade das comunidades em que se inserem, pela promoção de iniciativas culturais, realizadas em colaboração com entidades locais e regionais, públicas e privadas, ou seja, os CLA foram pensados como pólos físicos que estabelecem pontes entre o local e o global.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

A Universidade Aberta (UAb) assume como missão fundamental formar estudantes que, por várias razões, não puderam, no seu tempo próprio, encetar ou prosseguir estudos universitários. Por outro lado, a UAb procura corresponder às expectativas de quantos, tendo eventualmente obtido formação superior desejam reconvertê-la ou atualizá-la; o que significa que, por vocação, tenta ir ao encontro das expectativas de um público adulto, com experiência de vida e normalmente já empenhado no exercício de uma profissão.

A UAb tem ainda por missão a criação, transmissão e difusão da cultura, dos saberes, das artes, da ciência e da tecnologia, ao serviço da sociedade, através da articulação do estudo, do ensino, da aprendizagem, da investigação e da prestação de serviços

Visão

Uma Universidade em qualquer lugar do mundo

Valores

Transparência; credibilidade; ética; abertura e inovação

Descrição e caracterização da Boa Prática

Designação:

Rede de Centros Locais de Aprendizagem da UAb

Síntese:

A gestão presencial da rede de ensino superior a distância e elearning da UAb

Para quê:

A UAb adotou como um dos objetivos estratégicos a Aprendizagem ao Longo da Vida (ALV), encarada como principal interface com a sociedade e a oportunidade para o desenvolvimento pessoal e a qualificação profissional no contexto universitário. Também é perspectivada como princípio educativo e de acompanhamento e ligação aos estudantes, seja na sua valorização pessoal e profissional na Sociedade Digital, seja na inclusão no mercado de trabalho. É um objetivo que se implementa através de parcerias mediadas pelos Centros Locais de Aprendizagem da UAb com as autarquias, instituições de solidariedade e desenvolvimento social, e com o tecido empresarial.

Os CLA procuram desenvolver uma intervenção, em termos culturais e educativos, enquadrada nas dinâmicas locais e de acordo com as especificidades da respetiva área de influência.

Pretendendo favorecer o acesso de amplos setores populacionais à Sociedade da Informação e do Conhecimento, a sua ação privilegia a aquisição de competências no uso das Tecnologias Digitais, bem como o desenvolvimento de outras competências - académicas, profissionais, culturais e cívicas - em diferentes áreas.

Neste sentido, dinamizam ações educativas de âmbito formal, não-formal e informal, com vista à oferta de oportunidades de aprendizagem às populações que, por circunstâncias geográficas, são particularmente suscetíveis de exclusão.

Com quem:

Os principais protagonistas dos CLA são os coordenadores: técnicos superiores, com Licenciatura, Mestrado em TIC e e-learning e doutoramento com domínio, oral e escrito, da língua portuguesa; conhecimentos do Office na ótica do utilizador e da ferramenta de correio eletrónico; conhecimentos de legislação relevante na Administração Pública; conhecimento de Metodologia Balanced Scorecard (BSC); conhecimento do sistema de ensino a distância e elearning; conhecimento do tecido social, económico, cultural e demográfico do local e da região do Centro Local de Aprendizagem que representa. Os coordenadores dos centros locais deverão ser residentes na área de

abrangência geográfica dos CLA, tendo como principais funções:

- uniformizar práticas e rotinas pautadas pelo profissionalismo e pela eficácia, no que respeita ao suporte logístico e instrumental necessário a todos os estudantes residentes na área;
- coordenar o processo de avaliação presencial e fazer a divulgação da oferta educativa e da especificidade do sistema de ensino-aprendizagem da UAb;
- promover sinergias socioculturais, educativas e cívicas, enquadradas nas dinâmicas locais de acordo com as características das respetivas zonas de influência.

Os representantes das autarquias são parte importante no processo de estabelecimento do CLA.

A Unidade de Missão para os Centros Locais de Aprendizagem (UMCLA) é a estrutura que coordena e supervisiona a atividade dos Centros Locais de Aprendizagem e funciona na direta dependência do Reitor, integrando-se nela um dos elementos da equipa reitoral.

Com que outros recursos:

Os Centros Locais de Aprendizagem funcionam em instalações próprias cedidas pelos seus parceiros (autarquias) equipadas com as infraestruturas e os equipamentos identificados como necessários à realidade física do CLA.

A UAb tem uma completa autonomia e responsabilidade na gestão dos Centros, nomeadamente a seleção, remuneração, formação e supervisão do coordenador.

Como (e quando) é executada:

As atividades dos CLA inserem-se no ciclo de gestão PDCA (Plan, Do, Check, Act) da UAb e quer a UMCLA quer os CLA estão integrados no mapeamento estratégico da UAb, encontrando-se os respetivos planos de atividades alinhados com os objetivos traçados e as metas definidas.

Os procedimentos dos CLA encontram-se incluídos no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade da UAb, devidamente certificados de acordo com a NP EN ISO 9001:2008

O coordenador deverá planear e concretizar os planos de atividades; avaliar e dar resposta aos problemas dos estudantes locais da UAb; assegurar a gestão e organização dos recursos; coordenar a execução das atividades académicas da sua área de influência em articulação com a Direção dos Serviços Académicos; mediar a comunicação entre a Universidade Aberta e as organizações locais de cultura e de educação e outras entidades locais, tais como autarquias, associações empresariais, etc; promover iniciativas conjuntas da Universidade Aberta e das organizações locais de cultura e de educação; estabelecer estratégias de intervenção em âmbitos educativos, culturais e sociais, com incidência local e regional; cooperar no domínio da formação, com as autarquias, administração pública e as empresas, nas áreas territoriais do CLA; apoiar atividades de extensão académica, bem como

atividades de formação de interesse local e regional.

Resultados alcançados:

- Aumento do número de estudantes inscritos na UAB
- Desenvolvimento de novas dinâmicas socioculturais locais, gerando efeitos muito positivos para as comunidades pela formação académica e cultural que proporcionam
- Ampliação da rede de colaboração interinstitucional da UAb, no âmbito local e regional.

Desde a implementação dos CLA, cada coordenador tem vindo a desenvolver um trabalho sistemático de integração nos contextos sociais, económicos, culturais e educativos da área de abrangência do seu centro, que se traduz no estabelecimento de múltiplos protocolos. Contam-se parcerias tão diversificadas quanto as celebradas com instituições de solidariedade social, comunidades intermunicipais, associações de desenvolvimento local, associações empresariais, centros de formação, museus e bibliotecas e órgãos de comunicação social. Destaca-se, o papel cada vez mais importante assumido pelos CLA nos Conselhos Municipais de Educação e de Ação Social.

- Evidentes benefícios financeiros para a UAb.
- Elevado grau de satisfação por parte dos estudantes.

Toda e qualquer iniciativa organizada localmente é objeto de um relatório fundamentado e pormenorizado, publicado no espaço da plataforma Moodle dos CLA, e posteriormente analisado por todos. Do relatório faz parte o tratamento dos inquéritos de satisfação entregues aos participantes dos eventos.

Fatores-chave de êxito:

- Os recursos humanos que compõem a rede dos CLA são, primordialmente, pessoas com um perfil adequado às funções, na motivação, na criação de laços e valores, na valorização da ideia de pertença.
- A eficácia da gestão desta estrutura baseia-se na construção e na manutenção de um clima organizacional muito satisfatório, em consonância com o estabelecimento de regras e metas bem definidas. Subsidiariamente, em termos técnicos, apenas foi necessário o recurso a uma plataforma que permitisse a comunicação e a partilha de informação (Moodle) entre os vários coordenadores CLA.
- É visível o contributo desta prática na projeção nacional e internacional da UAb, do seu modelo de ensino/aprendizagem e da sua afirmação enquanto instituição de ensino superior com responsabilidades sociais.
- A existência de polos de apoio presencial é considerada, em vários referenciais de qualidade em EaD, como fundamental para o desenvolvimento dos processos pedagógicos e administrativos de ensino/aprendizagem.

Dificuldades na concretização:

Em algumas situações pontuais assistiu-se à demora na instalação e disponibilização de equipamentos tendo, tal facto, retardado e afetado, temporariamente a logística e o funcionamento do CLA

Alguns testemunhos:

O conjunto de boas práticas que nasceram e se desenvolveram no âmbito do trabalho desenvolvido pela UMCLA e pela rede dos CLA da UAb é a manifestação incontestável de políticas e práticas de gestão organizacional sustentada, que aposta na valorização, motivação e satisfação das pessoas com um liderança forte, intercomunicativa e transparente.

Testemunho da Dra. Susana Mântua (membro da UMCLA)

EQUIPAS MULTIDISCIPLINARES NOS AGRUPAMENTOS ESCOLARES DE LOURES

A formação das equipas multidisciplinares nos Agrupamentos Escolares

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Câmara Municipal de Loures/
Departamento de Educação

Pessoa responsável pela apresentação

Dina Ribeiro

Cargo:

Chefe da Unidade de Desenvolvimento Curricular
Educativo

Categoria a que se candidata:

Cooperação interna e entre organismos/
unidades orgânicas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Educação

Tipo de entidade:

Administração Local/Unidade nuclear

Caracterização sumária da atividade principal:

Departamento de Educação exerce as seguintes competências:

No âmbito do desenvolvimento curricular educativo:

- a) Planear, assegurar ou apoiar a participação da Câmara Municipal nos Conselhos Gerais dos Agrupamentos Escolares e Escolas não Agrupadas;
- b) Aferir e emitir pareceres sobre orçamentos dos Agrupamentos Escolares e Escolas não Agrupadas;
- c) Desenvolver e incentivar a criação de planos de intervenção pedagógica;
- d) Desenvolver, dinamizar e apoiar projetos educativos;
- e) Estabelecer e promover relações com IPSS, com entidades educativas privadas ou cooperativas e demais agentes educativos e estabelecer, desenvolver e promover a gestão de parcerias;
- f) Promover a ligação do Município às Associações de Pais e Encarregados de Educação;
- g) Promover, de acordo com os modelos instituídos, a gestão das Atividades de Enriquecimento Curricular e respetiva avaliação;
- h) Assegurar a gestão interna dos projetos do pré-escolar e do ensino básico;
- i) Promover e assegurar, quando necessário, os planos de intervenção especiais;

j) Apoiar a criação e a dinamização de novas Associações de Pais e Encarregados de Educação e assegurar a ligação às estruturas Concelhias ou outras, das Associações de Pais e Encarregados de Educação;

k) Assegurar a relação com entidades organizadoras de Atividades de Tempos Livres;

l) Assegurar a realização e gestão de ações e eventos de interesse educativo.

No âmbito da ação social escolar:

a) Criar, assegurar e desenvolver prolongamentos de horário nos Jardins-de-Infância, em parceria com os Agrupamentos Escolares;

b) Criar, assegurar, desenvolver e gerir o serviço de refeições no pré-escolar e Ensino Básico, incluindo o controlo da qualidade do serviço de refeições;

c) Assegurar, conjuntamente com os Agrupamentos Escolares, a gestão dos auxílios económicos e promover o controlo da sua atribuição;

d) Assegurar e desenvolver os transportes escolares no ensino básico e secundário, incluindo o transporte dos alunos com Necessidades Educativas Específicas;

e) Assegurar, em parceria com os agrupamentos escolares, o controlo financeiro e de gestão do SASE;

f) Assegurar, em parceria com os Agrupamentos Escolares, a gestão dos seguros escolares;

g) Elaborar propostas de recrutamento de pessoal a afetar aos serviços de ação social escolar;

h) Criar e aplicar instrumentos transversais de gestão da ação social escolar.

No âmbito do planeamento da educação e gestão da rede escolar:

a) Planear a rede educativa, no âmbito da Carta Educativa, e participar na sua monitorização; b) Assegurar e aplicar, nos domínios da gestão da rede escolar, as orientações municipais para o sector da educação;

c) Gerir a rede de recursos educativos de competência municipal;

d) Acompanhar a gestão de creches associadas a equipamentos educativos;

e) Emitir pareceres sobre a rede educativa; f) Avaliar, emitir parecer e elaborar propostas para protocolos de descentralização; g) Gerir a cedência de espaços educativos do pré-escolar e do Ensino Básico;

h) Avaliar, com regularidade, a situação física dos equipamentos escolares, com o objetivo de antecipar necessidades de intervenção e proceder à

triagem das necessidades de intervenção física solicitadas;

- i) Apresentar propostas de construção de equipamentos educativos de competência municipal;
- j) Elaborar propostas de programas base dos equipamentos educativos de competência municipal a construir, ampliar ou remodelar;
- k) Remeter às Juntas de Freguesia, ao abrigo do respetivo protocolo de delegação de competências, todas as situações que careçam da sua intervenção;
- l) Promover e garantir a execução das pequenas obras de manutenção e conservação, bem como as obras urgentes e necessárias ao bom funcionamento dos equipamentos educativos de competência municipal;
- m) Acompanhar a construção de novos equipamentos escolares de competência municipal;
- n) Avaliar e emitir parecer sobre seguros dos equipamentos educativos;
- o) Assegurar o apetrechamento pedagógico e didático dos equipamentos escolares do pré-escolar e do ensino básico;
- p) Propor a aquisição de mobiliário para a rede escolar, da competência municipal;
- q) Assegurar o funcionamento do parque informático nos equipamentos educativos da rede escolar, sob gestão municipal;
- r) Elaborar propostas de recrutamento de pessoal e emitir parecer sobre a sua contratação;
- s) Planear a formação de pessoal não docente do pré-escolar e do ensino básico;
- t) Assegurar, em conjunto com os agrupamentos escolares, a gestão das unidades estruturadas e da multideficiência;
- u) Propor o planeamento dos recursos humanos, não docentes;
- v) Assegurar a gestão da base de dados da educação;
- w) Gerir o pessoal não docente.

No âmbito da descentralização de competências para o Município:

- a) Garantir o acompanhamento técnico e avaliar a execução das competências contratualizadas com a Administração Central;
- b) Propor e desenvolver as medidas que a avaliação da sua aplicação revele mais adequadas.

As metodologias organizativas existentes podem ser agrupadas em 3 tipos:

- Atividades de planeamento / gestão;
- Atividades contínuas e procedimentais de execução administrativa;
- Atividades de desenvolvimento de programas/projetos, dos quais exemplificamos com os seguintes:

Atividades de Enriquecimento Curricular – articulação e gestão do acesso gratuito às Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC), através de uma rede de

parcerias com os agrupamentos de escolas, associações de pais, instituições particulares de solidariedade social e outras associações.

Apoio a Projetos Socioeducativos – promoção, apoio financeiro e logístico aos projetos escolares socioeducativos e inovadores.

Hidroterapia – escola inclusiva – articulação e gestão da atividade terapêutica, a hidroterapia dirigida aos alunos com necessidades educativas especiais, identificados pelas equipas de ensino especial dos agrupamentos de escolas da rede pública do concelho (desde o jardim de infância ao 9º ano).

Este projeto é executado em parceria com a GesLoures, que garante os terapeutas e as piscinas municipais, e ainda com as associações humanitárias de bombeiros que asseguram o transporte dos alunos e assistentes operacionais acompanhantes no trajeto escola-piscina.

Sensibilização ao Mundo do Trabalho –No âmbito das parcerias e planos de cooperação estabelecidos com o Ministério da Educação, escolas secundárias, profissionais e os agrupamentos escolares, a Autarquia tem vindo a apoiar a formação de jovens alunos, nomeadamente, aqueles que integram currículos alternativos, cursos vocacionais, tecnológicos ou profissionais.

Caracterização dos RH em 2014/15:

O mapa de pessoal de 2015 da Câmara Municipal de Loures está composto por 2 331 postos de trabalho.

O departamento da educação atualmente integra os 6.25% do total dos efetivos, integrando o pessoal não docente ao obrigo do Contrato «...»

Conforme os resultados reportados nos Balanços Sociais dos dois últimos anos, salienta-se o seguinte:

Câmara Municipal de Loures Dep. Educação:

2013 2014 2013 2014

Total efetivos: 2137 2108 764 763

Nr. Trabalhadores na carreira de técnico superior: 418 424 28 37

O aumento da tecnicidade dos RH no departamento de educação resultou da mobilidade interna na categoria dirigida somente aos trabalhadores da Câmara Municipal de Loures.

Atendendo os indicadores de antiguidade e da dispersão etária dos efetivos (ver Balaço Social de 2014), as experiências profissionais e as respetivas competências especializadas e do conhecimento da organização indiciam a solides, mas também algum afastamento de outras áreas além da associada a sua afetação orgânica (concentração dos técnicos no topo de carreira em alguns serviços).

As respostas da Câmara Municipal aos imperativos legais resultaram na reestruturação consecutiva da macroestrutura em 2011 e 2013.

As tentativas sucessivas em dar respostas às necessidades de pessoal de vários serviços dificultaram a mobilidade interna na carreira e inter carreiras, produ-

zindo efeitos diversos na gestão das mesmas.

Atualmente, salientando um dos efeitos da formação de equipas multidisciplinares nos agrupamentos de escolas do ensino básico, o departamento integra os efetivos na carreira de técnica titulares de licenciaturas em seguintes áreas: animação cultural, ciência política e ciência da educação, direito, gestão hoteleira, história, psicologia, relações internacionais, serviço e políticas sociais, sociologia, teatro e educação, dietética e nutrição.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Sabendo que as políticas de recursos humanos numa organização são eixos marcantes da cultura organizacional, não menos importante são os fatores contextuais, dos quais os seguintes, ao nosso ver, balizam as relações verticais/decisionais e interpessoais:

- Estratégias e planeamento ao médio prazo, correspondente aos ciclos legislativos;
- Dinâmicas geo-humanas e socioeconómicas do concelho;
- Especificidade da população-alvo e das partes interessadas.

Ora bem, conforme foi referido no ponto 3.3 a linha de decisão está refletida na estrutura orgânica, privilegiando relação hierarquizada e potenciando a liderança formal privilegiando o diálogo em torno de assuntos relacionados com os direitos, segurança e saúde no trabalho. Este fato criou a confiança na organização.

A satisfação no trabalho, além de condições, segurança e saúde no trabalho, nem sempre está presente nos processos de avaliação de desempenho.

Os níveis de motivação/satisfação relacionados com as expectativas dos trabalhadores no que diz respeito à sua carreira, o conteúdo funcional e a revelação das suas melhores competências é uma dimensão que faz parte integrante das relações humanas e, ao nosso ver, é um ponto positivo.

Como estamos falar sobre a Educação, torna-se claro que o conhecimento da população-alvo e das partes interessadas tem uma forte influência na capacidade dos serviços em dar resposta de qualidade. A consciência desta importância é fomentada com estratégias de proximidade dos serviços.

A materialização das políticas de proximidade tem impacto na vida profissional dos trabalhadores nas seguintes dimensões:

- Na autonomia técnica dos profissionais que atuam junto da população-alvo;
- No afastamento da unidade orgânica nuclear;
- Na dependência da eficácia do sistema da Comunicação Organizacional.

Resumindo, a cultura organizacional do departamento de educação assenta nos valores de igualdade, transparência e responsabilidade.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

No ano transato iniciou-se o extenso processo de diagnóstico/avaliação organizacional.

Só no início do 2015, foram assimiladas novas opções tomadas, sem que os serviços deixassem de ser prestados. Os períodos de transição numa organização desta dimensão no âmbito de competências na Educação estão fortemente condicionados pela calendarização escolar, produzindo efeitos de incerteza ou suspense, a saber:

- Foram redefinidas e anunciadas medidas financeiras;
- Foram estabelecidas prioridades em todas as áreas de atuação da autarquia, incluindo a Educação.

É de salientar que uma das preocupações foi proceder a uma adequação dos Recursos Educativos para exercício das atividades em proximidade com os principais partes interessadas – as escolas do ensino básico.

Descrição e caracterização da Boa Prática

Designação:

Equipas Multidisciplinares nos Agrupamentos Escolares de Loures

Síntese:

A formação das equipas multidisciplinares nos Agrupamentos Escolares

Para quê:

Reorganização dos Recursos Educativos afetos ao Departamento da Educação visou os seguintes objetivos:

- Formar as subequipas de técnicos de psicologia, serviço social e animação sociocultural que iriam desenvolver as atividades priorizadas pelos projetos educativos nos 13 agrupamentos de escolas do ensino básico da rede escolar concelhia;
- Desenvolver mecanismos de enquadramento metodológico entre as práticas do departamento e as necessidades das escolas.
- Agilizar a comunicação entre organismos intervenientes (Centros de saúde, Escola Segura, Comissão de Proteção de Crianças e Jovens em Risco), a escola, a autarquia focada nas medidas preventivas dos comportamentos disruptivos dos alunos.
- Dar respostas às solicitações diárias no terreno, aproximando os alunos/encarregados educação e pessoal docente na procura de medidas individualizadas.

A formação de Equipas multidisciplinares, compostas pelos técnicos totaliza 19 técnicos qualificados nas áreas da psicologia e da ação social, sendo encarados como um reforço a comunidade escolar no prosseguimento das seguintes linhas orientadoras:

- Promover a inclusão socioeducativa, envolvendo a

- comunidade escolar em todo o processo educativo.
- Promover o aproveitamento escolar diminuindo o absentismo, a taxa de abandono escolar, a taxa de retenção e intervindo em crianças e alunos em risco, com problemas comportamentais e disciplinares e/ou fragilidade socioeconómica. Esta intervenção será realizada através de uma diversidade de estratégias, ajustadas caso a caso e definidas em reunião de equipa multidisciplinar.
 - A diversidade e individualidade de respostas e intervenções permitirá responder especificamente às necessidades de cada criança/aluno, envolvendo o aluno, a família e a comunidade escolar na solução do problema, integrando-as nos projetos educativos de cada agrupamento e estreitando a relação com a autarquia, com outras entidades (Centros de Saúde, CPCJ, Escola Segura).

Com quem:

Neste projeto foram envolvidos diretamente os Diretores de Agrupamentos de Escolas.

O recrutamento dos técnicos foi realizado através da mobilidade interna, lançada em março de 2014. A tramitação administrativa do procedimento foi assegurada pelo Departamento dos Recursos Humanos, sendo que a comissão de seleção era composta pela Diretora do Departamento de Educação, Chefe da Unidade de Desenvolvimento Curricular e Educativo e Técnica Superior da área de Psicologia Educacional.

As necessidades das escolas foram sistematizadas e definidas em colaboração com os diretores de Escolas, permitindo estabelecer o perfil profissional pretendido.

O objetivo desta mobilidade foi divulgada através do Aviso, permitindo deste modo alargar a área de recrutamento a todos os trabalhadores que se interessaram pelo projeto e detinham os requisitos habilitações.

A seleção dos candidatos também observou outros aspetos não menos importantes:

As expectativas profissionais de cada um dos candidatos e a proximidade da escola com a residência.

Resumidamente, a mobilidade segundo o serviço de origem teve a seguinte expressão:

Área de formação Serviço de origem

Psicologia 4 (DRH, SMPC, DCDJ)

Serviço social /Ação Social 4 (DCSH, DE)

Animação sociocultural 2 (DE)

Legenda:

DRH – Departamento de Recursos Humanos; DCSH – Departamento de Coesão Social e Habitação; SMPC – Serviço Municipal de Proteção Civil; DCDJ – Departamento de Cultura, Desporto e Juventude; DE – Departamento de Educação)

Atendendo à impossibilidade de recrutamento com recurso ao procedimento concursal, a formação de equipas multidisciplinares foi essencialmente conseguida pelo esforço conjunto de vários serviços de origem que ficaram com menos técnicos, mas que se

mobilizaram em torno das prioridades estratégicas da organização.

Com que outros recursos:

A instalação das Equipas nas escolas requereu uma logística complexa e um esforço adicional não só por parte do departamento, mas também por parte das escolas.

- A disponibilidade de equipamento informático;
- A organização do espaço e mobiliário;
- Ajustamento de horários de trabalho.

O calendário foi muito restrito e o tempo de integração destas equipas deveria garantir que o início do novo ano letivo já possa contar com a presença de novos elementos.

Como (e quando) é executada:

A boa prática foi marcada pelas seguintes fases:

1º Trimestre do 2014:

Auscultação das Escolas;

Tomada de decisão sobre reforço dos Recursos Educativos, na vertente de especializações em psicologia/serviço social/educação social e animação sociocultural;

Preparação da mobilidade interna;

Procedimento de seleção e deferimento da mobilidade.

Abril de 2014

Instalação das Equipas

Ajustamentos de procedimentos internos de administração de pessoal e de avaliação de desempenho

Junho de 2014

Avaliação da integração nas escolas das Equipas

Formação complementar que visa o ajustamento de competências técnicas dos membros da equipa

Julho – Setembro de 2014

Conceção e implementação do programa de atuação das equipas para próximo ano letivo

Resultados alcançados:

Neste momento as escolas foram reforçadas pelas equipas multidisciplinares.

Foi adotada a metodologia de reuniões mensais com a Equipa com intuito em garantir ações integradas e boas práticas partilhadas e experienciadas, bem como a discussão técnica interdisciplinar de acompanhamento de casos sinalizados.

O trabalho desenvolvido neste período foi reconhecido pelo avançar da mobilidade intercarreiras, vinculando os trabalhadores não integrados na carreira de técnico superior, sem recurso ao recrutamento externo.

As propostas dos técnicos da Equipa foram integradas nos Planos Anuais de Atividade das escolas, com atividades pensadas especificamente para os alunos dessa escola.

A título exemplificativo, sob proposta da técnica da Equipa foi aprovado pelo Conselho Geral de um dos agrupamentos, nomeadamente Agrupamento de Es-

colas de Santa Iria de Azóia, o projeto de desenvolvimento vocacional transversal aos 1º, 2º e 3º ciclo do ensino básico.

No seguimento de reuniões mensais da Equipa, a comunicação com parceiros (PSP- Escola Segura, Segurança Social, Comissão de Proteção de Crianças e Jovens em Risco, Faculdade de Psicologia e Instituto Superior de Psicologia Aplicada) ficou beneficiada com um canal privilegiado, incrementando as relações de parceria externa.

Fatores-chave de êxito:

Trabalhador: Enriquecimento funcional/ especialização orientada pela área formativa de cada um.

Parceiro/Parte interessada: Serviço e resposta imediata a situações diárias centradas no(s) Aluno(s).

Departamento de Educação: Conhecimento da realidade e resposta em tempo real às solicitações das partes interessadas.

Dificuldades na concretização:

A ambiguidade legislativa no âmbito da educação no quadro de competências e transferência das competências para as autarquias, recursos humanos limitados.

Complexidade das realidades de cada Agrupamento das Escolas que exige a particularização de competências necessárias a cada um dos técnicos.

Alguns testemunhos:

No Agrupamento de Escolas de Santa Iria de Azóia foram integradas no plano anual de atividades as ações direcionados para os alunos do 1º, 2º e 3º ciclos sem recurso a outras entidades.

O dia do Voluntariado foi preparado numa semana porque a técnica conhecia bem como funciona o Banco de Voluntariado da Câmara Municipal de Loures. O resto foi a participação ativa da comunidade escolar

Dia do Sorriso – ação que provou a capacidade de organização das 6 escolas do Agrupamento no lançamento de 1000 balões, à mesma hora do mesmo dia! Também foi importante para os alunos, porque na escola há tempo para brincar/divertir e estar empenhado nos estudos. Esta ação demorou 10 minutos e foi preparada em 3 dias, envolvendo os professores, bem como assistentes operacionais:

A aplicação de métodos organizativos já experimentados noutros contextos e com outra população-alvo, enriquece o ambiente escolar, cria condições de autonomia e criatividade dos técnicos das equipas.

Loja social - O projeto visa recolher e organizar um conjunto de bens (roupas, livros, brinquedos, alimentação) para distribuição a alunos bem como à restante comunidade escolar.

Numa primeira fase, a distribuição destes bens será efetuada através de uma “mostra” dos bens recolhidos, num dia e local previamente definidos, onde os alunos merecedores poderão escolher o bem que quiserem de acordo com os créditos obtidos. Os créditos serão atribuídos aos alunos pelos DT, de acordo com a sua assiduidade e comportamento em sala de aula, convívio e recreio. Para além destes alunos com créditos adquiridos, dar-se-á também oportunidade aos alunos que se encontrem em situação de maior vulnerabilidade social.

Numa segunda fase, a Loja Social passará a funcionar num espaço próprio onde se poderão dinamizar campanhas de recolha de bens com maior regularidade e organizá-los em expositores e mesas sempre acessíveis. Esta loja terá um horário de funcionamento, onde nos dias de abertura os alunos ou famílias poder-se-ão deslocar à Loja, com supervisão técnica, e adquirir os bens necessários.

O projeto envolverá os alunos da UAEM de 2º e 3º ciclo, com a triagem dos bens, lavagens, catalogação e arrumação nos respetivos expositores, sempre com a supervisão.

Em simultâneo pretende estimular a solidariedade e a partilha, através de campanhas de recolha de bens de primeira necessidade para colocação na Loja e posterior entrega.

Como objetivos específicos, as ações pretendem envolver a comunidade escolar em campanhas de solidariedade, incentivar o bom comportamento dos alunos com a atribuição de créditos para troca por bens, permitir novas tarefas e responsabilidades aos alunos da Unidade de Apoio à Multideficiência e minimizar situações problemáticas de alunos e famílias em situação de maior desvantagem social.

Valoriza ainda, as estruturas escolares com a criação de um novo espaço de apoio direto a alunos e suas famílias, bem como, aproxima as famílias à escola colaborando na minimização de carências sociais, fomentando desta forma a resolução partilhada dos problemas dos alunos.

MAQUILHAGEM PARA TODOS/AS

Empowerment e valorização da diferença

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P.

Pessoa responsável pela apresentação

Marina Van Zeller

Cargo:

Vice-Presidente

Categoria a que se candidata:

Cooperação interna e entre organismos/
unidades orgânicas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

ADMINISTRAÇÃO CENTRAL

Tipo de entidade:

O Instituto Nacional para a Reabilitação (INR), I.P. é um instituto público, dotado de autonomia administrativa e património próprio, integrado no Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, sob superintendência e tutela do respetivo Ministro

Caracterização sumária da atividade principal:

Como grandes linhas orientadoras que enquadram a atividade do INR, I.P., e atenta a dimensão transversal da política de promoção dos direitos das pessoas com deficiência, podem mencionar-se as políticas e medidas definidas no Programa de Governo, os princípios legais em vigor, definidos na legislação nacional e na Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, bem como as orientações estratégicas definidas pelo Governo no domínio da igualdade de oportunidades e combate à discriminação com fundamento na deficiência e os instrumentos políticos com impacto direto na política da deficiência, sendo de destacar designadamente o previsto nas Grandes Opções do Plano, os programas nacionais e sectoriais no domínio do crescimento e do emprego, da proteção social e da inclusão social.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Em 2014, o Instituto contou com um total de 52 trabalhadores, de um total de 73 postos de trabalho aprovados, sendo que neste momento o seu número é de 54 trabalhadores.

Cabe destacar que, em 2014, foram integrados 8 novos colaboradores no instituto (muitos em regime de mobilidade), 2 destes com deficiência (uma pessoa surda e outra amblíope), o que, exigiu um esforço em

prol da melhor integração e adaptação dos postos de trabalho às características destes colaboradores. Importa referir ainda que teve lugar a tomada de posse do novo Conselho Diretivo do INR, I.P. em janeiro de 2014.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

O INR, I.P. tem por missão assegurar o planeamento, execução e coordenação das políticas nacionais destinadas a promover os direitos das pessoas com deficiência.

A garantia de igualdade de oportunidades, o combate à discriminação e a valorização das pessoas com deficiência, numa perspetiva de promoção dos seus direitos fundamentais, continuam a assumir-se como os princípios que norteiam a atuação do INR, I.P.

O INR, I.P. propõe-se desenvolver iniciativas e atividades inovadoras, de forma sensível e adequada aos contextos, no sentido da concretização da sua visão “Uma Pessoa um Cidadão”.

O INR, I.P. tem como valores estruturantes das suas propostas de intervenção o Respeito, a Integração, as Parcerias, a Credibilidade e o Compromisso, entendendo os mesmos, respetivamente como:

Respeito: considerar a pessoa com deficiência o centro de toda a estratégia;

Integração: liderar os processos de reabilitação tanto a nível interno como externo;

Parcerias: articular com as famílias e organizações da sociedade as ações a desenvolver;

Credibilidade: procurar a excelência, trabalhando com entidades de referência no campo da inovação e investigação;

Compromisso: garantir qualidade de vida e igualdade de oportunidades para todos.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

1. Tomada de posse do novo Conselho Diretivo do INR, I.P. em janeiro de 2014.
2. Integração de novos colaboradores na estrutura do instituto, entre eles 2 pessoas com deficiência.
3. Novas responsabilidades, por um lado a promoção do registo das organizações não-governamentais que desenvolvem atividades na área da deficiência e, por outro lado, a Coordenação do Sistema de atribuição de produtos de apoio (SAPA). Posteriormente foram efetuadas parcerias, na área da responsabilidade social e no lançamento de concursos, com vista à sensibilização das políticas na área da deficiência.

Descrição e caracterização da Boa Prática

Designação:

Maquilhagem para todos/as

Síntese:

Empowerment e valorização da diferença

Para quê:

Parceria para a Inclusão - INR, I.P. e L'Oréal Portugal: No âmbito da missão do INR, I.P. de promover os direitos das pessoas com deficiência foi estabelecida uma parceria informal com a L'Oréal Portugal visando a inclusão.

No âmbito da parceria promoveram-se 4 Workshops de Maquilhagem e Fashion Advisory e uma Semana da Inclusão na L'Oréal Portugal

Com quem:

Os Workshops de Maquilhagem e Fashion Advisory dirigiram-se a jovens e adultos/os com deficiência, pais/cuidadores e profissionais de reabilitação

A Semana da Inclusão teve como destinatários os trabalhadores da L'Oréal Portugal

Com que outros recursos:

Os Workshops de Maquilhagem foram desenvolvidos por duas Formadoras L'Oréal Portugal: uma maquilhadora e uma consultora de moda.

A Semana da Inclusão contou com uma formadora INR, I.P., três Pessoas com deficiência; uma especialista em comunicação acessível.

Como (e quando) é executada:

No âmbito da parceria entre o INR, I.P. e a L'Oréal Portugal foram realizadas 2 ações distintas, com diferentes destinatários e objetivos:

1. Quatro Workshops de Maquilhagem e Fashion Advisory "Um Toque Diferente".

Realizados nas instalações do INR, I.P., nos dias 13 e 14 de maio de 2015, visaram sensibilizar para a importância de uma educação estética das pessoas com deficiência; capacitar para o conhecimento e cuidados com o rosto, aperfeiçoar e aprender técnicas personalizadas de maquilhagem e promover a partilha de experiências positivas e o empowerment das pessoas com deficiência

2. Semana da Inclusão L'Oréal Portugal

Realizada nos dias 18, 19, 20 e 21 de maio de 2015, nas instalações da L'Oréal Portugal, visou a sensibilização dos trabalhadores desta empresa para as dificuldades e para as competências das pessoas com deficiência.

Esta ação integrou as seguintes atividades:

- Palestra sobre "A diversidade humana"
- Palestra "A Vida sobre Rodas. Testemunho da jornalista Mafalda Ribeiro, com deficiência músculo esquelética.
- Workshop "Mãos que falam". Vivência da surdez, atividades de comunicação em Língua Gestual

Portuguesa (cumprimentos, pequenos diálogos de apresentação, produtos da L'Oréal)

- Workshop "Descomplicar a comunicação". Vivência da deficiência cognitiva, com atividades de comunicação fácil a partir do site da L'Oréal, revistas, folhetos e embalagens dos produtos.
- Workshop "Pela ponta dos dedos". Vivência da cegueira, com atividades realizadas por trabalhadores vendados numa sala escurecida e noções básicas de braille.
- Demonstração de Produtos de Apoio à Mobilidade - atividades relacionadas com o conhecimento de produtos de apoio à mobilidade de pessoas com deficiência

Resultados alcançados:

As ações realizadas no âmbito da parceria abrangem cerca de 100 formandos (entre os quais 22 pessoas com deficiência) que adquiriram competências comportamentais para a inclusão e modificaram atitudes, assumindo o compromisso de garantir a igualdade de oportunidades das pessoas com deficiência auditiva, visual, cognitiva e motora.

Fatores-chave de êxito:

Os Workshops de Maquilhagem foram ações inovadoras em função do público-alvo

A Semana da Inclusão na L'Oréal Portugal teve como fatores de sucesso: a intervenção diversificada e suportada numa metodologia participativa e vivencial; o envolvimento de pessoas com deficiência (uma pessoa cega, uma pessoa surda e uma pessoa com deficiência musculo- esquelética; a vivência da deficiência simulada).

Dificuldades na concretização:

Não foram sentidas dificuldades na concretização desta boa prática

Alguns testemunhos:

Workshops de Maquilhagem e Fashion Advisory. - Testemunhos de pessoas com deficiência:

"Gostei de tudo, acho que foi uma aprendizagem para a minha parte de mulher, mais feminina." "Parabéns pela opção deste espaço de interação!" "Adorei! É bom aprender como cuidar da pele; Gostei muito, queremos voltar!" "Gostei de tudo. Como se deve maquilhar, como me apresentar, o modo de vestir, a imagem conta muito. A roupa que veste, se roupa mais colorida... o que se sente"

Semanas da Inclusão na L'Oréal Portugal - Os trabalhadores da L'Oréal Portugal registaram, entre outros, os seguintes compromissos num "Mural "concebido para o efeito:

"Educar os meus filhos a respeitar as pessoas com deficiência"; "olhar com outros olhos para as dificuldades dos cegos"; "compreender melhor o mundo de todos"; "olhar para as deficiências como uma fonte de criatividade"; "trabalhar para uma melhor adequação das instalações a pessoas com deficiência"; "aprender Língua Gestual".

A COOPERAÇÃO COMO PILAR DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO

Um processo de gestão das pessoas para a motivação dos trabalhadores

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Câmara Municipal de Lisboa
– Direção Municipal de Recursos Humanos

Pessoa responsável pela apresentação

Fátima Fonseca

Cargo:

Diretora Municipal de Recursos Humanos

Categoria a que se candidata:

Cooperação interna e entre organismos/
unidades orgânicas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Pública

Tipo de entidade:

Câmara Municipal de Lisboa (CML) é o órgão executivo do município e tem por missão definir e executar políticas públicas que promovam o desenvolvimento do Concelho.

Caracterização sumária da atividade principal:

No final de 2014, o efetivo municipal era de 7.722 trabalhadores. A este valor acresciam 389 prestadores de serviço. Ao analisarmos a evolução dos trabalhadores do Município de Lisboa desde o ano de 2011 até à data, verifica-se que os mesmos diminuíram cerca de 20,6%, por diversos fatores, nomeadamente por aposentação, demissão, falecimento, fim de situação de mobilidade, caducidade de contratos de trabalho a termo resolutivo certo, fim de cedência de interesse público e, em 2014, pela transição de trabalhadores para as juntas de freguesia no âmbito da reforma administrativa. Esta transição implicou a saída de 1.121 trabalhadores do mapa de pessoal da CML para os mapas de pessoal das 24 juntas de freguesia do Município, o que representou um decréscimo bastante acentuado de 14,8% face ao ano de 2013.

Ainda assim, ao longo do ano de 2014 foram admitidos 107 trabalhadores, em procedimentos concursais, em situação de mobilidade na categoria, acordo de cedência de interesse público, nomeação, requisição e regresso de licença de longa duração, o que representou um significativo aumento no número de admissões, cerca de 37,2%, relativamente ao ano anterior.

Fazendo uma análise mais profunda, conclui-se que a distribuição dos trabalhadores por género (7.722 trabalhadores, excluindo os prestadores de serviços),

manteve a tendência similar aos anos anteriores, designadamente, quanto ao predomínio global do sexo masculino, 55,8% (4.310 trabalhadores), sendo a taxa de masculinização de 55,8% e a taxa de feminização de 44,2%. O género masculino tem, também, maior antiguidade face ao género feminino em todos os agrupamentos de idade, exceto no agrupamento dos 20-24 anos.

Quando analisamos a distribuição por carreira, as mulheres prevalecem nas carreiras/cargos de dirigente (54,8%), de técnico superior (66,0%) e de assistente técnico (71,3%), enquanto que o sexo masculino prevalece nas carreiras de sapador bombeiro (98,6%), polícia municipal (94,4%) e assistente operacional (72,7%).

Na distribuição do efetivo por carreira/categoria destacam-se a de assistente operacional e a de técnico superior, que representam 30,3% e 28,8% do total, respetivamente. Se a estas acrescentarmos a carreira/categoria de assistente técnico, temos cerca de 78,3% do total de efetivos.

O nível de escolaridade médio é baixo: cerca de 46,9% apresenta habilitações iguais ou inferiores ao 9.º ano e, cerca de 13,9%, iguais ou inferiores ao 4.º ano. A percentagem de trabalhadores com habilitações iguais ou superiores ao Bacharelado é de 32,7%.

Cerca de 51,4% do efetivo municipal tem uma antiguidade na função pública superior a 20 anos e 19,4% perfaz menos de 10 anos de antiguidade. A média de antiguidade mais elevada é nas outras categorias (que inclui as carreiras não revistas e categorias subsistentes), com cerca de 25 anos, seguida da carreira de assistente técnico com 22 anos.

O grupo etário prevalecente é dos 50 aos 54 anos, sendo que 56,7% (4.371) tem uma idade compreendida entre os 40 e os 54 anos de idade e 23,3% (1.799) tem uma idade igual ou superior a 55 anos. O leque etário, que se traduz na diferença de idades entre o trabalhador mais novo e o mais velho é, no caso, de 46 anos. Estas idades correspondem a 23 anos e 69 anos respetivamente. O nível médio de idades do total dos efetivos é de 48 anos, sendo que a média da idade das mulheres também é 48 e a média de idades dos homens é 47 anos.

Caracterização dos RH em 2014/15:

No final de 2014, o efetivo municipal era de 7.722 trabalhadores. A este valor acresciam 389 prestadores de serviço. Ao analisarmos a evolução dos trabalhadores do Município de Lisboa desde o ano de 2011 até à data, verifica-se que os mesmos diminuíram cerca de 20,6%, por diversos fatores, nomeadamente por

aposentação, demissão, falecimento, fim de situação de mobilidade, caducidade de contratos de trabalho a termo resolutivo certo, fim de cedência de interesse público e, em 2014, pela transição de trabalhadores para as juntas de freguesia no âmbito da reforma administrativa. Esta transição implicou a saída de 1.121 trabalhadores do mapa de pessoal da CML para os mapas de pessoal das 24 juntas de freguesia do Município, o que representou um decréscimo bastante acentuado de 14,8% face ao ano de 2013.

Ainda assim, ao longo do ano de 2014 foram admitidos 107 trabalhadores, em procedimentos concursais, em situação de mobilidade na categoria, acordo de cedência de interesse público, nomeação, requisição e regresso de licença de longa duração, o que representou um significativo aumento no número de admissões, cerca de 37,2%, relativamente ao ano anterior.

Fazendo uma análise mais profunda, conclui-se que a distribuição dos trabalhadores por género (7.722 trabalhadores, excluindo os prestadores de serviços), manteve a tendência similar aos anos anteriores, designadamente, quanto ao predomínio global do sexo masculino, 55,8% (4.310 trabalhadores), sendo a taxa de masculinização de 55,8% e a taxa de feminização de 44,2%. O género masculino tem, também, maior antiguidade face ao género feminino em todos os agrupamentos de idade, exceto no agrupamento dos 20-24 anos.

Quando analisamos a distribuição por carreira, as mulheres prevalecem nas carreiras/cargos de dirigente (54,8%), de técnico superior (66,0%) e de assistente técnico (71,3%), enquanto que o sexo masculino prevalece nas carreiras de sapador bombeiro (98,6%), polícia municipal (94,4%) e assistente operacional (72,7%).

Na distribuição do efetivo por carreira/categoria destacam-se a de assistente operacional e a de técnico superior, que representam 30,3% e 28,8% do total, respetivamente. Se a estas acrescentarmos a carreira/categoria de assistente técnico, temos cerca de 78,3% do total de efetivos.

O nível de escolaridade médio é baixo: cerca de 46,9% apresenta habilitações iguais ou inferiores ao 9.º ano e, cerca de 13,9%, iguais ou inferiores ao 4.º ano. A percentagem de trabalhadores com habilitações iguais ou superiores ao Bacharelado é de 32,7%.

Cerca de 51,4% do efetivo municipal tem uma antiguidade na função pública superior a 20 anos e 19,4% perfaz menos de 10 anos de antiguidade. A média de antiguidade mais elevada é nas outras categorias (que inclui as carreiras não revistas e categorias subsistentes), com cerca de 25 anos, seguida da carreira de assistente técnico com 22 anos.

O grupo etário prevalecente é dos 50 aos 54 anos, sendo que 56,7% (4.371) tem uma idade compreendida entre os 40 e os 54 anos de idade e 23,3% (1.799) tem uma idade igual ou superior a 55 anos. O leque etário, que se traduz na diferença de idades entre o trabalhador mais novo e o mais velho é, no caso, de

46 anos. Estas idades correspondem a 23 anos e 69 anos respetivamente. O nível médio de idades do total dos efetivos é de 48 anos, sendo que a média da idade das mulheres também é 48 e a média de idades dos homens é 47 anos.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Para compreender a cultura organizacional, importa abordar alguns aspetos que a condicionam.

A estrutura orgânica interna dos serviços municipais obedece ao modelo de estrutura hierarquizada, constituída por algumas dezenas de unidades orgânicas nucleares, incluindo Direções Municipais (o equivalente a direções gerais) e unidades orgânicas flexíveis.

Uma organização pública com esta dimensão potencia tradicionalmente um estilo de gestão “em silo”, isto é, um que cada unidade orgânica de primeira linha pretende dispor, com elevado grau de autonomia, de recursos próprios para executar a sua missão específica, sendo muito focada em si própria e nas suas necessidades.

A reestruturação orgânica realizada em 2011 pretendeu romper com esta tradição, criando duas marcas específicas. Por um lado, ao nível das unidades orgânicas nucleares, a identificação de unidades orgânicas transversais, quando exercem funções de enquadramento, suporte, integração territorial ou partilha de recursos, comuns ao conjunto da atividade municipal, e de unidades orgânicas sectoriais, quando contribuem para a conceção e asseguram a execução das políticas municipais no âmbito de determinadas áreas das atribuições do Município. Por outro lado, a introdução de um modelo de gestão de recursos “transversais” nas áreas de suporte, para flexibilizar a gestão de recursos de conhecimento especializado, isto é, recursos humanos com um perfil específico, nomeadamente na área dos recursos humanos, contabilidade, atendimento, informática ou comunicação, o que permite a sua gestão criteriosa em função das necessidades dos serviços em cada momento.

Este modelo de funcionamento foi adotado na reestruturação dos serviços, realizada em 2011, que criou uma estrutura constituída por 56 unidades orgânicas nucleares, das quais 14 são direções municipais ou equiparadas, e por 98 unidades orgânicas flexíveis (anexo 1) e que prosseguiu uma estratégia de mudança assente na transversalização de recursos e na flexibilidade da sua afetação interna, em função das necessidades, com o objetivo de otimizar o funcionamento dos serviços municipais e qualificar a sua intervenção na cidade.

Em 2012 foi aprovada a reorganização administrativa da cidade de Lisboa, através da Lei n.º 56/2012, de 8 de novembro, que definiu um novo mapa administrativo da cidade, que passou a ser constituído por 24 freguesias, e transferiu para as juntas de freguesia da cidade um conjunto de competências até à data a cargo do Município.

A implementação desta Reforma, ao longo dos anos

de 2013 e 2014, tem implicado profundas alterações nos serviços municipais, por forma a colocar em funcionamento um novo modelo de relacionamento entre o Município e as freguesias, assente na relação de proximidade com o munícipe.

Por este motivo, em 2015 foi realizado um processo de adaptação da estrutura dos serviços municipais, procurando reajusta-la em resultado da passagem de competências, meios e recursos para as juntas de freguesia de Lisboa. Neste sentido, foi publicado em Diário da República, no dia 28 de maio de 2015, a nova estrutura orgânica municipal, que visa, que o Município, através da sua organização interna, esteja plenamente focado em cuidar da cidade, tornando-a cada vez mais amiga dos munícipes e concentrando em si o exercício de uma função essencialmente planeadora, reguladora e fiscalizadora, em articulação com as funções predominantemente operacionais e de proximidade das novas freguesias de Lisboa.

A implementação da Reforma Administrativa implicou um profundo processo de mudança. Por um lado, com mudanças para os serviços, associadas à transferência de competências do Município para as Freguesias, o que tem implicado adaptações ao funcionamento interno quer dos serviços municipais, que perderam competências, quer das próprias juntas, que recebem novas atribuições. Por outro lado, com mudanças para os trabalhadores, motivadas pela necessária transição de trabalhadores do Município para as juntas, com implicações para os trabalhadores que continuam a desempenhar funções na CML, para os trabalhadores que transitaram para as diversas freguesias e para os trabalhadores que já desempenhavam funções nas juntas.

A Direção Municipal de Recursos Humanos (DMRH) é a direção municipal de suporte à atividade da CML que tem por responsabilidade adequar a gestão do capital humano do município aos objetivos do programa do executivo. No cumprimento das suas atribuições legais, foi o serviço municipal responsável quer pela adaptação dos serviços ao novo modelo de funcionamento introduzido em 2011, quer pela transição de recursos humanos para as freguesias, quer pela reafecção dos recursos humanos à estrutura orgânica ajustada em 2015. Assim, a DMRH tem sido o serviço que tem procurado ativamente gerir os processos de mudança organizacional, através de metodologias participativas e transparentes, iniciativas de comunicação e ações de formação.

A DMRH tem por missão “Desenvolver e coordenar a implementação de estratégias e práticas de gestão de recursos humanos, numa perspetiva de partilha de recursos, atuando em parceria com os serviços municipais para otimizar o desempenho individual e organizacional”. Na sua estrutura interna, aprovada em 2011, organiza-se em três departamentos, o Departamento de Desenvolvimento e Formação (DDF), o Departamento de Gestão de Recursos Humanos (DGRH) e o Departamento de Saúde, Higiene e Segurança (DSHS), que em conjunto, integram cerca

de 344 trabalhadores, o que corresponde a cerca de 4,44% da força de trabalho municipal, a 31 de dezembro de 2014. Destes, 36,6% são técnicos superiores, 23,0% são assistentes técnicos, 30,5% são assistentes operacionais e 8,1% estão enquadrados noutras carreiras, sendo o género feminino o predominante (86%). O nível de escolaridade mais representativo é a Licenciatura (42,4%) e encontram-se distribuídos por várias faixas etárias, estando a maioria situada entre os 35 e os 59 anos (88,7%).

Depois de ter, em 2011, desenvolvido uma reflexão estratégica que culminou na definição de um plano estratégico para 2011-2013, em 2014, no início de um novo mandato autárquico, a DMRH ajustou a sua visão de futuro para a área dos recursos humanos, salientando o novo modelo de governação da cidade criado com a reforma administrativa e que será desenvolvido ao longo deste mandato e sublinhando o seu carácter colaborativo: “Tornar a Câmara Municipal de Lisboa um empregador de excelência, com uma força de trabalho criativa e envolvida na governação colaborativa da cidade”.

Para alcançar os resultados esperados, a DMRH refletiu sobre o seu papel, com a participação dos seus trabalhadores, e definiu um modelo de gestão interna assente em três pilares:

- > Gestão estratégica, com objetivos de curto e de médio prazo para alcançar a visão de futuro;
- > Gestão por processos, que criem verdadeiro valor para o cliente, eliminando irracionalidades e simplificando procedimentos;
- > Gestão participada, envolvendo os trabalhadores da DMRH na escolha das prioridades de atuação e na execução das atividades.

Este modelo de gestão é sustentado por um conjunto de valores, definidos de forma colaborativa por trabalhadores e clientes:

Serviço Público - Incentivamos a ética de serviço público, orientando a nossa atividade para as necessidades dos nossos clientes enquanto criamos um ambiente de trabalho que valoriza a diversidade, a qualidade, o mérito e a confiança.

Inovação - Promovemos a inovação para melhorar o desempenho individual e organizacional, estimulando a criatividade, a pró-atividade, a experimentação e a aprendizagem.

Desenvolvimento - Acreditamos que apoiar, desenvolver e valorizar as pessoas é uma responsabilidade organizacional e a chave para alcançar os objetivos estratégicos da CML.

Colaboração - Estimulamos a colaboração entre os serviços municipais, apoiando a adoção de novas práticas de gestão das pessoas que promovam a transversalidade de recursos e a transmissão de saberes.

Transparência - Definimos objetivos, avaliamos a nossa atividade e divulgamos resultados, publicitando os indicadores de gestão dos recursos humanos com total transparência.

Responsabilidade Social - Assumimos a responsabilidade de assegurar boas condições de trabalho aos nossos trabalhadores, de conhecer as suas necessidades e de adotar medidas de apoio social, estimulando o voluntariado interno.

Para alcançar a sua visão de futuro, a estratégia definida para 2014-2017 assenta nos pontos fortes da CML, na área dos recursos humanos, e nas oportunidades que emergem do seu ambiente externo para colmatar os pontos fracos internos e reduzir as principais ameaças, tendo centrando-se em três objetivos:

- > Melhorar a atratividade do ambiente de trabalho;
- > Capacitar a força de trabalho da CML para um novo modelo de gestão;
- > Contribuir para a operacionalização da reforma administrativa da cidade.

Pretende-se que estes objetivos sejam fatores agregadores do esforço de todos os serviços municipais na área da gestão das pessoas ao longo do mandato autárquico em curso.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Nos últimos anos, para além do clima desfavorável comum a todo o sector público, que agudizaram problemas sociais e agravaram o clima de desmotivação entre os trabalhadores (redução salarial, aumento dos descontos obrigatórios, bloqueio às promoções), destacamos três principais acontecimentos que marcarão a vida da CML.

1. Os anos de 2013 e 2014 foram marcados pelo processo de extinção de uma empresa municipal e pela internalização dos seus trabalhadores. Foram anos de negociação com os trabalhadores e os seus representantes, de celebração de 150 acordos de cedência de interesse público com os trabalhadores que entenderam integrar o mapa de pessoal do município, de abertura e conclusão (a 31 de Dezembro de 2014) de 24 procedimentos concursais internos para internalizar os mesmos trabalhadores a título definitivo, de enquadramento e acompanhamento dos trabalhadores nos diversos serviços municipais.

2. A já citada reforma administrativa da cidade e, em particular, o processo de transição de recursos humanos, constituiu o grande desafio de 2014 para toda a estrutura da CML e em particular para a DMRH. Definir metodologias de seleção dos trabalhadores a transitar, concretizar a sua transição e garantir uma eficaz gestão da mudança através de medidas de apoio foram tarefas que uniram os três departamentos que compõem a DMRH, nas respetivas áreas de competência, obrigando a um intenso trabalho colaborativo interno, entre os três departamentos, mas também a uma forte colaboração entre a DMRH e os diversos serviços municipais.

O grau de sucesso nos resultados alcançados foi expresso através de dois indicadores: a data de conclusão do plano de transição, que mede o grau de sucesso na transferência efetiva dos trabalhadores

em termos dos timings definidos pelo executivo (data cumprida); e a taxa de execução do plano de acompanhamento, que mede o grau de eficácia na concretização das medidas de apoio aos trabalhadores e às juntas na área dos recursos humanos (uma taxa de execução superior a 100% do planeado, essencialmente por via do reforço da formação prevista).

3. Na sequência da reforma administrativa, em 2015 realizou-se um processo de ajustamento orgânico centrado em quatro grandes objetivos: 1) Adaptar a estrutura interna do Município à transição de competências, meios e recursos para as juntas de freguesia; 2) O reforço do papel planeador, regulador e fiscalizador do Município; 3) A requalificação do espaço público e do edificado; 4) O reforço do cuidado da cidade.

A nova estrutura orgânica municipal foi publicada em Diário da República, no dia 28 de maio de 2015, e entrou em vigor dia 5 de junho. Este facto tem marcado o primeiro semestre de 2015 para a DMRH e para os demais serviços municipais, pois obrigou à definição do mapa comparativo de competências dos novos serviços face à estrutura antiga e à definição de regras e metodologias para adaptar a afetação dos trabalhadores à nova configuração orgânica.

Um dos princípios basilares do processo de (re)afetação dos mais de 7700 trabalhadores (que foi preparado em Abril e Maio e foi concretizado em Junho) foi o princípio da Cooperação: a afetação dos trabalhadores, sendo um trabalho minucioso e diretamente relacionado com as funções exercidas pelos trabalhadores, implicou um trabalho colaborativo, de análise e resolução de situações individuais, entre todas as unidades orgânicas municipais.

Em resultado do empenho de toda a estrutura municipal foi possível publicar em Boletim Municipal, no dia 5 de junho, o despacho de afetação dos trabalhadores à nova estrutura orgânica dos serviços.

Descrição e caracterização da Boa Prática

Designação:

A cooperação como pilar de um novo modelo de gestão

Síntese:

Um processo de gestão das pessoas para a motivação dos trabalhadores

Para quê:

A CML tem vindo a adotar, em particular desde 2011, várias práticas de cooperação interna com vários níveis de formalização. Iremos aqui destacar três exemplos directamente conduzidos pela DMRH na área da gestão das pessoas.

E importa, desde já, sublinhar que escolhemos esta área de responsabilidade porque, desde 2011, temos feito um caminho de valorização da função recursos humanos na CML, afastando-a de uma visão burocrática e administrativa e afirmando que a gestão das pessoas é um aliado da estratégia organizacional. Nenhuma organização alcança os seus objetivos se

não conhecer a estratégia e se não tiver pessoas empenhadas na sua concretização. Por essa razão, nos últimos anos, criámos condições para uma gestão das pessoas na CML mais profissional e humanizada, em diálogo social com os trabalhadores e seus representantes. Tornámos claro que para a Câmara funcionar de forma diferente não basta mudar a estrutura, é fundamental mudar os processos de gestão. E mudar a forma como fazemos a gestão das pessoas é fundamental para termos uma Câmara a funcionar melhor.

Estes três exemplos que apresentamos referem-se a dimensões diferentes e complementares da internalização de um novo modelo de gestão das pessoas: a partilha de responsabilidades de gestão das pessoas por toda a estrutura dirigente da CML, a partilha de conhecimento e a motivação, valorização e aprendizagem pela diversidade da experiência prática.

i) Função RH

A função recursos humanos foi assumida na Câmara Municipal de Lisboa (CML) em 2011 como uma das funções transversais de suporte à atividade e que deve ser exercida de forma partilhada por todas as orgânicas municipais.

Alicerçado neste entendimento, foi criado o projeto “Função RH” com o objetivo de uniformizar a execução das atividades de recursos humanos comuns a todas as orgânicas e necessárias ao correto funcionamento dos serviços municipais, numa ótica de prestação de serviços, contribuindo para um modelo de gestão das pessoas que torna claro que todos os dirigentes e chefias municipais têm competências nesta matéria de recursos humanos e que a gestão de pessoas na CML deve ir muito além dos processos burocráticos, exigindo o exercício de novas responsabilidades que resultam, quer da lei, quer das boas práticas de gestão nas organizações.

A DMRH propõe estratégias e medidas de gestão, garante o planeamento de efetivos, a afetação de pessoas, a prestação de alguns serviços e garante a coerência do sistema de gestão de recursos humanos na CML. A todas as unidades orgânicas municipais compete a gestão eficiente e de proximidade das pessoas que se encontrem sob sua dependência, incluindo a adequada organização do trabalho, a promoção da participação, do desenvolvimento e da motivação dos trabalhadores bem como a sua avaliação de desempenho.

Para coadjuvar os dirigentes nestas matérias, a DMRH garante a capacitação de equipas especializadas (os trabalhadores da “Função RH”) constituídas por um conjunto de interlocutores designados pelos dirigentes das unidades orgânicas e que prestam serviço localmente.

Este projeto não é estanque, sendo sempre possível alargar não só os serviços a prestar como também os clientes a quem os serviços se destinam, consoante as necessidades identificadas. Decorrente da reforma administrativa da cidade de Lisboa, para apoiar as juntas de freguesia na gestão de um mapa de pessoal

significativamente alargado que traz consigo a exigência de novas metodologias de gestão, foi elaborado um Guia Prático de Recursos Humanos para este novo “cliente”.

Em 2015, com o processo de reestruturação dos serviços camarários da CML, para apoiar mais diretamente os dirigentes, encontra-se em elaboração o “Guia do dirigente” para apoiar os dirigentes nas suas responsabilidades de gestão das pessoas no contexto organizacional da CML.

ii) Rede colaborativa

A dimensão e diversidade do mapa de pessoal da CML dificultam a identificação de todas as competências dos trabalhadores do município. É necessário adotar mecanismos que permitam tirar partido de todo o capital humano existente na CML, em benefício do desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores e também em benefício das unidades orgânicas municipais, que não precisam de ter consigo, em permanência, os trabalhadores de que necessitam para desenvolver a sua atividade.

A Rede Colaborativa é um mecanismo de colaboração entre trabalhadores e unidades orgânicas municipais e das unidades orgânicas entre si que permite a participação, de forma voluntária e temporária, de trabalhadores em projetos promovidos por unidades orgânicas diferentes daquelas às quais estão afetos, mediante um processo negociado entre os dirigentes das duas unidades orgânicas e o trabalhador, servindo para estimular a colaboração entre os serviços e permitindo o desenvolvimento de uma maior amplitude de competências individuais e motivação dos trabalhadores.

Concilia as competências dos trabalhadores com as necessidades dos serviços, valorizando e divulgando de forma estruturada essas competências, mesmo aquelas que possam não estar a ser exercidas. Permite o desenvolvimento de projetos mesmo sem a totalidade dos recursos humanos afetos a tempo integral e estimula o desenvolvimento de projetos colaborativos entre unidades orgânicas.

iii) Comunidade de Aprendizagem “Gestão do Desempenho”

Desde 2009, com a publicação do Decreto Regulamentar n.º 18/2009, de 4 de Setembro, que a Administração Local está obrigada a aplicar o SIADAP em todos os seus níveis (SIADAP 1,2,3) e desde então cada unidade orgânica da CML foi desenvolvendo os seus próprios meios, instrumentos e mecanismos para o concretizar.

A experiência dos últimos anos tem evidenciado algumas dificuldades na sua implementação, sobretudo ao nível da avaliação dos serviços (SIADAP 1).

Considerando que a DMRH tem a responsabilidade de promover o desenvolvimento de competências pessoais e organizacionais, decidiu promover a criação de uma Comunidade de Aprendizagem sobre “Gestão do Desempenho”, com a missão de “Estimular a mudança, a aprendizagem e a partilha de conhecimento

de forma a pôr em prática, com as estruturas existentes, um novo modelo de gestão do desempenho, que contribua para gestão do conhecimento na CML". A partilha de conhecimento é fundamental para que a CML aprenda e tenha capacidade de inovar e também porque a gestão do desempenho só será bem conseguida numa organização desta dimensão se resultar de um processo gradual e coletivo de aprendizagem.

A Comunidade de Aprendizagem "Gestão do Desempenho" foi então criada, em 2012, para estimular a partilha do conhecimento entre todas as unidades orgânicas e desenvolver competências em torno do tema da gestão do desempenho, tendo, como objetivo, a construção, a partilha e a replicação de ferramentas necessárias para a aplicação e monitorização do SIADAP 1, 2 e 3 na CML (ver anexo 6.1). Como qualquer Comunidade, não se trata de uma estrutura orgânica, mas de uma metodologia de trabalho colaborativo que tem uma composição variável em função da evolução do projeto de aprendizagem.

A constituição de uma comunidade de aprendizagem traz benefícios quer para a organização quer para os seus membros, nomeadamente:

a) Para a CML:

- Ajuda a construir uma linguagem, métodos e práticas comuns;
- Facilita a resolução de problemas;
- Possibilita a troca de ideias e aumentou a oportunidade para a inovação.

b) Para os membros:

- Ajuda os trabalhadores a fazerem melhor o seu trabalho;
- Facilita o espírito de equipa e cultura de Organização;
- Estimula a aprendizagem e ajuda a desenvolver competências individuais.

Com quem:

i) Função RH

No início do projecto, que ocorreu em 2012, foi necessário seleccionar os primeiros serviços a prestar (carteira de serviços). Para o efeito, a DMRH consultou dirigentes e trabalhadores da CML, recolhendo as suas percepções acerca das suas necessidades e as suas preferências e prioridades.

A equipa de trabalho que, na DMRH, desenvolve os instrumentos de trabalho é constituída por um gestor de projeto e um gestor para cada um dos serviços da carteira de serviços, num total de 14 elementos. Esta equipa, composta por técnicos superiores da direção municipal e das três orgânicas que compõem a DMRH, foram escolhidos pelos seus dirigentes por serem aqueles mais especializados nos temas a abordar. Contudo, os instrumentos de trabalho não foram elaborados somente por esta equipa recorrendo, cada gestor de serviço, a outros trabalhadores com conhecimentos específicos sempre que se mostre necessário.

Cada gestor de serviço tem a responsabilidade de elaborar os instrumentos técnicos de apoio aos interlocutores da Função RH e instrumentos de trabalho internos à DMRH, efetuar as atualizações necessárias, capacitar as equipas de trabalhadores (interlocutores e equipas internas sempre que seja necessário alterar procedimentos para implementar um novo serviço) e monitorizar os serviços, dando também apoio às unidades orgânicas (ponto de contacto preferencial).

Os dirigentes das várias orgânicas municipais da CML nomearam os seus interlocutores para a Função RH, num total de 128 interlocutores, trabalhadores das carreiras de técnico superior ou de assistente técnico, a desempenhar funções nas várias orgânicas do município. São estes os trabalhadores que a DMRH capacita para esta função.

Em 2014 foi criada uma nova categoria de interlocutores da Função RH, os trabalhadores das juntas de freguesia. Foi constituída uma equipa de 18 elementos da DMRH que elaborou um Guia Prático de Recursos Humanos para apoiar as juntas de freguesia na gestão de um mapa de pessoal com características e níveis de exigência muito diferentes daqueles a que estes interlocutores estavam habituados.

ii) Rede colaborativa

O projeto foi desenvolvido por uma equipa composta por 4 técnicas superiores da DMRH e DMRH/Departamento de Gestão de Recursos Humanos.

Os trabalhadores e dirigentes das unidades orgânicas interessadas tem um papel ativo neste projeto. Todos os trabalhadores da CML podem aderir à Rede Colaborativa exceto aqueles cujas funções e tempo de trabalho sejam integralmente necessários ao funcionamento de serviços operacionais (por exemplo, trabalhadores da limpeza urbana, bombeiros ou polícia municipal). Todas as unidades orgânicas da CML podem inscrever as suas necessidades de recursos humanos e beneficiar da cooperação de trabalhadores detentores das competências que necessitam para o desenvolvimento dos seus projetos.

iii) Comunidade de Aprendizagem "Gestão do Desempenho"

Para a criação desta Comunidade de Aprendizagem (CA), foi lançado pela Diretora Municipal da DMRH um convite a todos os elementos da Equipa de Controlo de Gestão (ECG) que apoiou a gestão e monitorização do desempenho na extinta Direção Municipal de Serviços Centrais (DMSC), pioneira no desenvolvimento de instrumentos para aplicação dos vários níveis do Siadap, para participarem na constituição desta comunidade de forma a possibilitar a partilha do seu conhecimento e da sua experiência anterior. Paralelamente foi também efetuado um convite a todas as direções municipais ou serviços equiparados (unidades orgânicas de 1ª linha) para designarem um representante.

A equipa foi então constituída por 24 membros que representavam 95% das unidades orgânicas de 1ª linha.

Cada membro desta comunidade de aprendizagem, em representação da sua unidade orgânica, tem as seguintes responsabilidades:

a) Na Comunidade:

Criar as condições necessárias à produção e à partilha do conhecimento em modelos de gestão por objetivos, assente no alinhamento do SIADAP 1, 2 e 3.

b) Nos serviços que representa:

Ser o elemento facilitador para pôr em prática o modelo de gestão por objetivos assente no alinhamento do SIADAP 1, 2 e 3, garantindo a construção de uma Rede Interna (de preferência com os ex-membros da ECG, com os com os trabalhadores que desempenham a Função RH e com os trabalhadores que desempenham a função de controlo de gestão).

As redes internas das unidades orgânicas integram um total de 164 trabalhadores da CML.

4.3. Com que outros recursos: Os projetos foram desenvolvidos e implementados exclusivamente com recursos internos. Para além da equipa da DMRH, contaram com a colaboração de outros serviços camarários realçando-se as áreas dos sistemas de informação e comunicação (Departamento de Modernização e Sistemas de Informação e Departamento de Marca e Comunicação) na criação de questionários on-line e espaços específicos na Intranet da CML. Internamente à DMRH, a área da formação (Departamento de Desenvolvimento e Formação) tem um papel muito importante na preparação e realização de ações de capacitação à medida para os interlocutores da Função RH e para os próprios dirigentes.

Como (e quando) é executada:

i) Função RH

No início do projeto, após a identificação dos clientes a quem o mesmo se destina (dirigentes e trabalhadores ligados a atividades de recursos humanos), foi selecionada a carteira de serviços a prestar que se baseou essencialmente nos contributos desses clientes, recolhidos através de alguns canais: reuniões (diretores municipais); questionários (dirigentes da CML), trabalhadores da CML (focusgroups), sessão de apresentação (Comunidade de aprendizagem “Gestão do desempenho” – comunidade constituída por trabalhadores representantes dos vários serviços municipais com o objetivo de desenvolver as ferramentas necessárias para a aplicação e monitorização do SIADAP 1, 2 e 3”). Recolheu-se ainda informação sobre estatísticas do atendimento de recursos humanos para verificar quais os assuntos mais solicitados pelos trabalhadores. A carteira de serviços a prestar no âmbito deste projeto pode ser reajustada, de forma a abordar os temas que as unidades orgânicas considerem mais relevantes.

Para cada um dos serviços, foram elaborados instrumentos de trabalho, materializados em fichas de orientação técnica, que garantem a uniformização das atividades a executar e identificam os responsáveis pela sua execução. Identificam também a legislação e

os regulamentos aplicáveis e indicam os contatos privilegiados para o relacionamento com a DMRH para cada tema.

Para uma primeira apresentação do projeto, foi solicitada aos dirigentes das várias orgânicas, a identificação dos seus interlocutores com base num perfil de competências previamente definido. A esses interlocutores foi apresentado, pela diretora municipal de recursos humanos, o projeto e os primeiros serviços a implementar (ver anexo 4.1), numa sessão presencial e preenchido, pelos interlocutores, um questionário de diagnóstico inicial de conhecimentos, cujos resultados permitiram preparar as ações de capacitação para habilitar os interlocutores nas várias orgânicas (capacitação de equipas junto dos dirigentes para os apoiar nas várias responsabilidades de gestão das pessoas).

Após a realização das ações de capacitação, monitoriza-se a implementação dos serviços nas várias orgânicas do município, tendo sido definidos para o efeito, indicadores com metas associadas, considerando-se existir implementação quando a unidade orgânica atingiu as metas estabelecidas em metade dos serviços.

A DMRH vai alargando a sua carteira de serviços, bem como os clientes a quem os mesmos são prestados. Em 2014, com a reforma administrativa da cidade de Lisboa e a transferência de competências e recursos para as juntas de freguesia foi elaborado o Guia Prático de Recursos Humanos. Também este guia está em permanente actualização, não só em virtude de alterações legislativas como também com a introdução de novas temáticas, nomeadamente propostas pelas juntas de freguesia.

Este documento está estruturado em seis temas que correspondem aos principais macroprocessos no ciclo de gestão dos trabalhadores: ‘Admissão e Colocação’; ‘Administração’; ‘Desenvolvimento e Formação’; ‘Gestão do Desempenho’; ‘Segurança e Saúde no Trabalho’; e ‘Saídas’. Para facilitar a utilização do Guia, estes temas estão organizados em subtemas e são compostos por fichas que abordam as questões relevantes em cada matéria.

Em 2015, a CML procedeu à reorganização dos seus serviços e renovou a sua equipa dirigente, pelo que a DMRH tem em elaboração um Guia de recursos humanos especificamente direcionado para o dirigente (capacitação dos dirigentes para o exercício das suas competências de gestão de proximidade das equipas). O Guia estará concluído em setembro, por ocasião do “outdoor” para dirigentes, uma atividade de “teambuilding” para a equipa dirigente da CML.

ii) Rede colaborativa

A Rede é um mecanismo voluntário e simples, para ser atractivo. É privilegiada a negociação entre os trabalhadores e os dirigentes das unidades orgânicas. Para funcionar, apenas necessita do acordo entre as três partes interessadas: trabalhador, dirigente da unidade orgânica do trabalhador e dirigente da unidade orgânica para o qual o trabalhador vai colaborar, per-

mitindo a participação voluntária e temporária de trabalhadores em projetos de outras unidades orgânica.

A DMRH é responsável pela gestão da Rede: monitoriza as adesões ao sistema, por parte das unidades orgânicas e dos trabalhadores; regista os acordos celebrados; divulga informação periódica sobre o desempenho da Rede Colaborativa. Mas não intervém directamente a não ser quando solicitada como mediador de interesses divergentes entre as partes.

A Rede Colaborativa funciona na Intranet da CML (ver anexo 5.3), que tem duas áreas: 1. 'Sou Trabalhador': esta área contém o formulário de adesão do trabalhador à rede e a listagem de competências em rede, construída à medida que os pedidos de adesão sejam registados (Catálogo de Competências); 2. 'Sou um Serviço': esta área contém o formulário de adesão das unidades orgânicas e a listagem de projetos em rede, construída à medida que os pedidos de adesão sejam registados (Catálogo de Projetos).

Para participar ativamente na Rede Colaborativa é necessário percorrer 4 passos:

1. Aderir: A participação na Rede começa com um pedido de adesão pelos trabalhadores e pelas unidades orgânicas.

2. Negociar: Se uma unidade orgânica encontrar na rede um perfil com potencial interesse, dá início à seleção dos trabalhadores que preencham os requisitos por si definidos, através de análise do curriculum e de entrevistas. O dirigente da unidade orgânica promotora do projeto e o trabalhador interessado, devem contactar o dirigente da unidade orgânica a que o trabalhador se encontra afeto e negociar os termos da colaboração desejada.

3. Contratualizar: A decisão de colaboração é tomada em consenso pelas 3 partes envolvidas: o trabalhador e os dirigentes da unidade orgânica a que aquele está afeto e da unidade orgânica promotora do projeto. A colaboração é formalizada através de um Acordo de Adesão à rede colaborativa, trilateral, que define os termos da participação do trabalhador na Rede, nomeadamente os tempos (dias/horários) e a duração da colaboração, bem como a eventual avaliação da participação do trabalhador no projeto.

4. Colaborar: Durante o período acordado de colaboração entre o trabalhador e as unidades orgânicas municipais, os trabalhadores permanecem afetos à unidade orgânica de origem. Finda a colaboração, o trabalhador regressa às condições que antecederam a sua participação na Rede Colaborativa: serviço, funções, local e horário de trabalho que detinha na unidade orgânica de origem antes da sua colocação através da Rede.

Neste momento, está em desenvolvimento uma plataforma informática pelos serviços de sistemas de informação, prevendo-se a sua entrada em funcionamento ainda este ano, o que tornará mais fácil o ponto de encontro entre interessados.

iii) Comunidade de Aprendizagem "Gestão do Desempenho"

Uma das primeiras atividades realizadas foi a construção colaborativa da visão e dos valores da comunidade, como sendo os princípios norteadores da sua atividade, o seu propósito.

A visão definida pelos membros para alcançar a missão e os objetivos que lhes foram propostos é "de forma colaborativa, contribuir para a adoção de um modelo de gestão que permita pôr em prática uma rigorosa avaliação do desempenho dos serviços e dos seus colaboradores". Para tal, elaboraram a "Carta Ética" da Comunidade, em estreito compromisso com o plano de ação, que teve como pilares os seguintes valores:

- Rigor e Qualidade;
- Inovação e Criatividade;
- Ambição (no sentido coletivo e no contexto da Comunidade);
- Envolvimento e Participação (dedicação e compromisso de todos os membros no interior e no exterior da CA);
- Orientação para os resultados (a CA tem que produzir resultados);

ü Transparência (é absolutamente fundamental que todos os Colaboradores envolvidos saibam exatamente a que se destina o trabalho desenvolvido);

ü Partilha do conhecimento (todos os membros da Comunidade assumem o compromisso de ser uma "correia de transmissão" bidirecional de informação e do conhecimento).

Este grupo de pessoas, oriundas de várias unidades orgânicas, com vista à concretização do objetivo proposto "Implementar, com as estruturas existentes, as ferramentas necessárias para a aplicação e monitorização do SIADAP 1, 2 e 3", adotou um modelo de funcionamento assente nas seguintes fases: fase 1 do planeamento, fase 2 da execução; fase 3 da avaliação; fase 4 e 5 de adoção de ações de melhoria e replaneamento.

Na fase de planeamento, entre outras atividades, partilhou-se o conhecimento existente, efetuou-se o ponto de situação de cada unidade orgânica relativamente à aplicação do SIADAP 1, 2 e 3 nos últimos anos, mapeou-se as competências dos membros e realizou-se o levantamento de necessidades de formação, constituíram-se grupos de trabalho para as diferentes atividades e definiram-se as linhas orientadoras do plano de ação da comunidade, nomeadamente, que cada membro da Comunidade devia replicar, na sua unidade orgânica, uma comunidade de aprendizagem interna, designada por rede interna, como estrutura facilitadora à implementação do modelo de gestão do desempenho nos serviços. Cada membro das redes internas é também membro da CA.

A fase de execução foi marcada pela realização de várias ações de formação para os seus membros, tendo sido um dos fatores de sucesso deste projeto e como tal detalhado no ponto 4.6. Posteriormente cada representante teve de garantir na sua unidade orgânica

a construção de uma rede interna, de elaborar o seu plano de ação alinhado com o plano de ação da CA, de garantir as condições para elaborar e monitorizar o desempenho das diferentes atividades, de produzir, apropriar e aplicar os instrumentos necessários para a monitorização, de assegurar a avaliação das ações desenvolvidas e em caso de diagnóstico de dificuldades de identificar estratégias de cooperação para as ultrapassar e de partilhar e replicar conhecimento.

A fase de avaliação correspondeu a reuniões mensais da comunidade onde era feito o ponto de situação de cada unidade orgânica.

Em suma a comunidade de aprendizagem partilhou conhecimento, desenvolveu instrumentos resolveu problemas e melhorou competências, assente numa metodologia colaborativa e na partilha de conhecimento, tendo permitido às unidades orgânicas aplicar o ciclo de gestão do desempenho de forma correta e útil.

De salientar que a comunidade não se substitui aos dirigentes no exercício das suas competências, mas está a dotar os serviços dos meios e da formação necessária para apoiar as equipas dirigentes na aplicação do SIADAP 1, 2 e 3 nas respetivas unidades orgânicas.

Resultados alcançados:

Todos os projetos desenvolvidos apresentam já resultados mensuráveis.

i) Função RH

Foram elaboradas 15 fichas de orientação técnica (ver anexo 4.2), identificados 128 interlocutores nas unidades orgânicas, realizadas 250 horas de capacitação técnica. Após a realização das ações de capacitação, 15 das 18 unidades orgânicas de 1ª linha (direções municipais ou departamentos não inseridos em direções municipais) implementaram os serviços.

Foi também criada uma área reservada na intranet para os trabalhadores da “Função RH” onde estão disponíveis os instrumentos de trabalhos e os contactos dos interlocutores (ver anexo 4.3).

No sentido de aferir a satisfação com o projeto, após um ano decorrido sobre a sua implementação foram realizados questionários de satisfação aos interlocutores da Função RH nas orgânicas e aos dirigentes. Questionados sobre os serviços da Função RH, 80% dos interlocutores considera que recebe informação suficiente sobre os serviços disponibilizados e 95% consideram que os serviços que foram disponibilizados são úteis à sua unidade orgânica. A maioria dos interlocutores das orgânicas (78%) considerou que o projeto Função RH influenciou positivamente o desempenho das tarefas em matéria de recursos humanos.

Os dirigentes concordam ou concordam plenamente que o modelo da “Função RH” foi um contributo para uniformizar a execução das atividades comuns a todas as orgânicas na área de recursos humanos e que garantiu o apoio da DMRH através de um conjunto

de “serviços” a prestar que são úteis à unidade orgânica. Sentiram uma melhoria na comunicação com a DMRH. Concordam, na sua maioria, que passaram a dispor de equipas mais capacitadas para coadjuvar os dirigentes nas matérias de recursos humanos que são da sua responsabilidade.

Em 2014 foi produzido o Guia Prático de Recursos Humanos para as Juntas de Freguesia, com 57 fichas temáticas. Esse Guia foi atualizado em 2015 com a integração de sete novas fichas e diversas atualizações que refletem alterações legislativas (ver anexo 4.4).

Este instrumento de trabalho foi enviado para as Juntas de freguesia e encontra-se disponível “online” no site da reforma administrativa.

ii) Rede colaborativa

Em 2013, houve 16 trabalhadores que aderiram, 8 projetos/atividades colaborativos foram registados e foram celebrados 8 acordos.

Em 2014 houve a adesão de 9 trabalhadores, 6 projetos/atividades colaborativos registados e 5 acordos celebrados.

iii) Comunidade de Aprendizagem “Gestão do Desempenho”

Em resultado do seu trabalho, logo no primeiro ano de funcionamento da CA, as equipas de apoio aos dirigentes passaram a dispor dos meios e da formação necessária para ajudar as unidades orgânicas a: iniciar o ciclo de gestão do desempenho integrando o Quadro de Avaliação e Responsabilização (SIADAP 1) no planeamento das suas atividades; a realizar o desdobramento dos objetivos do serviço para os dirigentes (SIADAP 2) e para os trabalhadores (SIADAP 3) e a fazer a sua monitorização e avaliação.

Prosseguimos agora o trabalho de criação de mais instrumentos para facilitar o alinhamento do desempenho entre o nível organizacional e o individual.

Foram ministradas 3066 horas de formação para 186 formandos (membros da comunidade e membros das redes internas, representantes de 95% das unidades orgânicas de 1ª linha).

A CA tem ainda uma área própria na Intranet da CML onde estão disponíveis os instrumentos de trabalho criados e onde são publicados os Planos de Atividades, Quadros de Avaliação e Responsabilização, Relatórios de Monitorização e Relatórios de Atividades das unidades orgânicas que o requeiram.

Fatores-chave de êxito:

Sintetizando os factores comuns: informação, participação, capacitação.

i) Função RH

Envolver os dirigentes através da realização de questionários e reuniões e os trabalhadores interlocutores da Função RH através da realização de questionários, “focusgroup”, capacitação e convite a eventos promovidos pela DMRH para os seus trabalhadores que incentivem a partilha e a participação, como sejam almoços, “outdoors” ou dias da participação, são fatores

decisivos para a implementação com sucesso desta boa prática. É igualmente importante a divulgação de informação, que é mantida atualizada e de fácil acesso na área específica criada para o efeito na intranet da CML.

Apostou-se também em produtos de comunicação específicos como blocos, “Cubo da Função RH” e na divulgação da informação por canais como a intranet, o email específico da Função RH ou o formato papel (folheto informativo – newsletter IRH - que acompanha o recibo de vencimento dos trabalhadores; cartazes).

ii) Rede colaborativa

Este projeto permite a partilha de conhecimentos, descoberta de talentos, cooperação entre trabalhadores e unidades orgânicas, valorização profissional, enriquecimento pessoal, aprendizagem na gestão do tempo de trabalho e na priorização das atividades e partilha de recursos, sendo estes os aspetos que merecem maior destaque.

Percebemos igualmente que são os trabalhadores que têm dinamizado a rede e que os dirigentes são mais reticentes. Sendo este um projecto muito inovador, é expectável que os resultados cresçam no médio prazo, carecendo de uma campanha de comunicação ainda mais forte e consistente e de um patrocínio político mais visível para eliminar barreiras culturais que limitam a adesão à Rede.

iii) Comunidade de Aprendizagem “Gestão do Desempenho”

Desenvolver uma comunidade de aprendizagem foi um projeto pioneiro na CML tendo contribuído para o seu sucesso a formação ministrada aos membros e a criação de redes internas nos diversos serviços.

A formação teve dois públicos-alvo: os membros da CA e os membros das redes internas.

A formação destinada aos membros da CA teve a duração de 12 horas, e foi desenhada à medida das necessidades, com vista a alcançar o propósito da criação desta Comunidade de Aprendizagem sobre “Gestão do desempenho”. Os conteúdos programáticos foram definidos de forma a dar resposta aos seguintes objetivos:

- Adquirir conhecimentos relativos ao sistema integrado de gestão dos serviços públicos – SIADAP e reforçar a necessidade de aplicar o SIADAP 1, 2 e 3.
- Compreender a importância da elaboração do Plano de Atividades.
- Adquirir conhecimentos para a construção do QUAR (SIADAP 1).
- Compreender a necessidade de saber definir e redigir objetivos e indicadores.
- Conhecer os diferentes tipos de objetivos e indicadores.
- Aplicar princípios técnicos e éticos.
- Conhecer a legislação aplicável.

A formação aos membros das redes internas foi desenvolvida tendo em conta a sua principal responsa-

bilidade: garantir a implementação de um sistema de monitorização das atividades da sua unidade orgânica.

Esta formação foi ministrada em seis ações, de 14 horas cada uma. Os conteúdos programáticos também foram definidos à medida das necessidades identificadas de forma a dar resposta aos seguintes objetivos:

- Conhecer a Comunidade de Aprendizagem “Gestão do Desempenho” e a importância das redes internas.
- Adquirir conhecimentos básicos relativos ao sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública – SIADAP.
- A partir do QUAR (SIADAP 1) da respetiva unidade orgânica, compreender a necessidade de um sistema de monitorização.
- Conhecer e compreender as ferramentas e instrumentos a utilizar na monitorização do QUAR da respetiva unidade orgânica.
- Adquirir conhecimentos básicos para a utilização da “wiki” enquanto plataforma de construção e partilha de conhecimento na Comunidade de Aprendizagem “Gestão do Desempenho”.

As redes internas são outro dos fatores de sucesso deste projeto na medida em que são elementos facilitadores para a implementação de um sistema de gestão por objetivos na CML, permitindo:

- Ajudar a definir os responsáveis pela recolha de dados.
- Identificar todas as fontes de dados existentes ou a criar.
- Assegurar as fontes de verificação.
- Garantir a recolha de dados: fiáveis e credíveis.
- Obter dados, informar e listar necessidades/dificuldades.
- Analisar e reportar resultados.
- Partilhar conhecimento.
- Promover a confiança entre todos os colaboradores.

Dificuldades sentidas na concretização:

i) Função RH

“O peso do hábito”: A dimensão da CML e a diversidade de áreas de atuação e competências, aliadas ao enraizamento de práticas de trabalho rotineiras existentes há longo tempo, dificultam a adoção de novas práticas uniformizadas em todas as unidades orgânicas.

ii) Rede colaborativa

As dificuldades sentidas são de dois tipos.

De natureza cultural (adesão à Rede): é necessário valorizar o trabalho colaborativo, que deverá ser considerado como uma oportunidade para todas as partes envolvidas e não como uma sobrecarga para os trabalhadores e uma ameaça para os serviços envolvidos (que receiam ficar sem os trabalhadores).

De natureza técnica: a implementação da plataforma informática que sustentará a inscrição dos projetos (catálogo de projetos) e dos candidatos (catálogo de

competências) e permitirá a pesquisa dos mesmos por qualquer interessado, reduzirá ainda mais a mediação da DMRH e fomentará um ponto de contacto direto entre interessados.

iii) Comunidade de Aprendizagem “Gestão do Desempenho”

Uma das dificuldades sentidas ao longo do tempo prende-se com a “diferença de velocidades” entre os serviços, por existirem estruturas mais e menos facilitadoras da atuação dos seus membros.

Outra das dificuldades sentida prende-se com a partilha de informação e de conhecimento que não foi assumida de igual forma por todos os serviços.

A terceira dificuldade – talvez a mais óbvia – prende-se com a aversão ao tema pela generalidade dos dirigentes (não dos trabalhadores participantes!), que muitas vezes não garantiram o necessário suporte interno a trabalho dos seus representantes.

Alguns testemunhos:

i) Função RH

Com base nos questionários de satisfação realizados aos interlocutores da Função RH foram recolhidas várias opiniões sobre o projeto e os serviços. Justificaram a utilidade dos serviços como tratar-se de aspetos fundamentais às rotinas RH, serem úteis para a unidade orgânica e recorrer-se a estes serviços sempre que necessário. Também foi referido que houve passagem da mensagem embora ainda exista alguma resistência/vícios o que não permite a padronização mais assertiva dos procedimentos. Referiram que o projeto deu a conhecer os vários procedimentos associados a estas matérias, tornou o desempenho eficiente e presta-se informações na área de RH aos colegas de forma eficiente; realiza-se tarefas para as quais houve sensibilização; é possível consultar manuais ou entrar em contacto com o responsável da Função RH quando surgem dúvidas.

ii) Rede colaborativa

Na intranet da CML constam testemunhos de trabalhadores que aderiram à Rede Colaborativa. Transcrevem-se alguns dos testemunhos mais recentes de trabalhadores que aderiram:

“É um forte reconhecimento do desempenho profissional e uma excelente oportunidade de alargar os conhecimentos e a valorização da prestação profissional por Lisboa.” Alexandra Henriques, técnica superior no Regimento de Sapadores Bombeiros

“É um projeto que veio dar visibilidade e estabelecer regras para algumas práticas de colaboração que já existiam na CML, incentivando a partilha de recursos humanos e a motivação das pessoas através da possibilidade de aderir a novos projetos. Permite ainda evoluir enquanto profissional, pois possibilita um olhar crítico sobre as questões com um certo distanciamento, o que confere uma visão mais global da CML e é extremamente motivador”. Cristina Mendes, técnica superior na DMSI/Divisão de Inovação Organizacional e Participação

“A oportunidade de aplicar os conhecimentos na CML é extremamente motivador e uma experiência a repetir”. Carlos Vaz, assistente técnico na DMPO/Divisão de Controlo de Intervenção na Via Pública e Subsolo

“Conheceu novas realidades e novos métodos de trabalho. Voltaria a trabalhar em rede mais vezes, pois considera a CML um mundo cheio de oportunidades para fazer coisas diferentes” Sara Dias, técnica superior na DMSI/Divisão de Inovação Organizacional e Participação

“A oportunidade de trabalhar com técnicos de diferentes áreas e conhecimentos é muito gratificante e, sem dúvida, um fator de motivação”. Paulo Vilhana, técnico superior na UCT/Divisão de Promoção e Dinamização Local Já pela parte das orgânicas:

“muito do sucesso desta candidatura deveu-se à possibilidade de gestão de diferentes competências, numa rede interna colaborativa, constituída por mais de 20 interlocutores e 13 unidades orgânicas”. Foi a Rede Colaborativa que possibilitou uma forte “mobilização dos colegas, para alcançar excelentes resultados no prazo disponível”. Cristina Silva Ferreira, Coordenadora do projeto “Capital Europeia Verde de 2017

Célia refere que “após um contacto com os Recursos Humanos foi possível contar com a colaboração a tempo inteiro da técnica Sara Dias, da DIOP, e o resultado não poderia ter sido melhor”. Segundo Isabel, “a prestação da Sara foi uma grande mais-valia para nós, pois pôde acompanhar de perto todo o nosso trabalho de campo, durante um mês e meio, e assim, contribuir de uma forma significativa para o bom desenvolvimento deste programa”.

Isabel Batista, coordenadora do Núcleo Famílias e Célia Tesoro, chefe de divisão da Ação Social e Saúde, DDS/Divisão de Ação Social e Saúde

“É importante que, nós dirigentes, entendamos que os trabalhadores são do município e não da orgânica, para além de que quando este se empenha em algo que foge um pouco ao seu trabalho habitual, vai buscar conhecimento que poderá disseminar na sua função habitual”. Valter Ferreira, DMSI/Divisão de Inovação Organizacional e Participação

iii) Comunidade de Aprendizagem “Gestão do Desempenho”

Transcreve-se alguns testemunhos de membros da CA e Redes Internas:

Pela CA:

Membro da CA, técnico superior na DMRH: “A Comunidade de Aprendizagem, que assenta numa metodologia colaborativa e na partilha de conhecimento, ajudou-me a internalizar na minha organização as boas práticas de monitorização e avaliação do desempenho organizacional das outras unidades orgânicas.”

Pelas Redes Internas:

Membro da rede interna, técnico superior da DMRH/ Departamento de Saúde, Higiene e Segurança: “Permitiu uma maior aproximação entre as unidades orgânicas que compõem a DMRH, ou seja, facilitou o trabalho colaborativo com elementos de outros de-

partamentos. Facilitou a troca de conhecimentos e de ideias, entre todos, permitindo-nos trabalhar ativamente na construção de objetivos e indicadores para o QUAR e QUARUS, de forma sistematizada e numa linguagem comum a todos. Permitiu também que se começassem a recolher dados de forma regular, por forma a monitorizar a atividade dos departamentos, numa perspetiva de avaliação de desempenho.”

Membro da rede interna, técnico superior da DMRH: “O papel que desempenho como membro da Rede Interna é importante porque me sinto inserido numa equipa, muito mais vasta, que coordenadamente trabalha para assegurar que todos os meses se consiga recolher os dados relativos à monitorização de toda a atividade desenvolvida pela Direção Municipal em todas as suas áreas de “negócio” e que estão previamente elencadas no Plano de Atividades estabelecido para cada ciclo anual de gestão. Como membro da Rede Interna da DMRH sinto-me também membro ativo e comprometido na gestão partilhada da nossa organização.”

Membro da rede interna, técnico superior da DMRH/ Departamento de Gestão de Recursos Humanos: “A Comunidade de Aprendizagem “Gestão do Desempenho” constituiu o primeiro envolvimento de um grupo de trabalhadores em redor da importância do planeamento e da monitorização do desempenho organizacional. A partilha de instrumentos de trabalho, de métodos e de práticas comuns para uma melhor gestão do desempenho foram uma mais-valia inquestionável. Decorridos três anos após a constituição da Comunidade de Aprendizagem “Gestão do Desempenho”, compreendemos muito melhor a importância do planeamento e da monitorização do desempenho nas organizações.”

COMO ENCONTRAR CALMA NUM MUNDO AGITADO - *MINDFULNESS*

Saúde e bem estar físico e mental

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P.

Pessoa responsável pela apresentação

Marina Van Zeller

Cargo:

Vice-Presidente

Categoria a que se candidata:

Cooperação interna e entre organismos/
unidades orgânicas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

ADMINISTRAÇÃO CENTRAL

Tipo de entidade:

O Instituto Nacional para a Reabilitação (INR), I.P. é um instituto público, dotado de autonomia administrativa e património próprio, integrado no Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, sob superintendência e tutela do respetivo Ministro

Caracterização sumária da atividade principal:

Como grandes linhas orientadoras que enquadram a atividade do INR, I.P., e atenta a dimensão transversal da política de promoção dos direitos das pessoas com deficiência, podem mencionar-se as políticas e medidas definidas no Programa de Governo, os princípios legais em vigor, definidos na legislação nacional e na Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, bem como as orientações estratégicas definidas pelo Governo no domínio da igualdade de oportunidades e combate à discriminação com fundamento na deficiência e os instrumentos políticos com impacto direto na política da deficiência, sendo de destacar designadamente o previsto nas Grandes Opções do Plano, os programas nacionais e sectoriais no domínio do crescimento e do emprego, da proteção social e da inclusão social.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Em 2014, o Instituto contou com um total de 52 trabalhadores, de um total de 73 postos de trabalho aprovados, sendo que neste momento o seu número é de 54 trabalhadores.

Cabe destacar que, em 2014, foram integrados 8 novos colaboradores no instituto (muitos em regime de mobilidade), 2 destes com deficiência (uma pessoa surda e outra amblíope), o que, exigiu um esforço em

prol da melhor integração e adaptação dos postos de trabalho às características destes colaboradores. Importa referir ainda que teve lugar a tomada de posse do novo Conselho Diretivo do INR, I.P. em janeiro de 2014.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

O INR, I.P. tem por missão assegurar o planeamento, execução e coordenação das políticas nacionais destinadas a promover os direitos das pessoas com deficiência.

A garantia de igualdade de oportunidades, o combate à discriminação e a valorização das pessoas com deficiência, numa perspetiva de promoção dos seus direitos fundamentais, continuam a assumir-se como os princípios que norteiam a atuação do INR, I.P.

O INR, I.P. propõe-se desenvolver iniciativas e atividades inovadoras, de forma sensível e adequada aos contextos, no sentido da concretização da sua visão “Uma Pessoa um Cidadão”.

O INR, I.P. tem como valores estruturantes das suas propostas de intervenção o Respeito, a Integração, as Parcerias, a Credibilidade e o Compromisso, entendendo os mesmos, respetivamente como:

Respeito: considerar a pessoa com deficiência o centro de toda a estratégia;

Integração: liderar os processos de reabilitação tanto a nível interno como externo;

Parcerias: articular com as famílias e organizações da sociedade as ações a desenvolver;

Credibilidade: procurar a excelência, trabalhando com entidades de referência no campo da inovação e investigação;

Compromisso: garantir qualidade de vida e igualdade de oportunidades para todos.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

1. Tomada de posse do novo Conselho Diretivo do INR, I.P. em janeiro de 2014.
2. Integração de novos colaboradores na estrutura do instituto, entre eles 2 pessoas com deficiência.
3. Novas responsabilidades, por um lado a promoção do registo das organizações não-governamentais que desenvolvem atividades na área da deficiência e, por outro lado, a Coordenação do Sistema de atribuição de produtos de apoio (SAPA). Posteriormente foram efetuadas parcerias, na área da responsabilidade social e no lançamento de concursos, com vista à sensibilização das políticas na área da deficiência.

Descrição e caracterização da Boa Prática

Designação:

Como encontrar calma num mundo agitado
- *Mindfulness*

Síntese:

Saúde e bem estar físico e mental

Para quê:

Melhorar a capacidade de resposta ao stress.

Com quem:

Trabalhadores do INR, I.P. e técnicos de outras entidades que trabalham em diferentes áreas nos serviços de habilitação e reabilitação

4.3. Com que outros recursos: Formador experiente em *mindfulness*

Como (e quando) é executada:

Com recurso a técnicas de respiração. Foi realizada em maio de 2015

Resultados alcançados:

Aquisição de técnicas e conhecimentos sobre respiração e concentração benéficos para a saúde e bem estar das pessoas

Fatores-chave de êxito:

1. Benéfico para a redução de stress
2. Útil para um melhor desempenho profissional

Dificuldades na concretização:

Não foram sentidas dificuldades na concretização desta boa prática

Alguns testemunhos:

Transcrevem-se alguns comentários de participantes que estiveram presentes nesta ação:

“Gostaria de continuar a aprofundar este tema e frequentar cursos sobre esta temática. São um propósito que não vou esquecer. Quero mais! Preciso de mais!

“Foi ótimo a intervenção, com a sugestão de ouvirmos falar mais vezes de Mindfulness, um bem necessário a todos”

PAC - POSTO DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO

Prestação agregada de serviços

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Direcção Regional para a Administração Pública do Porto Santo

Pessoa responsável pela apresentação

Jocelino Velosa

Cargo:

Director Regional

Categoria a que se candidata:

Cooperação interna e entre organismos/ unidades orgânicas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Pública

Tipo de entidade:

Pública

Caracterização sumária da atividade principal:

A DRAPS tem por missão supervisionar e coordenar os serviços do Governo Regional na ilha de Porto Santo articulando a sua atividade com os demais serviços do executivo regional.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A DRAPS é constituída, atualmente, por 134 colaboradores, sendo que 96 são do sexo masculino e 38 do feminino, com idades compreendidas entre os 30 e os 64 anos. Nos anos 2014 e 2015 temos 2 técnicos superiores, 29 assistentes técnicos, 99 assistentes operacionais e 4 coordenadores técnicos.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Sendo o único órgão de governo sediado na ilha do Porto Santo, a Direcção Regional para a Administração Pública do Porto Santo apresenta-se com um vasto leque de atribuições dada a sua transversalidade a todas as áreas de governação, tanto mais que tem por missão supervisionar e coordenar todos os serviços do Governo Regional na nossa ilha, articulando-os com os serviços centrais.

A nossa ação tem vindo a desenvolver-se assente em valores fundamentais o que, passada um década desde a sua instalação, faz com já tenhamos conseguido atingir os primeiros patamares da visão da nossa organização, constituída por excelentes colaboradores que dia a dia fazem tudo o que é humanamente possível para a atingir, ou seja sermos o paradigma da Administração Pública Regional.

Para conseguirmos atingir a nossa visão pautamos a nossa ação pela modernização, criando também novas competências. Por isso a inovação é um dos nossos valores que nos tem levado a patamares de excelência no desenvolvimento da nossa missão, algo já reconhecido pela Associação Portuguesa de Qualidade, através da atribuição do 1º nível do EFQM (European Foundation Quality Management) em 2011, assim como da certificação do cumprimento dos requisitos da norma NP EN ISSO 9001:2008, pela Associação Portuguesa de Certificação, desde o ano de 2008.

Se dentro dos nossos valores a excelência anda de mão dada com a inovação, a equidade e a ética são os outros dois valores que norteiam o dia a dia da nossa equipa, sempre com o objetivo de melhor servir a população porto-santense, minimizando as agruras da nossa dupla insularidade.

Com o novo Governo Regional, que tomou posse no passado mês de Abril, a DRAPS viu alterada da sua posição no organigrama governamental passando a estar diretamente na alçada da Presidência do Governo. Medida de vital importância para todos nós, tanto mais que esta será uma forma de trazer maior eficiência e eficácia no cumprimento da nossa missão e reveladora da importância e preocupação que o desenvolvimento do Porto Santo e a satisfação das necessidades da sua população, merece por parte desta nova equipa governamental.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

O evento denominado por Dia do Colaborador: a renovação da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade; dependência direta da Presidência do Governo Regional da Madeira.

Descrição e caracterização da Boa Prática

Designação:

PAC - Posto de Atendimento ao Cidadão

Síntese:

Prestação agregada de serviços

Para quê:

O Posto de Atendimento ao Cidadão, abreviadamente designado por PAC, é um serviço criado pela nossa organização, constituído pela concentração de serviços de diferentes órgãos de Governo, na mesma Unidade de Gestão. Tem como objectivo principal evitar a deslocação dos colaboradores e cidadãos à Ilha da

Madeira para resolver determinadas questões de cariz administrativo

Com quem:

O Posto de Atendimento ao Cidadão é constituído por uma equipa de colaboradores com competências e conhecimentos específicos referentes aos serviços prestados, e ainda com dois coordenadores técnicos.

Com que outros recursos:

Atendendo a que os serviços são da competência de outros órgãos de Governo, sempre que surgem alterações, quer sejam de natureza legal ou técnica, é necessário recorrer a esses organismos para efetuar as devidas atualizações.

Como (e quando) é executada:

Os serviços são prestados de acordo com as regras estabelecidas para cada um deles, e a informação é exposta de forma clara e sucinta, em tempo útil e de acordo com os prazos determinados, em que no mesmo balcão poderão ser tratados assuntos de qualquer serviço prestado pelo PAC, ou seja o cliente não terá a necessidade de mudar de balcão para tratar de assunto diverso, como nas Lojas do Cidadão tradicionais. Atendendo à diversidade de serviços, os técnicos auxiliam-se em programas informáticos específicos usados no respetivo serviço de origem.

Resultados alcançados:

Existem resultados práticos que evidenciam uma clara satisfação global dos clientes no que se refere ao modo de prestação dos serviços e à qualidade e clareza das informações prestadas, e ainda no número de clientes que frequentam o Posto de Atendimento ao Cidadão por ano, verificando-se um aumento ao longo dos anos

Fatores-chave de êxito:

Os colaboradores e os clientes reconhecem que o Posto de Atendimento ao Cidadão é um serviço determinante para a ilha, uma vez que lhes permitem resolver problemas e questões de carácter pessoal, profissional e social sem terem que se deslocar à Ilha da Madeira, evitando deste modo outras despesas financeiras. Outros factores de êxito são o horário de funcionamento e a sua localização, pois facilitam a ida de todos os seus clientes internos e externos a este serviço.

Dificuldades na concretização:

Um das principais dificuldades sentidas foi avançar com a descentralização dos processos, e a autonomia da organização dos serviços.

Alguns testemunhos:

“O Posto de Atendimento ao Cidadão em Porto Santo é uma mais-valia para a população do Porto Santo, uma vez que evita que os utentes do Porto Santo se desloquem ao Funchal para resolver certas situações tais como: cartas de condução, passaportes, reembolsos da ADSE e SRS, Emprego, candidaturas para agricultura entre outros, evitando assim mais despesas para a população do Porto Santo. Esta iniciativa foi importante para os próprios funcionários, uma vez que adquiriram mais formação dentro de outras áreas que não eram as nossas, podendo assim contribuir para ajudarmos a população do Porto Santo.”

Susana – Unidade de Gestão de Recursos Humanos e Expediente.

“O Posto de Atendimento ao Cidadão em Porto Santo, atendendo a vários factores geográficos e económicos veio melhorar a vida dos residentes do Porto Santo, uma vez que já não precisam deslocar-se até à Madeira para resolver alguns assuntos e serviços oferecidos, como, passaportes, emprego, candidaturas para agricultura cartas de condução entre outros, evitando assim mais despesas para a população, contribuindo para uma melhor qualidade de vida. Veio também contribuir para aumentar o nível de formação dos funcionários, constituindo também uma mais-valia para os serviços públicos em Porto Santo.”

Jorge - Unidade de Gestão de Recursos Humanos e Expediente.

PROTOSCOLOS COM A UMA - UNIVERSIDADE DA MADEIRA E A UNIVERSIDADE DE AVEIRO

Potenciar e tornar uma mais valia para a Administração Pública a I&D criada no meio académico

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Direcção Regional para a Administração Pública do Porto Santo

Pessoa responsável pela apresentação

Jocelino Velosa

Cargo:

Director Regional

Categoria a que se candidata:

Cooperação interna e entre organismos/ unidades orgânicas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Pública

Tipo de entidade:

Pública

Caracterização sumária da atividade principal:

A DRAPS tem por missão supervisionar e coordenar os serviços do Governo Regional na ilha de Porto Santo articulando a sua atividade com os demais serviços do executivo regional.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A DRAPS é constituída, atualmente, por 134 colaboradores, sendo que 96 são do sexo masculino e 38 do feminino, com idades compreendidas entre os 30 e os 64 anos. Nos anos 2014 e 2015 temos 2 técnicos superiores, 29 assistentes técnicos, 99 assistentes operacionais e 4 coordenadores técnicos.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Sendo o único órgão de governo sediado na ilha do Porto Santo, a Direcção Regional para a Administração Pública do Porto Santo apresenta-se com um vasto leque de atribuições dada a sua transversalidade a todas as áreas de governação, tanto mais que tem por missão supervisionar e coordenar todos os serviços do Governo Regional na nossa ilha, articulando-os com os serviços centrais.

A nossa ação tem vindo a desenvolver-se assente em valores fundamentais o que, passada um década desde a sua instalação, faz com já tenhamos conseguido atingir os primeiros patamares da visão da nossa organização, constituída por excelentes colaboradores que dia a dia fazem tudo o que é humanamente possível para a atingir, ou seja sermos o paradigma da Administração Pública Regional.

Para conseguirmos atingir a nossa visão pautamos a nossa ação pela modernização, criando também novas competências. Por isso a inovação é um dos nossos valores que nos tem levado a patamares de excelência no desenvolvimento da nossa missão, algo já reconhecido pela Associação Portuguesa de Qualidade, através da atribuição do 1º nível do EFQM (European Foundation Quality Management) em 2011, assim como da certificação do cumprimento dos requisitos da norma NP EN ISSO 9001:2008, pela Associação Portuguesa de Certificação, desde o ano de 2008.

Se dentro dos nossos valores a excelência anda de mão dada com a inovação, a equidade e a ética são os outros dois valores que norteiam o dia a dia da nossa equipa, sempre com o objetivo de melhor servir a população porto-santense, minimizando as agruras da nossa dupla insularidade.

Com o novo Governo Regional, que tomou posse no passado mês de Abril, a DRAPS viu alterada da sua posição no organigrama governamental passando a estar diretamente na alçada da Presidência do Governo. Medida de vital importância para todos nós, tanto mais que esta será uma forma de trazer maior eficiência e eficácia no cumprimento da nossa missão e reveladora da importância e preocupação que o desenvolvimento do Porto Santo e a satisfação das necessidades da sua população, merece por parte desta nova equipa governamental.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

O evento denominado por Dia do Colaborador: a renovação da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade; dependência direta da Presidência do Governo Regional da Madeira.

Descrição e caracterização da Boa Prática

Designação:

Protocolos com a UMA- Universidade da Madeira e a Universidade de Aveiro

Síntese:

Potenciar e tornar uma mais-valia para a Administração Pública a I&D criada no meio académico

Para quê:

No âmbito do Projeto do Governo Eletrónico que a DRAPS pretende implementar, foram realizados protocolos com a Universidade da Madeira – UMA e com a Universidade de Aveiro, de modo a ser realizado um

levantamento de requisitos no âmbito da organização e prestação de serviços ao nível da arquitetura global do sistema, de metodologia geral e de análise da organização.

Com quem:

Estes protocolos foram estabelecidos com a Direção Regional para a Administração Pública do Porto Santo – DRAPS.

Com que outros recursos:

Com a colaboração dos recursos humanos especializados da Universidade da Madeira -UMA e Universidade de Aveiro.

Como (e quando) é executada:

Serão executados em 2015, através da abertura de concurso público internacional com os cadernos de encargos que foram elaborados por essas Universidades.

Resultados alcançados:

Consideram-se como resultados específicos os cadernos de encargos elaborados pelas Universidades em questão, cujo objecto consiste na modernização administrativa e na implementação do Governo Eletrónico na Ilha de Porto Santo.

Fatores-chave de êxito:

Os factores-chave são: a inovação, a redução de custos, a modernização administrativa e a maior proximidade com o cidadão.

Dificuldades na concretização:

As principais dificuldades sentidas foram: ter cabimento orçamental e a deslocação de técnicos e investigadores à Ilha.

ENCONTROS TEMÁTICOS NO MSESS

Troca de ideias e experiências, privilegiando a relação presencial e de cariz participativo

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Secretaria-Geral do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Pessoa responsável pela apresentação

Maria Amélia Ribeiro Cardoso

Cargo:

Director Regional

Categoria a que se candidata:

Cooperação interna e entre organismos/ unidades orgânicas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Direta do Estado

Tipo de entidade:

Secretaria-Geral

Caracterização sumária da atividade principal:

Assegurar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MSESS e aos demais órgãos e serviços neles integrados, nos domínios da gestão dos recursos internos, do apoio técnico-jurídico e contencioso, da documentação e informação, da inovação e qualidade e da comunicação e relações públicas, bem como a prestação de serviços partilhados nos domínios dos recursos humanos, formação profissional nas matérias transversais, negociação e aquisição de bens e serviços, financeiro e patrimonial.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A Secretaria-Geral do MSESS (SG), em 31-12-2014, tinha ao seu serviço 103 efetivos (2 dirigentes superiores; 11 dirigentes intermédios; 42 técnicos (as) superiores; 40 assistentes técnicos (as) e 8 assistentes operacionais), sendo a taxa de tecnicidade em sentido restrito de 40,77% que, aliás, desde 2010 (30,71%) tem vindo a aumentar. Já quanto à taxa de habilitação superior esta situava-se nos 55,53%, sendo que em 2010 era 45,71%.

De notar que a taxa de feminização era, em 31-12-2014, de 72,81% e que desde 2010 se tem situado entre os 70,71% e os 74,72% (em 2012).

Podemos caracterizar assim o perfil do colaborador (a) da SG:

- Mulher

- 50-64 anos de idade (média) (escalão etário moda – 50-54 anos)
- Possui licenciatura
- É da carreira de técnico superior
- Possui 23,71 anos de antiguidade na Administração Pública (média) (escalão de antiguidade moda – 15-19 anos)
- Possui relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado
- Aufere de remuneração mensal ilíquida 1490,29€ (média) (escalão remuneratório moda – 501-1000€).

De assinalar que na sequência do Decreto-Lei n.º 167-C/2013, de 31-12, que estabeleceu a nova lei orgânica do MSESS, esta SG passou a prestar serviços partilhados nos domínios dos recursos humanos, da formação profissional nas matérias transversais, da negociação e aquisição de bens e serviços, financeiro e patrimonial, aos serviços da administração direta e organismos da administração indireta, sem autonomia administrativa e financeira. Concretamente, desde 2014 a 3 serviços da administração direta, 1 da administração indireta e ainda a um programa operacional.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Os valores, que deverão nortear o carácter da SGM-SESS, encontram-se formalmente expressos, tendo sido definidos de forma participada, por via de um questionário de auscultação aos colaboradores, através do qual, de doze valores enunciados, cada colaborador assinalou os cinco que na sua opinião melhor traduziam a cultura e a forma de trabalhar da Secretaria-Geral. O sistema de valores eleito - Qualidade, Responsabilidade, Ética, Rigor e Compromisso Social – foi posteriormente aprovado pela Direção, vigorando desde então.

As opções estratégicas da organização conferem destaque às matérias da Responsabilidade Social (RS) e os Planos de Ação para a RS internos têm privilegiado a dimensão interna, desenvolvendo-se uma série de iniciativas a pensar nos/as trabalhadores/as. Nas vivências do dia-a-dia é possível encontrar evidências de uma orientação clara para as pessoas, constituindo mais-valias reconhecidas por colaboradores/as e organizações parceiras, nomeadamente no que respeita à flexibilidade na gestão dos horários de trabalho, que favorecem não só a conciliação trabalho-família, como o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores/as.

O relacionamento entre os vários níveis hierárquicos da SGMSESS obedece a regras formais, no entanto, nas relações interpessoais é a informalidade que prevalece, existindo proximidade entre a maioria das Chefias e Colaboradores/as. Nos momentos chave as lideranças fazem questão de valorizar os bons desempenhos, apesar das limitações formais que muitas vezes impossibilitam que este reconhecimento vá além da sua expressão.

A adesão dos/as trabalhadores/as a atividades coletivas, como o Dia da SG, reflete o seu envolvimento com a organização. Os espaços de trabalho e convívio são pensados de acordo com as necessidades dos trabalhadores/as, de que são exemplo a personalização das salas individuais, as salas de refeições e a sala de exercício disponibilizada, sendo que este esforço de adequação tem sido reconhecido na apreciação das condições das instalações que é feito anualmente através de inquérito.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

- A expansão dos serviços prestados, com a assunção de novas responsabilidades de serviços partilhados nas áreas de recursos humanos, negociação e aquisição de bens e serviços, financeira e patrimonial.
- A entrada de novos/as colaboradores/as para reforçar as áreas core da organização.
- A publicação de nova Lei Orgânica e as alterações na constituição das Unidades Orgânicas.

Descrição e caracterização da Boa Prática

Designação:

Encontros Temáticos no MSESS

Síntese:

Troca de ideias e experiências, privilegiando a relação presencial e de cariz participativo

Para quê:

Encontros Temáticos no MSESS

No âmbito das suas atribuições e competências nos domínios da inovação e qualidade, a SG tem vindo a desenvolver diversas iniciativas, entre as quais se salienta a criação do Portal do Conhecimento para a Inovação e Qualidade no MSESS (POCIQ), destinado à partilha e disseminação das boas práticas do MSESS no domínio em causa.

Na sequência da implementação e desenvolvimento do POCIQ, veio a suscitar-se a necessidade de realizar Encontros Temáticos, tendo em vista fomentar uma eficaz dinâmica de melhoria contínua no MSESS, através da troca de ideias e experiências, privilegiando a relação presencial e de cariz mais participativa.

Estes Encontros destinam-se a todos os trabalhadores/as do Ministério, sendo que nos casos de algumas temáticas mais específicas, são feitas recomendações de preferência na seleção das inscrições recebidas, sempre sujeitas a confirmação.

Desde 2011 até à presente data a SG já se realizaram 11 Encontros Temáticos, com um total de 572 participantes. Através do permanente envolvimento e participação dos serviços e organismos, a SG pretende dar continuidade a estes Encontros Temáticos, tendo em vista fomentar uma cultura de participação e de melhoria contínua no Ministério.

Para quê:

- Impulsionar a prática da inovação, da qualidade e da responsabilidade social no Ministério
- Assegurar a coordenação a aplicação de medidas nos domínios da Inovação, modernização e qualidade no ministério
- Refletir sobre assuntos transversais do Ministério, com interesse/impacto no desempenho individual e institucional.
- Promover a partilha e disseminação de boas práticas através da apresentação dos exemplos implementados nos organismos.

Com quem:

Estes Encontros são coordenados e realizados por uma equipa do Departamento de Sistemas de Inovação e Qualidade, constituída por 5 elementos (uma dirigente, duas técnicas superiores, um técnico superior e uma assistente técnica), incluindo a responsável, em estreita articulação com interlocutores dos serviços e organismos que detenham práticas no âmbito da temática a tratar, em regra 4 a 5 organismos. Em todos os Encontros é efetuado o convite a um perito/especialista no tema em causa, que pode ser interno ou externo ao Ministério, a quem tem cabido efetuar o enquadramento teórico da temática a tratar. Todos os eventos contam com a presença da Sra. Secretária-Geral do MSESS ou da respetiva Adjunta. Assim, e dependendo do n.º de organismos convidados, a realização destes eventos, envolve em média 10 elementos, maioritariamente técnicos superiores e dirigentes, distribuídos pelas funções de coordenação, organização, palestrantes e moderadores.

Com que outros recursos:

Os Encontros Temáticos não têm verbas afetas para a sua realização, contando com a boa vontade e generosidade de todos os intervenientes, quer ao nível da logística, quer ao nível dos conteúdos. Os gastos têm sido apenas referentes a material de suporte, cartazes, folhetos, pastas.

Como (e quando) é executada:

No início de cada ciclo de gestão, aquando da elaboração do Plano de Atividades, faz-se a previsão anual do n.º eventos a realizar, das datas prováveis de realização e de algumas propostas de temas possíveis a abordar.

Em termos metodológicos, a equipa do SG (DSIQ) começa por analisar as temáticas sugeridas nos Encontros anteriores, acompanhado de brainstorming de ideias para identificação dos temas a tratar, potenciais interessados em participar, possíveis localizações e

espaços disponíveis, contactos a estabelecer para concretizar cedência de espaços, duração do evento, etc. Esta 1.ª fase pode implicar, também, o envolvimento e participação da Direção da SG.

Na 2.ª fase, após avaliação e seleção das soluções que apresentam um maior grau de viabilidade, é feita uma auscultação informal junto dos potenciais interlocutores interessados (quer internos, quer externos ao Ministério, consoante os casos). Na 3.ª fase, uma vez obtida anuência em participar ou ceder o espaço, passa-se aos contactos/convites institucionais, através de ofício e e-mail, junto dos dirigentes dos respetivos serviços e organismos e/ou entidades externas consultadas.

Depois de obtida a confirmação final, realiza-se uma reunião com todos os intervenientes, onde é apresentada uma proposta de plano de trabalhos que inclui todo o alinhamento do Encontro. Habitualmente, esta proposta é apresentada num folheto de divulgação do evento, do qual constam a imagem gráfica do Encontro, o enquadramento do tema, os objetivos, os participantes, o local e data da realização, forma de inscrição e de confirmações, etc.. É também nesta reunião que se definem e acertam os conteúdos a apresentar pelos diversos oradores, a fim de prevenir redundâncias na informação a comunicar. Caso se justifique, podem ser realizadas reuniões singulares com os intervenientes. Durante todo o processo é mantida uma articulação permanente, via e-mail, com os intervenientes, mantendo-os informados e esclarecidos.

Após realização de cada Encontro, é lançado um questionário de satisfação aos participantes, que é enviado por e-mail e ao qual se anexa toda a documentação disponível relativa ao evento.

No final é elaborado o relatório das respostas obtidas, sendo adicionadas à lista de temas todas as sugestões apresentadas pelos/as participantes.

Resultados alcançados:

Promoção e desenvolvimento do debate de ideias e experiências no Ministério.

- Adoção de algumas boas práticas apresentadas. Na sequência de diversos Encontros, alguns serviços e organismos vieram a implementar práticas similares às suscitadas nos mesmos. A título de exemplo, salientam-se as ações no âmbito da responsabilidade social, nomeadamente saúde e bem-estar dos trabalhadores/as, conciliação trabalho/família, ambiente, etc.
- Possibilidade de conhecer mais profundamente as atividades, iniciativas, pessoas e recursos materiais disponíveis, ao nível do Ministério, promovendo e reforçando uma maior aproximação e cooperação entre serviços.
- Reforço da imagem e reputação da SG enquanto entidade com responsabilidades transversais no Ministério, facilitadora do cumprimento da sua missão.

Fatores-chave de êxito:

A utilidade e atualidade dos temas abordados.

- Espaço ideal de partilha e troca de experiências face-to-face, propiciando um clima muito favorável ao benchmarking institucional.
- Por um lado os especialistas convidados têm oportunidade de dar a conhecer os seus projetos e os seus conhecimentos, por outro têm oportunidade de conhecer a realidade dos organismos do Ministério e também da própria A.P.

Dificuldades na concretização:

Deficiente divulgação das iniciativas por parte dos serviços.

- Identificação das Temáticas de maior interesse e mobilização dos serviços.
- Identificação e disponibilidade dos peritos.
- Conjugação das temáticas mais pertinentes com a disponibilidade dos peritos.

Alguns testemunhos:

Estes Encontros são sempre avaliados pelos intervenientes, através de inquéritos de satisfação nos quais se avalia o nível de satisfação global, a utilidade e pertinência da informação e a importância da sua realização, sendo que relativamente a esta última dimensão a avaliação se situou nos 4,4 pontos, numa escala de 1 a 5, em 2014.

Já foram contempladas as seguintes temáticas nos Encontros MSESS:

- Gestão por Processos / BPM
- A Responsabilidade Social – Algumas Experiências
- Apoios Sociais aos Colaboradores
- Pensar o Envelhecimento ao Longo da Vida
- Gestão, Segurança e Proteção de Dados Pessoais
- Comunicação Online na Administração Pública – Os Media Sociais
- Conciliação Trabalho/Família – o direito e as práticas
- Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho no MSESS – Práticas e Perspetivas
- A diversidade humana, viver e conviver com pessoas com deficiência no MSESS
- Ética, Gestão Pública e Prevenção dos Riscos de Corrupção
- Planeamento e Estratégia nas organizações Públicas

PORTAL DO CONHECIMENTO PARA A INOVAÇÃO E QUALIDADE DO MESS (POCIQ)

Espaço digital, acessível a todos/as os/as colaboradores/as do MESS, visando a divulgação e a partilha de conhecimento

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Secretaria-Geral do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Pessoa responsável pela apresentação

Maria Amélia Ribeiro Cardoso

Cargo:

Director Regional

Categoria a que se candidata:

Cooperação interna e entre organismos/ unidades orgânicas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Direta do Estado

Tipo de entidade:

Secretaria-Geral

Caracterização sumária da atividade principal:

Assegurar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MESS e aos demais órgãos e serviços neles integrados, nos domínios da gestão dos recursos internos, do apoio técnico-jurídico e contencioso, da documentação e informação, da inovação e qualidade e da comunicação e relações públicas, bem como a prestação de serviços partilhados nos domínios dos recursos humanos, formação profissional nas matérias transversais, negociação e aquisição de bens e serviços, financeiro e patrimonial.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A Secretaria-Geral do MESS (SG), em 31-12-2014, tinha ao seu serviço 103 efetivos (2 dirigentes superiores; 11 dirigentes intermédios; 42 técnicos (as) superiores; 40 assistentes técnicos (as) e 8 assistentes operacionais), sendo a taxa de tecnicidade em sentido restrito de 40,77% que, aliás, desde 2010 (30,71%) tem vindo a aumentar. Já quanto à taxa de habilitação superior esta situava-se nos 55,53%, sendo que em 2010 era 45,71%.

De notar que a taxa de feminização era, em 31-12-2014, de 72,81% e que desde 2010 se tem situado entre os 70,71% e os 74,72% (em 2012).

Podemos caracterizar assim o perfil do colaborador (a) da SG:

- Mulher

- 50-64 anos de idade (média) (escalão etário moda – 50-54 anos)
- Possui licenciatura
- É da carreira de técnico superior
- Possui 23,71 anos de antiguidade na Administração Pública (média) (escalão de antiguidade moda – 15-19 anos)
- Possui relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado
- Adufe de remuneração mensal líquida 1490,29€ (média) (escalão remuneratório moda – 501-1000€).

De assinalar que na sequência do Decreto-Lei n.º 167-C/2013, de 31-12, que estabeleceu a nova lei orgânica do MESS, esta SG passou a prestar serviços partilhados nos domínios dos recursos humanos, da formação profissional nas matérias transversais, da negociação e aquisição de bens e serviços, financeiro e patrimonial, aos serviços da administração direta e organismos da administração indireta, sem autonomia administrativa e financeira. Concretamente, desde 2014 a 3 serviços da administração direta, 1 da administração indireta e ainda a um programa operacional.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Os valores, que deverão nortear o carácter da SGM-MESS, encontram-se formalmente expressos, tendo sido definidos de forma participada, por via de um questionário de auscultação aos colaboradores, através do qual, de doze valores enunciados, cada colaborador assinalou os cinco que na sua opinião melhor traduziam a cultura e a forma de trabalhar da Secretaria-Geral. O sistema de valores eleito - Qualidade, Responsabilidade, Ética, Rigor e Compromisso Social – foi posteriormente aprovado pela Direção, vigorando desde então.

As opções estratégicas da organização conferem destaque às matérias da Responsabilidade Social (RS) e os Planos de Ação para a RS internos têm privilegiado a dimensão interna, desenvolvendo-se uma série de iniciativas a pensar nos/as trabalhadores/as. Nas vivências do dia-a-dia é possível encontrar evidências de uma orientação clara para as pessoas, constituindo mais-valias reconhecidas por colaboradores/as e organizações parceiras, nomeadamente no que respeita à flexibilidade na gestão dos horários de trabalho, que favorecem não só a conciliação trabalho-família, como o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores/as.

O relacionamento entre os vários níveis hierárquicos da SGMSESS obedece a regras formais, no entanto, nas relações interpessoais é a informalidade que prevalece, existindo proximidade entre a maioria das Chefias e Colaboradores/as. Nos momentos chave as lideranças fazem questão de valorizar os bons desempenhos, apesar das limitações formais que muitas vezes impossibilitam que este reconhecimento vá além da sua expressão.

A adesão dos/as trabalhadores/as a atividades coletivas, como o Dia da SG, reflete o seu envolvimento com a organização. Os espaços de trabalho e convívio são pensados de acordo com as necessidades dos trabalhadores/as, de que são exemplo a personalização das salas individuais, as salas de refeições e a sala de exercício disponibilizada, sendo que este esforço de adequação tem sido reconhecido na apreciação das condições das instalações que é feito anualmente através de inquérito.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

- A expansão dos serviços prestados, com a assunção de novas responsabilidades de serviços partilhados nas áreas de recursos humanos, negociação e aquisição de bens e serviços, financeira e patrimonial.
- A entrada de novos/as colaboradores/as para reforçar as áreas core da organização.
- A publicação de nova Lei Orgânica e as alterações na constituição das Unidades Orgânicas.

Descrição e caracterização da Boa Prática

Designação:

Portal do Conhecimento para a Inovação e Qualidade do MSESS (POCIQ)

Síntese:

Espaço digital, acessível a todos/as os/as colaboradores/as do MSESS, visando a divulgação e a partilha de conhecimento

Para quê:

Portal do Conhecimento para a Inovação e Qualidade do MSESS (POCIQ)

O Portal do Conhecimento para a Inovação e Qualidade do MSESS (POCIQ), criado em 2010, tem sido uma das ferramentas estratégicas da Secretaria-Geral na promoção da inovação, modernização e qualidade no âmbito do MSESS.

Este espaço digital, acessível a todos/as os/as colaboradores/as do MSESS, visa promover a divulgação e partilha de conhecimento e boas práticas, estimular a reflexão conjunta e a inovação entre os organismos do MSESS, tendo em vista a adoção de uma cultura sustentada de melhoria contínua e qualidade no ministério.

O portal dedica-se a áreas como a qualidade e inovação, a gestão das pessoas, o planeamento, as compras públicas, a documentação e, mais recentemente, a responsabilidade social.

A atividade que caracteriza esta iniciativa assenta na permanente manutenção do Portal, quer quanto aos conteúdos, quer quanto aos aspetos inerentes às funcionalidades da ferramenta de suporte, no sentido de tornar mais fácil e apelativo o acesso por parte de todos os utilizadores.

O POCIQ tem como principais objetivos:

- Fomentar uma cultura de comunidade entre os agentes de qualidade no MSESS
- Promover a visibilidade das boas práticas no âmbito do MSESS
- Partilhar conhecimento e informação
- Ser um espaço de reflexão e aprendizagem
- Disponibilizar estudos e iniciativas de referência
- Valorizar a história dos estudos e práticas de qualidade no MSESS

Com quem:

A coordenação do POCIQ cabe à Secretaria-Geral, mais precisamente ao Departamento de Sistemas de Inovação e Qualidade (DSIQ), através de uma equipa constituída por 4 técnicos superiores, com idades compreendidas entre os 33 e os 58 anos, sendo que apenas um dos elementos é do género masculino. Esta equipa faz a gestão global do portal; elabora o Plano e Relatório de Atividades do portal; gere a tecnologia; gere a comunicação e imagem, planeia, pesquisa e produz conteúdos; aprova e publica os conteúdos do portal; organiza e conduz as reuniões de interlocutores ou correspondentes.

A equipa coordenadora conta com a colaboração de interlocutores dos organismos do MSESS (1 ou mais por organismo, das áreas chave do portal e/ou das áreas de comunicação) na dinamização do portal, assumindo esta equipa as seguintes responsabilidades: dinamização do portal junto dos serviços e organismos do MSESS; captação de potenciais correspondentes; assegurar a articulação com os organismos do MSESS; facilitar a recolha de conteúdos nos organismos; participação nas atividades desenvolvidas no âmbito do portal; comunicação regular c/ a equipa coordenadora; e contribuição para o Plano de Ação do portal. Esta equipa dinamizadora é constituída por um total de 18 membros, dos seguintes organismos:

- Secretaria-Geral
- Inspeção-Geral do MSESS
- Gabinete de Estratégia e Planeamento
- Direção-Geral da Segurança Social
- Instituto da Segurança Social, I.P.
- Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P.
- Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, I.P.
- Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P.
- Casa Pia de Lisboa, I.P.
- Instituto de Informática, I.P.
- Instituto do Emprego e da Formação Profissional, I.P.
- Autoridade para as Condições do Trabalho
- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

- Cooperativa António Sérgio para a Economia Social
- Fundação INATEL
- Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
- Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

Além destas equipas formais, o modelo de funcionamento do POCIQ prevê ainda uma equipa de colaboradores, que funciona de forma aberta e inclusiva, integrando, quer colaboradores do MSESS, que queiram dar o seu contributo através da produção de conteúdos ou de sugestões e ideias para conteúdos, quer especialistas, pertencentes a serviços e organismos do MSESS, ou outros, que além de poderem produzir conteúdos para o portal, poderão ainda ser chamados a apreciar conteúdos e validar a sua qualidade técnica.

Com que outros recursos:

O orçamento inicial de definição do modelo do portal e de desenvolvimento do software, por uma consultora externa, totalizou a quantia de 36000€.

O Instituto de Informática, I.P. disponibiliza a infraestrutura tecnológica que hospeda o portal.

Em 2014 foi efetuada uma nova versão do portal com recurso a outra plataforma tecnológica, através de recursos humanos internos (elemento do DSIQ e apoio do Instituto de Informática, I.P.), não tendo daqui resultado qualquer custo adicional.

A manutenção e atualizações do software do portal são garantidas por recursos humanos internos do DSIQ.

Os recursos utilizados para assegurar o funcionamento das várias equipas do POCIQ são disponibilizados pela Secretaria-Geral, em termos de instalações e materiais, bem como por outros organismos pertencentes à equipa dinamizadora, que alternativamente podem também disponibilizar os seus recursos. Não existem verbas afetadas exclusivamente à atividade do POCIQ.

Como (e quando) é executada:

O Plano de Atividades do POCIQ é elaborado anualmente e contempla ações de natureza permanente, designadamente as que se referem à monitorização do Portal (n.º de acessos, tempo médio de visita no portal e o n.º de conteúdos introduzidos); ações que visam a adesão e utilização efetiva do Portal e que asseguram a divulgação da existência deste instrumento de comunicação transversal ao Ministério, de que é exemplo a newsletter do POCIQ; a realização de entrevistas a especialistas nas áreas tratadas pelo portal; a realização de Encontros Temáticos; e a iniciativa “Organismo do Mês”, que inclui informação sobre as atividades de cada um dos organismos que integram o POCIQ, uma entrevista ao respetivo dirigente máximo, entre outras informações que os organismos queiram destacar.

A atividade é acompanhada através de relatórios trimestrais, de reuniões da equipa dinamizadora do portal e de um relatório final de atividades.

Resultados alcançados:

A aferição e o grau de cumprimento das ações definidas no Plano de Atividades do POCIQ é assegurada pela equipa coordenadora da SG, através do acompanhamento regular das atividades, designadamente o levantamento e a análise de um conjunto de dados de execução, face ao planeado para o ano em causa.

No decurso de 2013 e durante todo o ano de 2014 existiram dificuldades de natureza tecnológica, que inviabilizaram o normal acesso ao Portal e que exigiram a sua transposição para uma nova plataforma tecnológica, o que teve repercussões negativas em todas as atividades a desenvolver, afetando quer os resultados de 2013, quer os de 2014. Em 2015, o normal funcionamento do portal foi restabelecido.

As adversas circunstâncias tecnológicas condicionaram fortemente as atividades previstas, impedindo o cabal desenvolvimento de ações fundamentais, designadamente, a inserção atempada dos conteúdos inerentes ao “Organismo do Mês”, a divulgação das newsletters, porém, realça-se a dinâmica que tem sido registada em 2015, quer por parte da equipa dinamizadora com introdução regular de novos conteúdos, quer por parte dos utilizadores, verificando-se um acréscimo significativo de acessos ao portal.

Outra evidência da relevância que o portal tem vindo a conquistar entre os vários organismos do MSES em diversas áreas, é o seu recente alargamento a outras áreas de intervenção, passando a alojar um espaço dedicado à formação no MSESS - Espaço Eco, bem como um espaço dedicado à Rede PorTodos – Rede para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social no MSESS.

Fatores-chave de êxito:

Modelo de funcionamento desenvolvido e validado conjuntamente pelos organismos que integram o POCIQ

- Ações regulares de acompanhamento da atividade
- Articulação direta com as áreas de comunicação dos organismos

Dificuldades na concretização:

Pouca disponibilidade de muitos organismos que integram o POCIQ para a partilha das suas boas práticas

- Redução do número de elementos da equipa coordenadora do POCIQ (passou de 6 para 4)

Alguns testemunhos:

“A avaliação da participação da CPL, I.P. no POCIQ é bastante positiva na medida em que permite a sistematização e disseminação de informação e de boas práticas e fomenta a aproximação entre os organismos da tutela. Para a Casa Pia de Lisboa continuará a ser certamente um privilégio poder contribuir e usufruir do conhecimento disponibilizado no POCIQ.”

As interlocutoras da CPL no POCIQ,
Margarida Neves e Vera Matos

MOBILIDADE DE TRABALHADORES DA UNIVERSIDADE DO PORTO

Promover uma visão integrada da gestão de Recursos Humanos

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto

Pessoa responsável pela apresentação

Alexandra Martins

Cargo:

Dirigente de 1º grau do Serviço de Recursos Humanos

Categoria a que se candidata:

Cooperação interna e entre organismos/ unidades orgânicas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Prestação de serviços

Tipo de entidade:

Fundação pública com regime de direito privado

Caracterização sumária da atividade principal:

Prestar serviços com qualidade, e em tempo oportuno, às Unidades Orgânicas, Serviços Autónomos e outras partes interessadas da Universidade do Porto, nos domínios de Apoio Jurídico, Económico-Financeiro, Recursos Humanos.

Caracterização dos RH em 2014/15:

O serviço de Recursos Humanos pretende reforçar as boas práticas e harmonização procedimentos na U.Porto; reforçar a prestação de serviços de excelência na U.Porto e reforçar e facilitar a comunicação interna e externa.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Os serviços partilhados da UP, tem uma cultura de partilha, boas práticas e respeito pela ética que caracteriza a Administração Pública.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Início da utilização COLAB como ferramenta de gestão e organização de informação dos vários Serviços Administrativos da UP. Permitindo um acesso rápido a informação essencial para uma melhor gestão dos serviços.

Implementação do SGAP, Sistema de Gestão Administrativa de Processos, que permite gerir processos tais como a Mobilidade, de uma forma transversal a

todos os intervenientes. A Chefia acompanha e intervem através do SGAP, evitando emails e documentos impressos, uma vez que tudo é colocado no SGAP

Criação da Newsletter do Serviço de Recursos Humanos, que permite noticiar eventos e acontecimentos relacionados com a Gestão dos Recursos Humanos. Esta partilha tende a aproximar os trabalhadores e a clarificar alguns procedimentos.

Descrição e Caracterização da Boa Prática

Designação:

Mobilidade de trabalhadores da Universidade do Porto

Síntese:

Promover uma visão integrada da gestão de Recursos Humanos

Para quê:

O processo de Mobilidade Interentidades Constitutivas é um instrumento através do qual os trabalhadores da U.Porto apresentam um pedido de mudança, por sua iniciativa ou em resposta a um anúncio de disponibilidade de lugar, para outro Serviço ou outra Entidade Constitutiva.

O trabalhador irá exercer funções correspondentes à mesma carreira profissional, com igual remuneração, e que estejam enquadradas no âmbito de conteúdo funcional semelhante, numa perspetiva de desenvolvimento e de realização profissional.

Pretende ser um ferramenta de gestão que se foca nas pessoas e na sua valorização, que procura a harmonização entre os objectivos da instituição e as competências individuais levando a uma crescente melhoria do desempenho do trabalhador e conseqüentemente, a uma melhoria do desempenho da instituição.

Com quem:

O processo de Mobilidade Interentidades Constitutivas destina-se aos trabalhadores não docentes da U.Porto. É um instrumento de gestão de Recursos Humanos que pode ser muito útil para responder às necessidades de RH da U. Porto, sem aumentar a massa salarial e, ao mesmo tempo, aumentar a satisfação dos trabalhadores não docentes permitindo um ajustamento entre as funções e as expectativas, constituindo uma forma de proporcionar aprendizagens diversificadas e, muito especialmente, a valorização e o desenvolvimento dos trabalhadores.

Com que outros recursos:

O processo de mobilidade interentidades constitutivas é orientado por um técnico de recursos humanos da

Unidade de Formação e Desenvolvimento do Serviço de Recursos Humanos (adiante designada por UFDRH), que gere todo o processo, auxiliando-se de um sistema informático de gestão administrativa, SGAP.

Como (e quando) é executada:

A Mobilidade Interentidades Constitutivas pode ser levada a cabo de duas formas: a primeira através da candidatura a concursos internos e a segunda, através de um requerimento de pedido de mobilidade interna.

O requerimento de pedido de mobilidade deve ser endereçado via email à UFDRH, acompanhado do Curriculum Vitae atualizado e de carta de motivação.

A UFDRH no âmbito da gestão deste processo, procura encontrar uma solução consensual para todas as partes envolvida.

Neste sentido, estabelece contactos com o trabalhador que solicitaram mobilidade, com o Dirigente de Serviço ou com o Diretor da Entidade Constitutiva onde o mesmo desempenha funções e avaliará a possibilidade de concretizar a mudança. Após este primeiro contacto e caso o parecer seja favorável, a UFDRH entra em contacto com a Unidade Orgânica de destino para apurar o interesse neste processo.

Assim que seja obtida a concordância de todos os envolvidos, o trabalhador será entrevistado pelo Dirigente de Serviço ou pelo Diretor da Entidade Constitutiva para onde manifestou intenção de mudar.

Caso o trabalhador não explicitar qualquer preferência de Serviço ou de Entidade, a UFDRH fará uma análise cuidada ao perfil do trabalhador, no sentido de lhe ser proposta uma função, onde se preveja realização profissional e gosto pela função a desempenhar.

Caso o processo de mobilidade seja desencadeado por um concurso interno, a UFDRH receciona o pedido do serviço/departamento a solicitar a colocação de um anúncio de mobilidade, especificando as características do posto de trabalho e o perfil desejado. Após análise, a UFDRH fará uma divulgação na página dos Serviços Partilhados através de um banner criado para o efeito e na página da U.Porto.

A partir deste momento, a UFDRH recebe e fará uma triagem das candidaturas que serão posteriormente enviadas ao Dirigente do Serviço/Departamento para uma análise mais profunda.

Depois do encerramento do concurso interno, o dirigente pelo serviço/departamento realiza uma entrevista com os candidatos selecionados.

Após a escolha do candidato, a UFDRH entra em contacto com a unidade orgânica de origem a informar que o trabalhador concorreu a um concurso interno de mobilidade, e solicita autorização ao diretor da unidade orgânica para que este processo possa ser concluído com sucesso.

Resultados alcançados:

Durante o ano de 2014 e o primeiro semestre do ano 2015, a UFDRH assinalou os seguintes dados:

Anúncios de mobilidade:

- concretização efectiva de mobilidade - 69,2 %;
- alteração de estratégia por parte do serviço/departamento redefinindo um novo procedimento - 15,4%;
- anúncios que não registaram candidaturas – 15,4%.

Candidaturas espontâneas:

- concretização efectiva de mobilidade – 60,7%;
- pedidos de mobilidade que não foram possíveis concretizar – 32,1%;
- processos que se encontram em análise por parte da UFDRH – 14,2%.

Fatores-chave de êxito:

Um dos factores-chave de sucesso do processo de mobilidade interentidades constitutivas, consiste numa visão integrada de todas as funções da U. Porto e consecutivamente, ter o conhecimento das necessidades específicas de cada unidade orgânica.

Outro fator, igualmente importante, está intimamente ligado com uma comunicação interna eficaz com as unidades orgânicas, de modo a alcançar resultados mais rápidos e eficientes.

Dificuldades na concretização:

Como em todas as instituições/organizações, e muito embora a U. Porto esteja sempre atenta em manter uma comunicação interna sem ruídos, na verdade, em que em alguns casos não é possível evitá-lo. Na maior parte das questões que envolvam pessoas, gestão de sentimentos e expectativas, é incontornável que, por vezes, este tipo de processo cause ruído na instituição.

Outra dificuldade sentida na gestão deste processo, está no acordo da data de saída do trabalhador do serviço de origem. Por vezes, não é tao rápido, quanto o desejável.

Alguns testemunhos:

“Particpei na Mobilidade Interentidades Constitutivas da U Porto no ano2014. Fui sempre acompanhada pelo Serviço de Recursos Humanos dos Serviços Partilhados da U Porto que com regularidade me colocavam ao corrente do processo de conversações com o Diretor da faculdade onde trabalhava.

Correu tudo dentro dos prazos previstos e a transição da unidade orgânica para os Serviços Partilhados aconteceu sem sobressaltos.

Julgo que se trata de um instrumento fundamental na gestão dos recursos humanos já que podemos colocar as pessoas certas nos lugares certos com maior precisão.”

Cristina Claro, SPUP

TECNOLOGIAS ADAPTADAS E INCLUSÃO

TIC como fator de inclusão e qualidade de vida

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Direção Regional de Educação

Pessoa responsável pela apresentação

Marco Paulo Ramos Gomes

Cargo:

Diretor Regional de Educação

Categoria a que se candidata:

Cooperação interna e entre organismos/
unidades orgânicas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Educação

Tipo de entidade:

A Direção Regional de Educação (DRE) é o serviço central da administração direta da Secretaria Regional da Educação e Recursos Humanos identificado na alínea b) do n.º 1 do artigo 5.º da Orgânica da SRE e do Gabinete do Secretário Regional.

Caracterização sumária da atividade principal:

Em consonância com a Lei de Bases do Sistema Educativo e com as linhas de atuação definidas pelo Programa de Governo da Região Autónoma da Madeira (RAM), a DRE circunscreve a sua área de influência e de atuação a toda a Região, e exerce a sua ação nos estabelecimentos de educação, de educação especial e de ensino, público, particular, profissional, cooperativo e solidário e com alunos com e sem necessidades especiais e suas famílias (pais/encarregados de educação/tutores), pessoal docente e não docente.

Esta Direção Regional promove, desenvolve, aplica e presta apoio às políticas educativas no âmbito pedagógico e didático da educação pré-escolar, dos ensinos básico e secundário, da educação especial e da educação extraescolar no território da RAM, nomeadamente no que se refere às áreas curriculares, de enriquecimento do currículo, instrumentos de ensino e avaliação.

Tendo como referência a política e o planeamento global definidos pela Tutela, e na prossecução das suas atribuições, esta Direção Regional assume como Visão “Por uma educação plena e de sucesso para todos”. Por sua vez, a missão da DRE, ou seja, o seu propósito básico e permanente, é “Assegurar políticas de educação e reabilitação, numa perspetiva inclusiva, propiciadora do desenvolvimento integral de

crianças, jovens e adultos”. Na prossecução da sua missão, a DRE pauta-se por um conjunto de valores que norteiam o exercício das suas responsabilidades, nomeadamente: autonomia, inovação, transparência, ética, colaboração e tolerância.

Caracterização dos RH em 2014/15:

No ano letivo 2014/2015 (dados referentes a dezembro de 2014), a DRE contava com 788 efetivos - 564 do sexo feminino (71,6%) e 224 do sexo masculino (28,4%) – distribuídos pelas seguintes categorias profissionais: dirigentes (30); pessoal docente (191); técnico superior (114); diagnóstico e terapêutica (31); informática (1); coordenador técnico (11); assistente técnico (206); encarregado operacional (3); assistente operacional (195) e carreira subsistente (6).

Quanto aos recursos humanos que, no decurso do ano de 2014, desempenharam funções na DRE e, comparando com o ano letivo anterior, verificou-se uma redução de 51 trabalhadores, que se deveu, essencialmente, aos seguintes fatores:

- uma consolidação noutro organismo e oito estagiários do Instituto de Emprego da Madeira, IP-RAM (IEM) que terminaram estágio (técnicos superiores);
- uma aposentação e dois estagiários do IEM que terminaram estágio (técnicos de diagnóstico e terapêutica)
- uma aposentação e uma mobilidade interna para outro organismo (coordenador técnico);
- uma aposentação, duas rescisões de contrato de trabalho em funções públicas, por mútuo acordo e uma mobilidade interna para outro organismo (assistente técnico);
- um estagiário do IEM que terminou estágio (pessoal de informática);
- quatro aposentações, uma mobilidade interna para outro organismo e uma afetação ao mapa de pessoal de outro organismo (assistente operacional e carreira subsistente);

Refira-se ainda que 26 docentes não tiveram renovação de contrato e de destacamento/requisição, pelo que o decréscimo do número de docentes contratados em exercício de funções técnico-pedagógicas traduziu-se no comprometimento da operacionalização e implementação de algumas ações e projetos em áreas específicas, a título de exemplo, análise estatística de projetos e criação de instrumentos de avaliação.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Uma organização/entidade é composta, essencial-

mente, por pessoas, que desenvolvem uma determinada cultura organizacional. A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças, regras de conduta, morais e éticas, e ainda pelos princípios e políticas de gestão adotadas por uma determinada organização (Schein, s.d.).

Hoje em dia, enfatiza-se a “importância da cultura organizacional como fonte de vantagem competitiva, já que esta define o seu processo operativo, o qual, sendo original e diferente, lhe pode permitir satisfazer melhor um grupo significativo de clientes do que as suas concorrentes e, assim, obter uma vantagem competitiva sustentada”. (Tavares, 2004, p. 81)

Segundo Carapeto e Fonseca (2006, p. 269), “o desenvolvimento de parcerias é [paralelamente] um aspecto fundamental (...) utilizado pelas organizações na procura da excelência”. Paralelamente, apraz registar que os laços institucionais apresentam benefícios significativos, porquanto veiculam a criação de formas inovadoras, rentáveis e eficientes de atuação, bem como a operacionalização de projetos vários, que constituem um alicerce fundamental para a promoção da igualdade de oportunidades, adequando as respostas às necessidades e expectativas dos clientes, em prol de um serviço de excelência. Nesta senda, nos últimos anos foram estabelecidos protocolos de cooperação com as seguintes entidades: Município de Machico-Museu da Baleia e Direção Regional de Recursos Humanos e Administração Educativa RRHAE (propostas de trabalho conjuntas junto das escolas da RAM, da atividade cultural do museu - junho de 2012); MaisÓtica - General Ótica (vantagens comerciais para funcionários e alunos - outubro de 2013); Fundação Portugal Telecom (criação de uma Sala Snoezelen - fevereiro de 2014); Diocese do Funchal (comemorações dos 500 Anos da Diocese - maio de 2014) e Direção Regional de Juventude e Desporto (articulação entre as duas Direções Regionais - maio de 2014).

Com o objetivo de reforçar a opinião pública bem como de promover o debate, a consciencialização e uma prática reflexiva continuada, a DRE apostou no desenvolvimento de uma política permanente e qualificada de sensibilização e divulgação de boas práticas pessoais e institucionais no campo da educação. Os órgãos de comunicação social têm sido o veículo primordial de divulgação destas matérias, sendo exemplo disso: spots publicitários; entrevistas a jornais, canais de televisão e rádios regionais; reportagens no âmbito de ação da Direção Regional; participação em programas televisivos e press releases sobre os principais eventos realizados.

Certos de que as relações laborais podem intensificar-se com atividades promotoras de encontros de recreação e lazer têm sido desencadeadas algumas iniciativas neste sentido, nomeadamente almoços, lanches e jantares referentes a datas festivas (Carnaval, Páscoa, final de ano letivo, Natal), comemorações dos aniversários dos serviços, dos Santos Populares, entre outros.

Uma constante nos últimos anos de atividade pautou-se pelo envolvimento e motivação de todos os colaboradores deste organismo na implementação da mudança, da mobilização de saberes e do desenvolvimento de competências, conducentes à inovação, à melhoria contínua e à excelência nas práticas que desenvolvem. Para este efeito, realizaram-se alguns espaços de reflexão sobre temas diversos, de forma a partilhar conhecimento que acrescentasse valor à organização. O último momento destes designou-se de “Prelúdios do Entardecer” e foi realizado entre os meses de fevereiro e março de 2015.

Ainda no âmbito das suas atribuições, a DRE coordenou e promoveu a formação de pessoal docente e não docente, concebendo e implementando o plano anual de formação para os seus colaboradores, em articulação com os serviços da SRE, escolas e outras entidades vocacionadas para o efeito. Em 2014 a DRE promoveu 172 ações de formação, que abrangeram 1.986 formandos, num total de 4.712 horas de formação.

Neste sentido, a DRE respondeu às necessidades de atualização de conhecimentos técnicos e de desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, em função das necessidades detetadas, contribuindo para a responsabilização, motivação, dignificação e valorização profissional dos seus colaboradores, que assim incrementaram a qualidade dos serviços prestados.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

No decurso do ano 2014, a DRE conseguiu, mesmo num quadro de aprofundamento das medidas de ajustamento financeiro, um nível de desempenho extremamente positivo, o que permitiu a prossecução, sem concessões, da sua missão e da sua visão. Ainda neste sentido, a incorporação de melhores práticas, como resposta às restrições orçamentais, foi uma preocupação constante na gestão corrente. O aumento da eficiência na atividade continuada, conjuntamente com a racionalização de recursos financeiros e materiais, culminou numa eficiente gestão das verbas disponíveis, apesar das restrições decorrentes da atual conjuntura no país. Apraz registar o esforço na racionalização de recursos e na diminuição de despesas de funcionamento, que originou uma utilização eficaz e eficiente dos recursos humanos e financeiros afetos a esta Direção Regional, na medida em que se conseguiu manter, com muito esforço e dedicação, a qualidade dos serviços prestados à comunidade e se conseguiu adequar as disponibilidades às necessidades surgidas.

Assim sendo, importa salientar algumas boas práticas que foram desenvolvidas no decurso do ano transato.

Ao longo do ano de 2014, a DRE manteve o Projeto de Intervenção Solidária (PIS), através do qual foram acompanhadas 34 famílias dos vários concelhos da região, que têm a seu cargo crianças com necessidades especiais e que se encontram em comprova-

da situação de carência financeira. No âmbito deste projeto foi atribuído mensalmente um cabaz alimentar base a cada família, o que foi possível através de uma parceria com a Cáritas Diocesana do Funchal. Salienta-se que em 2014, o número de cabazes atribuídos às famílias apoiadas pelas equipas da DRE, aumentou de 30 (2013) para 34.

Importa também referir que o apuramento dos valores de capitação, bem como o acompanhamento das famílias está à responsabilidade dos técnicos da área social da DRE, embora cumprindo todos os procedimentos da Cáritas para o efeito. Este projeto é sujeito a avaliação semestral e tem vindo a ser avaliado positivamente, quer pela equipa responsável, quer pelas famílias que usufruem do mesmo. Salienta-se que as famílias são acompanhadas e sempre que a situação se altere positivamente, os técnicos contemplaram outra das famílias sinalizadas, dentro do limite das 34 famílias.

Também foi dinamizado o Projeto “Férias Inclusivas”, delineado com vista à inclusão de um grupo de alunos com necessidades especiais, no projeto “Férias Desportivas” da Sociohabitafunchal. Em parceria com a entidade referida foi desenhado o projeto, que veio posteriormente a envolver um conjunto de outros parceiros, designadamente: a APD, a CRIAMAR e a Escola da Apel, cada um com uma participação muito importante para a sua concretização

Através deste projeto, em 2014, foram contempladas 21 crianças e adolescentes acompanhados pela equipa do CAP Funchal, com problemáticas diversas, alguns dos quais com deficiência motora. Importa salientar que a equipa da Sociohabitafunchal providenciou todas as diligências com vista a uma inclusão plena destas crianças em todas as atividades realizadas entre os meses de julho e agosto, em oito centros comunitários geridos por esta entidade. Destaca-se também que muitas destas crianças, pelas dificuldades socioeconómicas das famílias, muito dificilmente poderiam usufruir do tipo de atividades desenvolvidas, que permitiram, além de manter as aquisições realizadas ao longo do ano, proporcionar momentos de prazer, convívio, bem-estar e novos conhecimentos.

Para o melhor desenvolvimento deste projeto, foi realizada uma pequena sensibilização aos voluntários e às equipas dos centros comunitários, sobre aspetos muito práticos relativos ao apoio às crianças com NE, que contou com a participação da fisioterapeuta e do educador social do CAP.

Além das inúmeras atividades realizadas ao longo do verão, as crianças participaram também em dois eventos com atividades diversas, um para abertura e outro para encerramento do projeto, com atividades distintas, como música, dança, artes, etc.

Destaca-se ainda a importância do trabalho em parceria, que permite uma resposta mais abrangente e a partilha da responsabilidade no que se refere à inclusão social da pessoa com necessidades especiais.

A Festa do Desporto Escolar é outra das boas práticas

implementadas uma vez que é um dos maiores eventos desportivos da RAM, incluindo no mesmo contexto educacional e desportivo, pessoas com e sem necessidades especiais, visando uma plena inclusão e a igualdade de oportunidades. Este evento começa com uma cerimónia de abertura oficial e durante uma semana concentra alunos de todas as escolas e instituições da Educação Especial da RAM, que distribuídos pelas instalações desportivas, competem nas mais variadas modalidades proporcionadas pela DSDE. Esta atividade é o corolário do trabalho desenvolvido ao longo do ano por docentes e funcionários, do esforço e dedicação de alunos e suas famílias e da aposta e apoio de mecenas/patrocinadores.

O III Festival da Canção Infantojuvenil da Madeira realizou-se no dia 13 de abril. Trata-se do festival de maior longevidade no todo nacional, reúne inúmeras canções inéditas que, ao longo de muitos anos de história, foram disponibilizadas a toda a comunidade infantil, marcando todos quantos vestiram “a pele” de compositor, autor e, em larga medida, de solista. Não obstante, e porque as mudanças se impõem e os desafios são nosso apanágio, considerou a organização que, desde há três anos a esta parte, o formato deste Festival fosse ligeiramente alterado, alargando o âmbito de intervenção dos solistas: O escalão infantil que compreende a faixa etária dos 4 aos 10 anos e o juvenil, dos 11 aos 18 anos.

O objetivo não foi romper com a estrutura e formato do passado, mas sim dar continuidade ao projeto, introduzindo novos elementos que, em nosso entender, foram um complemento que valorizou o evento no seu todo e satisfaz a vontade, desde há muito, manifestada pelo público em geral e pelos jovens e autores em particular. Neste âmbito, esta valorização poderá ser reforçada, considerando que presentemente, e em termos de festivais do género, a nível regional, estas faixas etárias não estão contempladas.

Estamos convictos de que, pela dinâmica, pelas vivências e pelo papel da música em geral, o canto está cada vez mais associado às práticas do seu quotidiano. Este evento é mais uma oportunidade para o surgimento de jovens autores e compositores que procuram oportunidades para “levar ao palco” algumas das suas criações, e este será, por ventura, um desses momentos.

Assim, pretende-se com este Festival: estimular o gosto pela música; criar e divulgar temas musicais de natureza infantojuvenil, promover o aparecimento de novos intérpretes; fomentar o aparecimento de novos autores e compositores; criar laços de amizade entre todos os participantes e, sensibilizar a comunidade em geral para a importância da música na formação do indivíduo.

A Semana Regional das Artes realizou-se entre os dias 16 e 22 de junho, consistindo no encerramento das atividades artísticas no ensino básico e secundário e dividiu-se em 4 momentos distintos:

- Festa no Jardim, (promoção de um espetáculo com

- a participação de crianças do pré-escolar);
- Modalidades Artísticas, (intervenção direta no âmbito das atividades de enriquecimento curricular, com o desenvolvimento de 5 modalidades artísticas: expressão dramática; canto coral; dança; instrumental e cordofones tradicionais madeirenses);
- ESCOLartes;
- Exposição, Concurso Regional de Expressão Plástica.

A Semana Regional da Pessoa com Necessidades Especiais tem como principal objetivo envolver e sensibilizar todos aqueles que lutam por um futuro melhor para a população com necessidades especiais, assinalando dois importantes marcos nesta causa - Dia Internacional da Pessoa com Deficiência (3 de dezembro) e Dia Nacional da Pessoa com Deficiência (9 de dezembro). No ano de 2014, esta iniciativa decorreu no período compreendido entre 2 e 10 de dezembro, com o lema Inclusão: Tornemos o desafio real!

O evento foi apadrinhado pelas seguintes personalidades: Mafalda Freitas (Presidente do Clube Naval do Funchal), José Luís Medeiros Gaspar (presidente da Associação de Desenvolvimento da Costa Norte da Madeira), Carlos Pereira (Presidente do Club Sport Marítimo), Juan Teixeira (Diretor geral da empresa Justino's Madeira Wines), André Freitas (Diretor da Estalagem da Ponta do Sol) e Carla Gonçalves (Projeto Movit - Casa do Povo do Porto Santo).

Num efetivo esforço de inclusão, mobilizaram-se diferentes intervenientes na realização de atividades por toda a Região Autónoma da Madeira, o que possibilitou quer o desempenhar de papéis ativos por parte das pessoas com deficiência e/ou outras necessidades especiais, quer uma maior participação da comunidade envolvente.

Do programa de atividades destacaram-se iniciativas concelhias como atividades artísticas e desportivas; exposições; inaugurações; ações de sensibilização e de divulgação, nomeadamente de tecnologias adaptadas, de atividades e produtos de alguns serviços de educação especial, entre outras demonstrações; workshops; espetáculos multiartísticos; concursos de talentos; caminhadas; programas de rádio; e ainda o Seminário Inclusão: Tornemos o desafio real!

No que concerne ao n.º de atividades de carácter socio-cultural, a meta foi atingida, tendo sido desenvolvidas atividades pelos Centros de Atividades Ocupacionais concelhios, pelo Serviço Técnico Socioeducativo de Apoio à Deficiência Profunda e também pelo Serviço Técnico de Formação Profissional que apostaram na divulgação do trabalho efetuado junto da comunidade e na dinamização cultural e desportiva como forma de promover o desenvolvimento criativo e global dos intervenientes e a modificação de atitudes sociais, numa perspetiva inclusiva. Para tal, muito contribuíram várias atividades, tais como: exposições fotográficas; de esculturas e pintura, mostras de produtos, concursos, programas intergeracionais, desporto recreativo, intercâmbios, música, teatro, dança, celebração de datas comemorativas, entre outros. Face à planificação, verificou-se uma evolução positiva, o que resul-

tou do facto de se ter procurado garantir a satisfação das necessidades sentidas pelos alunos/utentes e na sequência de uma constante preocupação pela melhoria contínua e pelo aperfeiçoamento das práticas.

Com o intuito de divulgar estudos, projetos e boas práticas na área da educação e da reabilitação, a DRE lançou em 2014, um novo número da revista Diversidades, que tem sido publicada ao longo dos últimos 11 anos. Esta publicação pretende fomentar o debate científico e profissional, o intercâmbio de ideias, assim como difundir as opiniões de especialistas que proporcionem melhorias ao nível das práticas educativas e formativas. Paralelamente, pretende informar e divulgar estudos e projetos de investigação-ação, desencadeando um espaço de comunicação e de debate de ideias oriundas dos diferentes organismos da sociedade. O número 43 da revista Diversidades foi intitulado A Educação em projeto.

Em 2014, procedeu-se a uma alteração na periodicidade da Revista passando a mesma a ser semestral.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Para quê:

Num mundo cada vez mais global onde medidas e ações a favor da dignidade e dos direitos humanos são proclamados pela maioria dos países, encontramos ainda no nosso quotidiano obstáculos que impedem uma realidade desejável de igualdade de oportunidades, de ingresso neste mundo global, tecnológico e competitivo dos nossos dias. Há que realçar que a riqueza das sociedades reside na diversidade de origens e de culturas dos seus cidadãos, assim para que possamos beneficiar de todas estas capacidades, talentos e ideias é fundamental a participação e inclusão de todos. Esforços maiores são urgentes, através de medidas concretas e passíveis de serem realizadas.

Neste sentido, urge a necessidade de iniciativas que promovam a igualdade de direitos a cidadãos com deficiência ou necessidades especiais. É neste âmbito que surge a colaboração entre a Direção Regional de Educação (DRE) e a Fundação Portugal Telecom (PT). Esta é uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos e de utilidade pública, que tem por objetivo concretizar o compromisso de intervenção social e apoio ao desenvolvimento da Portugal Telecom, no âmbito das suas responsabilidades enquanto importante agente social. A Fundação Portugal Telecom pretende promover a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação, de um modo sustentável, nas geografias onde a Portugal Telecom está presente, ao serviço das dimensões sociais, primordialmente Educação, Saúde e Acesso às Comunicações.

A colaboração da DRE com a Fundação PT tem como meta promover a inclusão escolar, social e profissional, bem como a igualdade de direitos e a qualidade de vida das pessoas com deficiência ou necessidades especiais, que frequentam o ensino básico e secundário ou centros de atividades ocupacionais, com

base na utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC). Com esta parceria pretende-se:

- fomentar e facilitar a interação com a escola e com o mundo de alunos impossibilitados de frequentar o estabelecimento escolar por motivos de saúde, através da utilização das tecnologias de informação e comunicação;
- reduzir a desvantagem escolar e social de alunos impossibilitados de frequentar o estabelecimento escolar por motivos de saúde;
- aumentar a participação na sala de aula de alunos com deficiência ou necessidades especiais às suas necessidades, como facilitadoras da aprendizagem e da motivação.
- promover a inclusão escolar através do uso das tecnologias adaptadas como meio alternativo de comunicação que auxilia a realização das tarefas escolares, estimula a interação com os pares, e por conseguinte, a integração escolar.
- facilitar uma mudança de estratégias que possibilitem encontrar respostas para alunos com dificuldades no acompanhamento do currículo escolar;
- permitir o acesso à informação de pessoas com necessidades especiais de comunicação.

Salienta-se o carácter inovador desta parceria pelo facto de apostar no desenvolvimento de novos recursos e equipamentos a serem utilizados pela população com necessidades especiais, com vista ao desenvolvimento das suas competências sociais, relacionais, interpessoais e técnicas.

Com quem:

A parceria entre a DRE e a Fundação PT abrange diretamente 38 colaboradores principais, onde se verifica uma predominância feminina, ou seja, 34 são mulheres e apenas 4 são homens, com idade média de 43 anos. Destaca-se que: 25 desses colaboradores são Licenciados com Especialização em Educação Especial; 2 são Licenciados e com Pós-graduação na área da Educação Especial; 2 possuem Mestrado; 4 são Licenciados com profissionalização na área da Educação; 1 Bacharel em Terapia Ocupacional; e 4 colaboradores com a escolaridade obrigatória. Salienta-se ainda que estes colaboradores possuem, em média, 18 anos de antiguidade ao serviço da DRE.

Esta colaboração abrange, de uma forma indireta, 788 docentes, alunos e outros elementos da comunidade escolar, através da participação em atividades de formação, sensibilização e divulgação de boas práticas, quer foi possível dinamizar com os equipamentos e software disponibilizados pela Fundação PT.

A recetividade na integração nos projetos que advém das suas necessidades, a prontidão na cedência dos equipamentos nas salas de aula, o acompanhamento e a formação disponibilizados, pode ser constatada pela continuidade de utilização dos equipamentos, pelo aumento da realização das atividades escolares dentro da sala de aula e pela solicitação de acompanhamento de novos casos.

Com que outros recursos:

A apresentação de candidaturas e a aprovação de diferentes projetos permitiu a criação do centro de recursos e avaliação especializada em tecnologias adaptadas e conteúdos acessíveis da Divisão de Acessibilidades e Ajudas Técnicas (DAAT)/DRE e o desenvolvimento de diferentes tipos de serviços resultantes das atribuições da DAAT.

O Projeto 002 SIEER - O Acesso à Sociedade de Informação na Educação Especial 2003-2008 - Programa Madeira Digital / Programa Operacional Sociedade do Conhecimento, inserido no Eixo das Medidas Estruturantes, Medida 3: Valorização dos Recursos Humanos e Combate à Infoexclusão, possibilitou um Programa de Investimento em Novas Tecnologias de Informação e Comunicação em diferentes níveis: infraestruturas, formação e cidadãos, e teve mais especificamente como objetivos: dotar os serviços de educação especial da atual DRE de meios tecnológicos e informáticos; equipar a Divisão de Apoio à Formação; desenvolver a investigação ao nível de adaptações tecnológicas e introduzir as TIC nos processos educativos e de reabilitação através da atual DAAT.

O Projeto “Comunicar Sem Barreiras”, em parceria com a Associação dos Amigos das Pessoas com Necessidades Especiais da Madeira, - Programa Educação Especial 2010, da Fundação Calouste Gulbenkian permitiu adquirir software adaptado para a avaliação e cedência a alunos e outras pessoas com deficiência motora ou neuromotora grave impossibilitadas de utilizar os membros superiores para acesso ao computador (aplicações Magic Key e aplicações PT). Este projeto foi agraciado com o Prémio Inovação Pedagógica 2011 na edição “Prémios de Reconhecimento à Educação” edição 2010/2011, promovidos pela GroupVision Serviços Editoriais e de Educação, em conjunto com a SINASE.

Estes projetos foram fundamentais para equipar o centro de recursos de tecnologias de apoio e conteúdos em formatos acessíveis da DAAT, que foi equipado em termos de tecnologias de apoio/ajudas técnicas assim como de mobiliário, equipamento informático de apoio e rede de dados e assegurar a sua atualização. Os projetos permitiram também o acesso a formação, por exemplo, através de parceria com o Instituto Politécnico da Guarda - aplicações Magic Key.

Como (e quando) é executada:

Com a colaboração entre a DRE e a Fundação PT, pretendeu-se realizar os procedimentos necessários para que as pessoas envolvidas possam usufruir de forma plena dos benefícios das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), como fator de integração escolar, social e de melhoria da qualidade de vida. Sendo um dos eixos de intervenção da Fundação PT a intervenção na área da educação e da saúde, “recorrendo a tecnologias de ponta, disponibiliza um leque vasto de produtos inovadores que põe ao serviço dos cidadãos, particularmente daqueles com necessidades especiais”. A DRE, através da Divisão de

Acessibilidades e Ajudas Técnicas (DAAT), candidatou-se aos apoios disponibilizados pela Fundação PT através de dois projetos: “Eu Aprendo com Tecnologias Adaptadas” e “Eu posso Aprender”, dando início a uma parceria estabelecida desde 2011.

Em 2013 a parceria alargou-se em consequência de limitações surgidas ao nível das comunicações, com a efetivação de um protocolo que permitiu disponibilizar linhas de acesso à internet aos alunos e respetivos estabelecimentos de ensino inscritos no projeto “TeleAula - Aprender Sem Barreiras”. “Dada a relevância do acesso à internet para a atividade desenvolvida pela Secretaria Regional da Educação e Recursos Humanos através da Direção Regional de Educação na área da Educação Especial, nomeadamente na promoção e incremento de projetos ligados ao ensino a distância para alunos impossibilitados de frequentar a escola de forma presencial, a Fundação Portugal Telecom, respondendo a um pedido que lhe foi dirigido pela Direção Regional disponibilizou 10 linhas, para acesso à internet, durante o ano letivo 2013/14.” Este protocolo possibilitou que todos os alunos propostos integrassem o ensino à distância. Atendendo aos serviços disponibilizados pela DAAT, a Fundação PT integrou a DRE na rede de Núcleos PT na área da “acessibilidade e comunicações”. Ainda em 2013 a DAAT/DRE submeteu novo pedido de apoio que lhe permitiu continuar a disponibilizar software adaptado: PT JAWS (V.14), PT Decibel, PT Magic Eye, PT Magic Keyboard e PT Magic Key aos alunos e outras pessoas cegas, com baixa visão, dislexia, deficiência motora ou doenças crónicas (epidermólise bolhosa).

Resultados alcançados:

A colaboração permitiu que a DAAT continuasse a disponibilizar os serviços que lhe estão atribuídos, mantendo a disponibilização de software aos alunos com deficiência motora e visual e alargando o seu campo de ação no atendimento a alunos com perturbação do espectro do autismo e multideficiência, facilitando no caso dos primeiros a sua participação ativa na sala de aula e, no caso dos segundos, o acesso a experiências em termos de estimulação sensorial. A colaboração fomenta a atualização e a autoformação dos colaboradores da DAAT e através destes os atores diretos que desenvolvem a sua ação diariamente junto dos alunos e outras pessoas com NE, os educadores e os professores. A disponibilização direta pela DAAT permite maior autonomia e celeridade na satisfação das necessidades dos alunos identificadas pelos seus docentes e alvo de avaliação especializada pela equipa da DAAT, com a finalidade de fornecer os equipamentos e software considerado ajudas técnicas/produtos de apoio mais adequados. A intervenção da equipa da DAAT estende-se também às famílias, através de uma ação concertada com os docentes, de forma a promover a generalização da utilização dos equipamentos e software adaptado e outras estratégias com o objetivo de desenvolver de forma integrada as competências dos alunos e outras pessoas com NE. O reconhecimento da atividade da equipa e os seus serviços têm

promovido contactos e convites para apresentação de comunicações a nível regional, nacional e em Canárias, assim como a solicitação dos serviços de saúde para avaliar utentes em cuidados continuados e paliativos. As solicitações estendem-se à Universidade da Madeira, na colaboração com a licenciatura e mestrado em Design de Multimédia, nomeadamente na demonstração aos alunos das formas de comunicar e aceder às tecnologias das pessoas com NE, assim como em identificar as dificuldades que encontram as pessoas com NE no acesso à internet e outros serviços, promovendo a participação ativa de alunos com NE nesta colaboração, nomeadamente na avaliação dos protótipos e soluções encontradas.

Fatores-chave de êxito:

Os fatores-chave do êxito desta boa prática são os seguintes:

- a facilidade de comunicação entre os parceiros, plataforma de submissão dos pedidos, correio eletrónico, formulários, reuniões via telefone ou Skype, que permitem a avaliação de necessidades, estabelecimento de protocolos, a resolução de problemas, a troca de informação e a discussão de novos projetos.
- a celeridade na disponibilização dos recursos que permite a avaliação especializada na área das TIC de pessoas com necessidades especiais, o levantamento das necessidades, a cedência dos equipamentos, a formação dos docentes que acompanham os utilizadores finais, treino de utilização das tecnologias e o acompanhamento dos utilizadores finais pela equipa da DAAT.
- o conhecimento e a informação nesta área de intervenção dos intervenientes no processo (colaboradores da DAAT e da Fundação PT).

Dificuldades na concretização:

As principais dificuldades sentidas na concretização desta Boa Prática foram as seguintes:

- as dificuldades de comunicação com níveis hierárquicos superiores para efetivação dos protocolos, nomeadamente a realização de reuniões.
- a falta de informação e conhecimento sobre as potencialidades deste tipo de colaboração. A Fundação PT “tem por objeto exprimir e concretizar o compromisso de intervenção social e ação, iniciativas e atividades que visem ou favoreçam os avanços da Sociedade de Informação, os usos sociais dos meios e tecnologias de comunicação e informação, designadamente para a promoção da educação e formação tecnológica e cultural e do combate à infoexclusão nas suas diferentes vertentes, bem como as que promovam a inovação e o desenvolvimento na promoção da saúde, da cultura e do desporto e outras, diretamente ou em parceria com outras entidades que visem fins idênticos e, em particular, aquelas em que o Grupo detenha participações.” Para atingir os objetivos de utilização das TIC para a melhoria das áreas de Saúde, Educação e Acesso às Comunicações, a Fundação PT propõe-se agregar um con-

junto alargado de contribuições sociais através da participação dos seus parceiros, clientes e colaboradores nos projetos que dinamiza.

- o acesso aos equipamentos atendendo à localização geográfica, às necessidades de registo e outras diligências administrativas.

Alguns testemunhos:

Podemos considerar que os testemunhos foram recolhidos a partir do preenchimento dos questionários de satisfação, apresentados aos protagonistas principais, nomeadamente os participantes nos projetos “Eu aprendo... com tecnologias adaptadas!” e Projeto “Teleaula - Aprender SEM Barreiras”.

Resumindo, o projeto “Eu aprendo... com tecnologias adaptadas!” tem como objetivos promover a inclusão escolar e o desenvolvimento da literacia junto de alunos com perturbações do espectro do autismo, perturbações emocionais e problemas de comunicação, contribuindo para o desenvolvimento cognitivo e psicomotor e constituir um meio alternativo de comunicação que auxilia a realização de inúmeras tarefas escolares. Com as Tecnologias de Apoio (TA) disponibilizados pela Fundação PT para este projeto foi possível apoiar 26 alunos, dos diversos níveis de ensino, dentro da sala de aula, existindo uma maior incidência de alunos do 1.º ciclo do ensino básico abrangidos, dando resposta às necessidades específicas de cada aluno e, assim, facilitar o acompanhamento do currículo escolar.

Este projeto não contemplou apenas a cedência de equipamentos aos seus beneficiários, abrangeu também a avaliação dos alunos no que concerne ao tipo de acesso ao equipamento informático e ao tipo e nível de dificuldade do software a selecionar, formação aos técnicos, docentes especializados e docentes titulares de turma nas TA cedidas.

No fim do projeto foi realizado um questionário de satisfação aplicado aos encarregados de educação, docentes especializados e docentes do ensino regular, num total de 19 inquiridos, 100% considerou as Tecnologias de Apoio um benefício para a aprendizagem. Salienta-se que 16 consideraram que a TA foi “importante” e “muito importante” e 3 “moderadamente importante” para o aumento do tempo efetivo a realizar atividades curriculares na sala de aula dos alunos contemplados neste projeto; a mesma percentagem também revelou como “importante” e “muito importante” para o aumento do interesse e motivação pelos conteúdos escolares. O nível de satisfação elevado de todos os intervenientes, refletiu-se com a análise do número de horas de utilização da TA, que se quantificou em média 4 horas diárias por computador (pc ligado), materializando-se num aumento da participação ativa dos alunos, acompanhados neste projeto, nas atividades escolares. Todos os intervenientes solicitaram a continuidade do projeto no ano letivo seguinte.

No ano letivo 2013/2014, foi preenchido pelos 18 docentes envolvidos no Projeto “Teleaula - Aprender SEM Barreiras” um questionário de satisfação com o objetivo de avaliar a eficácia dos recursos humanos e de equipamentos existentes na operacionalização deste projeto de ensino à distância. Assim, quantificou-se que 50% dos inquiridos consideraram da sua experiência esta modalidade de ensino como “muito útil” e “útil” para os alunos impedidos de frequentar a escola de forma presencial. Sendo que nesta questão, ninguém respondeu “nada útil”. No que se refere aos benefícios da TeleAula, 28% (5) dos docentes defendem ser muito útil para a promoção do sucesso escolar do aluno em questão; outros 33% (6) acham que promove a autoconfiança; e 28% (5) partilham a opinião que este projeto assegura a igualdade de oportunidades no acesso à educação. De salientar que dos 10 alunos com doenças crónicas, de foro ortopédico ou do foro oncológico que integraram o projeto e que necessitaram de acessos web (outros alunos não necessitaram), 7 transitaram de ano de escolaridade.

Salientamos o testemunho da equipa da Divisão de Acessibilidades e Ajudas Técnicas que ao desenvolver os projetos juntos dos alunos, colegas e famílias considera que esta colaboração foi e é determinante para satisfazer os novos pedidos solicitados pelos estabelecimentos de educação e ensino e outros serviços da Administração Pública. “Apesar da conjectura continuamos a disponibilizar os serviços que lhe estavam atribuídos na sua área de intervenção.” “A inexistência da colaboração não permitiria manter a intervenção, formação e divulgação de boas práticas nesta área específica de ajudas técnicas/produtos de apoio adaptados às necessidades de alunos e outras pessoas com deficiências ou incapacidade.”

CONCURSO DE BOAS PRÁTICAS

Promoção e incentivo de boas práticas no IPO

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Instituto Português de Oncologia do Porto, FG, E.P.E.

Pessoa responsável pela apresentação

Ilídio Cadilhe

Cargo:

Vogal do Conselho de Administração

Categoria a que se candidata:

Cooperação interna e entre organismos/
unidades orgânicas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Estabelecimento de Saúde com Internamento

Tipo de entidade:

Empresa Pública do Estado - Hospital

Caracterização sumária da atividade principal:

O IPO tem como missão a prestação de cuidados de saúde, em tempo útil, centrados no doente, não descurando a prevenção, a investigação, a formação e o ensino no domínio da oncologia com o objetivo de garantir elevados níveis de qualidade, humanismo e eficiência.

Sendo considerado um hospital de excelência com o reconhecimento por entidades externas internacionais. Foi acreditado pela primeira vez em 2004 pelo Health Quality Service (HQS), atualmente designado Caspe Healthcare Knowledge Systems (CHKS).

Em 2008 obteve a certificação ISO 9001: 2000 para todas as atividades dos seus serviços, com posteriores renovações desta certificação sendo a última de 2015 pela ISO 9001:2008.

Foi o primeiro hospital europeu a obter a Acreditação como Centro Compreensivo de Oncologia (Comprehensive Cancer Centre) pela OECl (Organization of European Cancer Institutes) em 2011.

Pelo prestígio conquistado adquiriu dimensão internacional, sendo membro ativo da European Organization of Research and Treatment of Cancer (EORTC).

Os Serviços do IPO-Porto são os responsáveis por assegurarem no dia-a-dia o cumprimento desses níveis de qualidade, internacionalmente reconhecidos.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Em 2014, no IPO Porto trabalharam um total de 1923 colaboradores dos quais 78% são do sexo feminino e 22% do sexo masculino. Em 2015, no último mês

de referencia (Maio) trabalhavam 1992 colaboradores, igualando a mesma distribuição por género.

64% dos colaboradores encontram-se em idades compreendidas entre os 25 e os 44 anos, podendo considerar-se de uma forma geral uma população jovem. Apesar de uma população jovem, caracterizamos como experiente uma vez que a maioria, 74%, trabalha no IPO Porto há 6 ou mais anos.

Em termos de habilitações académicas a maioria dos colaboradores possui formação de ensino superior (licenciatura, mestrado ou doutoramento).

Relativamente à antiguidade, a maioria dos colaboradores centra-se entre os 10 e os 14 anos de atividade nesta instituição.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

O IPO Porto tem vindo a desenvolver uma cultura baseada em valores de qualidade, de integridade, nas pessoas, na excelência e na comunidade.

Estes valores orientam a atividade da instituição e influenciam todos os colaboradores através do envolvimento e da sua capacidade de compromisso com a missão do hospital, contribuindo para um clima positivo para o trabalho e para que os objetivos institucionais sejam alcançados.

Para a implementação destes valores são dinamizadas diferentes estruturas internas e externas que permitem colocar em prática o lema "As pessoas como força da mudança", evidenciando que as instituições são as pessoas!

Numa instituição hospitalar de carácter oncológico a cultura de esperança ainda assume uma maior evidência. As pessoas lidam com pessoas, com sentimentos, emoções e esta cultura transparece no envolvimento existente com os doentes e no contributo de todos, profissionais, doentes, voluntários e comunidade em geral para que o futuro seja com mais esperança.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Em 2014 destacamos:

- Certificação Internacional pela Joint Accreditation Committee-ISCT (Europe) & EBMT (JACIE) dos Serviços de Transplantação de Medula Óssea e de Terapia Celular.

No decorrer de 2015 o trabalho do IPO Porto foi distinguido e reconhecido por várias entidades externas, dos quais se destaca:

- Medalha de Serviços Distintos Grau Ouro, atribuída

pelo Ministro da Saúde, Dr. Paulo Macedo, reconhecendo o trabalho exercido no IPO-Porto durante os 41 anos de existência no desenvolvimento dos cuidados de Oncologia prestados aos cidadãos.

- Certificação ISO 9001:2008, pelo CHKS correspondendo à 3ª certificação do sistema implementado, sendo que foi acreditado pela 1.ª vez em 2004.
- Menção honrosa pela Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho no âmbito da candidatura da Instituição ao Prémio Europeu de Boas Práticas, Locais de Trabalho Saudáveis Contribuem para a Gestão do Stresse e dos Riscos Psicossociais.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

CONCURSO DE BOAS PRÁTICAS

Síntese:

Promoção e incentivo de boas práticas no IPO

Para quê:

Os concursos de boas práticas são, no IPO, um desafio a todos os colaboradores desta instituição e à própria entidade a desenvolverem projetos de modernização e a promoverem a qualidade, a excelência e a motivação nos colaboradores.

O objetivo deste concurso é promover a criatividade e identificar práticas que se traduzam no dia-a-dia mais válido para a Instituição, para o serviço ou unidade que integram, para os colaboradores, para o utente ou mesmo para o ambiente.

Com quem:

O concurso de boas práticas é proposto e gerido pelo Serviço de Gestão de Recursos Humanos do IPO Porto e posteriormente aprovado pelo Conselho de Administração.

O Conselho de Administração nomeia um júri que será composto por colaboradores, também da instituição, mas de várias áreas de atividade que, imparcialmente, avaliam as propostas apresentadas pelos colaboradores.

Para além destes intervenientes, existem entidades externas que são convidadas a patrocinar este concurso no que diz respeito a prémios.

Com que outros recursos:

O SGRH divulga o concurso com base em meios internos como: boletim informativo, mailings, cartazes informativos.

O SGRH é responsável pela angariação patrocínios de forma a atribuir prémios aos candidatos, pelo que esta boa prática de incentivo não acarreta custos para a instituição.

Este concurso é também divulgado pelos nossos patrocinadores através das suas newsletters.

Como (e quando) é executada:

O Concurso de boas práticas é realizado a cada biénio. É publicitado normalmente no mês de julho e atribuídos os prémios e menções honrosas no convívio de natal da instituição.

Resultados alcançados:

Estimular e motivar os colaboradores a participarem numa iniciativa de, eles próprios, apresentarem soluções, propostas que se traduzam em melhorias na atividade do IPOP.

Fatores-chave de êxito:

Como fatores chave, podemos apontar:

Motivação dos participantes

Estimulo a participação e sentimento de pertença

Criatividade dos colaboradores

Partilha de Boas Práticas Institucionais

Dificuldades na concretização:

Nada a apontar.

SIMII – SISTEMA DE MONITORIZAÇÃO DE INFORMAÇÃO E INDICADORES

Sistema gerador de informação de apoio à decisão

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve

Pessoa responsável pela apresentação:

Carlos Cardoso

Cargo:

Chefe de Divisão de Sistemas de Informação

Categoria a que se candidata:

Cooperação interna e entre organismos/ unidades orgânicas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Público

Tipo de entidade:

Administração Central

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Para quê:

Sistema gerador de informação de apoio à decisão.

Com quem:

Gestão de topo e decisores intermédios.

Com que outros recursos:

Investimento de 9.950€.

Como (e quando) é executada:

SIMII – SISTEMA DE MONITORIZAÇÃO DE INFORMAÇÃO E INDICADORES

Esta ação teve como objetivo a criação de um sistema gerador de informação de apoio à decisão da CCDR Algarve, mediante a transformação de dados armazenados nos diversos repositórios existentes em informação qualitativa.

A informação apresentada será obtida através da implementação de mecanismos periódicos de extração de dados, sempre que a obtenção dos mesmos em tempo real possa por em causa a performance dos sistemas onde estes se encontram armazenados.

Descrição:

- Criação de mecanismos para recolha de dados;
- Aplicação web;
- Interligação com o sistema de autenticação *Active Directory*;

- Perfis de utilizadores com vários níveis de acesso;
- Criação de widgets e gráficos interativos;
- Criação de um repositório de dados centralizado de informação;
- Criação de dashboard por área de intervenção ou setor;
- Criação de relatórios;
- Flexibilidade na criação de novos relatórios, widgets e gráficos.

O projeto foi desenvolvido entre fevereiro e maio de 2015. No ponto 3.7.2 remetemos o relatório de execução com informação mais detalhada.

Resultados alcançados:

Simplificação do acesso à informação permitindo uma maior autonomia e produtividade facilitando a gestão e tomada de decisão.

Fatores-chave de êxito:

Envolvimento dos stakeholders quer na fase de projeto/conceção mas também durante o desenvolvimento e implementação.

- Colaboração dos vários proprietários dos repositórios de informação (Fornecedores e clientes internos)
- Necessidade de otimização e controlo de processos e abertura/adesão a novas ferramentas.

Dificuldades sentidas na concretização:

- Levantamento dos vários repositórios de informação e a extração /identificação das variáveis relevantes.
- Repositórios em folhas Excel não documentadas.

PROJETO E-LEARNING NO IFAP

Formandos passam a ser gestores da sua aprendizagem

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

IFAP - Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, I.P.

Pessoa responsável pela apresentação

Tiago Pessoa

Cargo:

Vice-Presidente do IFAP

Categoria a que se candidata:

Cooperação interna e entre organismos/ unidades orgânicas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Serviços

Tipo de entidade:

O IFAP, Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, I.P., é um instituto público de regime especial, integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio.

Caracterização sumária da atividade principal:

A atividade principal do IFAP consiste em promover e apoiar os setores relacionados com Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas, no domínio da aplicação da Política Agrícola Comum (PAC), sendo o Organismo Pagador acreditado do Fundo Europeu Agrícola de Garantia (FEAGA) e Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER).

Por delegação, efetua ainda os pagamentos cofinanciados pelo Fundo Europeu das Pescas (FEP) enquanto organismo intermédio no âmbito do PROMAR. Garante ainda o funcionamento de sistemas de apoio e de ajudas nacionais.

Caracterização dos RH em 2014/15:

O IFAP dispõe, com referência a 2014, de 590 colaboradores, dos quais 58% são mulheres. Os colaboradores com nível de ensino superior (graus de bacharelato, licenciatura e doutoramento) representam 67% do total. A média de idades é de 48,7 anos, sendo a faixa etária mais representativa situada entre os 45 e os 54 anos.

No ano de 2014 assistiu-se a uma redução de 5% no número de colaboradores, face a 2013. Esta evolução deveu-se, essencialmente, a passagens à situação de reforma e a cessações de contratos por mútuo acor-

do, não tendo havido suficiente compensação pelo número de admitidos.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

O IFAP tem por missão proceder à validação e ao pagamento decorrente do financiamento da aplicação das medidas definidas a nível nacional e comunitário, no âmbito da agricultura, desenvolvimento rural, pescas e setores conexos, bem como propor as políticas e estratégias de tecnologias de informação e comunicação no âmbito da agricultura e pescas.

A sua visão é acrescentar valor ao mundo rural, contribuindo para a sua sustentabilidade.

Como resultado de um novo processo de reflexão estratégica, foram definidos em 2015 novos objetivos estratégicos visando a otimização do sistema de apoios e dos prazos de pagamentos, a melhoria da comunicação, através da simplificação de processos e inovação, bem como a melhoria da qualidade do serviço público prestado e o reforço das competências do capital humano:

- OE 1 - Implementar uma política de qualidade na concessão dos apoios/incentivos assegurando a otimização dos prazos e a previsibilidade dos pagamentos com o objetivo de dinamizar a atividade e o investimento na agricultura e pescas;
- OE 2 - Melhorar a comunicação e a interação com os stakeholders através da aposta na simplificação administrativa e inovação dos processos com o objetivo de aumentar a qualidade do serviço prestado;
- OE 3 - Reforçar o desenvolvimento de competências do capital humano valorizando o espírito de equipa e o sentido de compromisso com a organização e o serviço público.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Entre os acontecimentos relevantes ocorridos em 2014, destacam-se a designação, pelo período de 5 anos, do Conselho Diretivo do IFAP e a implementação do novo quadro comunitário de ajudas. Se por um lado, o primeiro aporta estabilidade ao IFAP, o segundo implica alterações significativas no âmbito de atuação do Instituto, exigindo do IFAP um esforço acrescido para assegurar que a transição para as novas medidas ocorre da melhor forma e sem sobressaltos nos apoios ao setor, mantendo a regularidade e previsibilidade nos pagamentos atingida nos últimos anos.

No ano de 2014, no âmbito das Relações Públicas, o IFAP foi distinguido na Gala dos Prémios APCE pelas

Boas Práticas de Comunicação ao Serviço da Administração Pública, em Portugal.

O IFAP concorreu, ainda, aos Prémios de Comunicação da PAC, cujos projetos de comunicação foram inseridos nas categorias de Comunicação com o Público e Comunicação Inovadora, tendo o projeto apresentado pelo IFAP - ações de divulgação da APP IFAP Mobile – ficado entre os dez primeiros. Esta iniciativa tem como objetivo promover, incentivar e premiar uma ação ou uma campanha de comunicação no domínio da agricultura e do desenvolvimento rural relacionada com questões da PAC.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

Projeto e-Learning no IFAP

Síntese:

Formandos passam a ser gestores da sua aprendizagem

Para quê:

O IFAP, enquanto Organismo com funções delegadas em diversas entidades, deslocalizadas por Portugal Continental e Insular, tem como uma das suas atribuições formar os técnicos e credenciá-los para o exercício das funções que desempenham em representação do Instituto.

Atendendo ao aumento substancial, quer do número de destinatários, quer das ações de formação a promover, aliados à conjuntura desfavorável que obriga à procura de soluções economicamente mais vantajosas para todas as partes, foi necessário encontrar alternativas de formação, que permitissem, no menor espaço de tempo, abarcar um maior número de formandos e incentivá-los ao seu desenvolvimento pessoal, através de um método de formação mais aliciante.

Daí nasceu, em 2007 o projeto que instituiu o e-Learning no IFAP: a aposta no ensino à distância, com conteúdos disponibilizados via Internet, capaz de chegar a todos os pontos do país onde exista uma Entidade/Direção Regional à qual foram delegadas funções pelo IFAP.

Também dentro do próprio Instituto é hoje possível disponibilizar aos colaboradores do IFAP ações de formação e/ou sensibilização, capazes de abranger, em simultâneo cerca de 600 colaboradores.

Com a aposta na formação e-Learning procuramos dar a conhecer novas opções de formação, incentivando o uso das novas tecnologias para partilha de conhecimentos, o que por si só se traduz num enriquecimento pessoal e até no desenvolvimento de novas competências.

Com este novo método de formação, o formando passa a dispor de conteúdos formativos em permanente atualização, sendo ele o ator principal do processo de aprendizagem, sem necessidade de se adaptar

a horários rígidos que uma formação em sala exige, nem a deslocações e ausências.

Foi preocupação do IFAP, ao instituir esta metodologia de formação, quer interna quer externamente, colocar o foco no formando, valorizando as suas diferenças, quer ao nível de familiarização com as TIC, quer até salvaguardando aspetos pessoais, como a dificuldade de adaptação à mudança. É ao formando que cabe agora decidir quando aprende e como aprende, sem a pressão que uma formação em sala provoca. O trabalhador passa a ser autónomo e o principal responsável pelo sucesso da sua aprendizagem e conseqüentemente do seu desempenho, que resulta, claro está, das valências adquiridas na formação.

Através da implementação da formação e-Learning, o IFAP consegue abarcar um universo muito maior de formandos em menor tempo e com menor custo, mas fá-lo, sobretudo, de forma mais apelativa e interativa, respeitando a individualidade de cada um e enriquecendo os seus participantes, apresentando-lhes novas metodologias de aprendizagem, partilha e envolvimento com as TIC, que, de outra forma, em alguns dos casos, por via, quer do nível de escolaridade, quer das tarefas desempenhadas, nunca viria a acontecer.

Com quem:

O desenvolvimento do projeto e-Learning no IFAP, após uma primeira fase de aproximação à metodologia, também novidade para a equipa a quem foi atribuído o projeto, tem sido feito com recurso aos colaboradores internos, envolvendo a cooperação e colaboração de um cada vez maior número de departamentos.

O funcionamento deste projeto está dependente da interação de três equipas, com competências distintas:

- Equipa de tutores de conteúdos, responsável pela elaboração dos manuais teóricos e práticos que constituem o material de aprendizagem.

São técnicos do IFAP, a desempenhar funções nas áreas sobre as quais versa o tema de cada ação de formação.

A eles cabe fornecer a matéria-prima para a construção virtual do curso e responder às questões teóricas e técnicas sobre as matérias.

O número aproximado de trabalhadores afetos a esta equipa, para os cursos a desenvolver anualmente é de 48, todos eles com habilitação superior e repartidos por vários departamentos.

A média de idades destes trabalhadores é de 47 anos com uma antiguidade média de 16 anos, sendo que estão divididos por 31 mulheres e 16 homens.

- Equipa de desenho “instrucional”, responsável pela didatização dos conteúdos. A ela compete a animação das matérias teóricas e a criação de estratégias pedagógicas que facilitem a aprendizagem, com recurso a atividades interativas, o incentivo à partilha

de informação e conhecimento pela dinamização de fóruns de conversação e debate.

É uma equipa constituída por sete (7) elementos, seis (6) mulheres e um (1) homem, todos a desempenhar funções no Departamento de Administração Geral e Recursos, na Unidade de Formação e Desenvolvimento de Competências.

É uma equipa multidisciplinar em que quatro (4) dos elementos, todos com qualificação superior, estão envolvidos na construção de conteúdos e acompanhamento do percurso formativo dos formandos, desde a inscrição até à extração final da avaliação, e os restantes três (3) estão mais direcionados para a gestão da plataforma Moodle (onde está instalada a formação e-Learning do IFAP), a gestão de acessos e de bases de dados de formandos bem como o planeamento, gestão, coordenação e controlo da atividade.

Cabe a esta equipa receber os conteúdos dos tutores e convertê-los em formatos de apresentação web, tornando-os mais apelativos e de fácil apreensão.

A média de idades desta equipa é de 51 anos, com uma antiguidade média de 29 anos.

Dos sete (7) elementos, apenas dois (2) não detêm qualificação superior.

- Equipa de suporte informático. Como em qualquer processo que decorra via web e em que seja necessário garantir todo um suporte de comunicações e sistemas de bases de dados, o Departamento de Sistemas de Informação do IFAP tem uma intervenção indispensável e ativa.

Em dedicação a este projeto em particular (ainda que não em exclusivo), o IFAP conta com o apoio de um (1) técnico superior de informática, sexo masculino, de 45 anos, com uma antiguidade de 17 anos no Organismo.

As três equipas convergem num objetivo comum de, dentro das suas áreas de competência, facilitar a aprendizagem aos utilizadores que frequentam as ações de formação ministradas pelo IFAP, quer sejam utilizadores internos ou externos.

Com que outros recursos:

Para além dos recursos humanos envolvidos no projeto e-Learning, são necessários outros recursos técnicos, como sejam:

- Máquina Base de Dados IBM P7 98Gb (o recurso partilhado com outras Bases de Dados)
- Versão do Moodle: 2.3
- Máquina Moodle (Aplicacional) – HP Proliant DL580 G4 16GB -> são duas máquinas (esl0033 e esl0034), por questões de redundância e performance.
- Sistema Operativo Red Hat Enterprise Linux AS release 4 (Nahant Update 6) Kernel 2.6.9.67.ELsmp on na i686
- Sistema Operativo Base de Dados AIX 6.1
- Ferramenta (software) de animação de conteúdos: Articulate

Como (e quando) é executada:

O calendário de formação e-Learning do IFAP está

dependente das datas estipuladas, em sede de Comissão Europeia, para as campanhas anuais.

Em função das exigências desta calendarização, os Departamentos da área de negócio do IFAP, delegam nos tutores de conteúdos (definidos no ponto 4.2), a tarefa de articular com a equipa de desenho “instrucional” (também definida no ponto 4.2) o planeamento da construção dos cursos destinados à plataforma e-Learning; a estrutura do curso e regras de aprendizagem e de avaliação; os prazos para concretização do trabalho, a calendarização dos cursos e das fases de avaliação, a forma como os conteúdos serão disponibilizados num diretório partilhado por todos os envolvidos, a metodologia de validação dos conteúdos, o universo estimado de formandos a inscrever.

A articulação entre as duas equipas é fulcral e contínua, por forma a impedir que, inadvertidamente, a mensagem que se pretende transmitir não seja adulterada e garantir que a execução do trabalho planeado não sofra derrapagens.

A comunicação com a equipa responsável pelos sistemas informáticos é crucial, já que deverá ser esta a assegurar a disponibilidade, a todo o tempo, da ferramenta de adaptação de conteúdos, garantindo a estabilidade da sua utilização, bem como a resolução dos problemas informáticos que se verifiquem na gestão da plataforma, da rede ou das bases de dados.

É igualmente necessário articular com os Mediadores (tutores locais nas diversas entidades onde existem técnicos a formar), assegurando-se a divulgação das datas de disponibilização das ações e demais informações relevantes, a gestão dos formandos de todas as entidades e o interface com todas as entidades intervenientes.

Nas datas pré definidas são disponibilizados on line pela equipa de desenho “instrucional” os testes criados pela equipa de tutores e é feito o acompanhamento de todo o percurso formativo até à conclusão com êxito da formação.

Concluída a avaliação, esta equipa extrai e remete as pautas de resultados, quer aos mediadores locais, quer aos tutores de conteúdos, para que estes últimos possam emitir a certificação digital a que têm direito os formandos que obtiverem aproveitamento o que lhes vai permitir executar as funções para as quais receberam formação.

Resultados alcançados:

- Economia de custos
- Incremento do n.º de formandos certificados
- Otimização da plataforma Moodle, alargando a sua utilização a outras iniciativas

O universo a formar é extenso, disperso e diversificado, o que implicava não só a multiplicação sucessiva de ações de formação, como até a diferentes abordagens pedagógicas, dada a heterogeneidade dos destinatários. Com o e-Learning, não só conseguimos formar todos os técnicos previstos, como registar até um incremento no número de certificações atribuídas: em 2014 participaram nas ações e-Learning do IFAP

11.373 utilizadores, distribuídos por 17 cursos, número que vem a aumentar desde a implementação em 2009 abarcando não só mais utilizadores, mas também outras áreas de intervenção, nomeadamente ao nível dos colaboradores internos, através de ações de sensibilização ou de questionários de Diagnóstico de necessidades de formação.

A prova de que esta Boa Prática é um projeto vencedor, é o facto de ser já, em muitos casos, a modalidade de formação eleita como 1ª escolha pelos formandos.

Fatores-chave de êxito:

Podem considerar-se como fatores determinantes do sucesso desta boa prática:

- A articulação empenhada e dedicada das equipas envolvidas no projeto, incluindo os mediadores externos.
- A disponibilidade, a todo o tempo, dos conteúdos formativos, mesmo após a conclusão da ação de formação, que pode sempre funcionar como material de apoio e consulta, atualizável.
- A facilidade de acesso – a partir de qualquer plataforma digital, desde que o acesso à internet esteja garantido, o formando é livre de escolher o método e local de acesso à formação.
- A autonomia na aprendizagem – compete ao formando a responsabilidade de aprender. O formando já não é passivo, mas sim um interveniente no processo, a quem cabe gerir autonomamente a aprendizagem, adaptando-a ao seu ritmo, às suas dificuldades e disponibilidade.
- Economia – Através da redução das despesas com deslocações e ajudas de custo.

Dificuldades na concretização:

As principais dificuldades sentidas desde o arranque do projeto, mas que se têm atenuado ao longo destes 8 anos prendem-se com:

- Mudança cultural: aversão à mudança do paradigma da formação tradicional em sala, que leva a que persista alguma desconfiança quanto à exigência e credibilidade das ações e-Learning
- O facto de alguns utilizadores encararem a formação e-Learning como trabalho extraordinário, dado poder realizar-se fora do horário e local de trabalho
- Resistência ou dificuldade de adaptação às TIC – diferentes graus de vontade com as tecnologias, fruto da grande heterogeneidade dos formandos, dificulta por vezes a comunicação entre os dois lados do processo. Nestes casos, o acompanhamento de proximidade deverá ser assegurado pelos tutores locais.
- Instabilidade ao nível das comunicações informáticas – dificuldades pela sobrecarga de utilizadores por vezes verificada, e também pela utilização de sistemas mais obsoletos, ou insuficiente cobertura de rede verificada em alguns pontos do país.
- Concentração de ações em determinada altura do ano, motivada pelo calendário de campanha, o que provoca problemas de planeamento e organização,
- Dispersão dos trabalhadores que compõem as equi-

pas referidas no ponto 4.2 por edifícios geograficamente distantes, dificultando reuniões e/ou contatos pessoais informais que seriam importantes para o desbloqueio rápido de muitas questões.

Alguns testemunhos:

Testemunho que permita esclarecer o quão marcante esta prática é ou foi. Demonstrar como as pessoas se sentem valorizadas por estar envolvidas nesta boa prática

Resposta 1 - Técnica de RH

«A principal aliciante de pertencer à equipa que gere a plataforma e-Learning do IFAP prende-se com o facto de integrar um projeto pioneiro neste organismo que, de ano para ano, assume um maior destaque e credibilidade.

O desafio de dar a conhecer e aplicar novos métodos de aprendizagem, aliados às tecnologias, distanciando-se dos moldes da administração pública tradicionalista é tão mais gratificante quanto maior as resistências que fomos ultrapassando.

É uma das poucas áreas onde os protagonistas são incentivados a usar a criatividade e onde existe espaço para um contínuo aperfeiçoamento, uma vez que o uso de conteúdos multimédia proporciona um vasto leque de oportunidades.»

Resposta 2 - Técnico pertencente a uma das equipas de tutores de conteúdos

«No âmbito da Segurança dos Sistemas de Informação, e no que à formação dos Colaboradores diz respeito, a plataforma e-Learning tem sido um instrumento fundamental para efetivar a necessária sensibilização sobre Segurança de Informação. É uma prática recorrente no IFAP desde 2010 a utilização do e-Learning para formação nas mais diversas vertentes da Segurança de Informação. O e-Learning tem sido fundamental para a disseminação da Segurança de Informação na cultura da Instituição.»

Resposta 3 - Técnico pertencente a uma das equipas de tutores de conteúdos

«As formações através do e-Learning têm sentido e utilidade prática em temas e assuntos de carácter geral, como por exemplo, as boas práticas de conduta do Instituto, os códigos de comportamento, as regras de funcionamento do mygiap e assuntos equiparados. Isto porque são assuntos que têm de ser conhecidos pelos funcionários mas cuja complexidade não implica a necessidade de uma formação presencial, a qual resultaria em custos com formador, deslocação dos funcionários e perda de rendimento de trabalho.

A minha experiência da formação e-Learning para temas que envolvam matérias de conhecimento prático sobre as ajudas, ou sobre as áreas que envolvam alguma complexidade, já não é muito positiva. Reconheço alguns aspetos positivos, como a redução dos custos, a possibilidade de realizar o curso em qualquer hora do dia e a de evitar a deslocação dos formandos, no entanto, em matérias mais técnicas, a formação e-Learning pode não ser suficiente para a correta consolidação de resultados, pois algumas dúvidas poderão persistir.»

REDE PORTODOS - REDE PARA O DESENVOLVIMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DO MSESS

Dinamização de um polo da RS no Ministério

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Secretaria-Geral do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Pessoa responsável pela apresentação

Maria Amélia Ribeiro Cardoso

Cargo:

Chefe do Departamento de Sistemas de Inovação e Qualidade

Categoria a que se candidata:

Cooperação interna e entre organismos/ unidades orgânicas

- 50-64 anos de idade (média) (escalão etário moda – 50-54 anos)
- Possui licenciatura
- É da carreira de técnico superior
- Possui 23,71 anos de antiguidade na Administração Pública (média) (escalão de antiguidade moda – 15-19 anos)
- Possui relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado
- Auferir de remuneração mensal ilíquida 1490,29€ (média) (escalão remuneratório moda – 501-1000€).

De assinalar que na sequência do Decreto-Lei n.º 167-C/2013, de 31-12, que estabeleceu a nova lei orgânica do MSESS, esta SG passou a prestar serviços partilhados nos domínios dos recursos humanos, da formação profissional nas matérias transversais, da negociação e aquisição de bens e serviços, financeiro e patrimonial, aos serviços da administração direta e organismos da administração indireta, sem autonomia administrativa e financeira. Concretamente, desde 2014 a 3 serviços da administração direta, 1 da administração indireta e ainda a um programa operacional.

3.5. Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade: Os valores, que deverão nortear o carácter da SGMSESS, encontram-se formalmente expressos, tendo sido definidos de forma participada, por via de um questionário de auscultação aos colaboradores, através do qual, de doze valores enunciados, cada colaborador assinalou os cinco que na sua opinião melhor traduziam a cultura e a forma de trabalhar da Secretaria-Geral. O sistema de valores eleito - Qualidade, Responsabilidade, Ética, Rigor e Compromisso Social – foi posteriormente aprovado pela Direção, vigorando desde então.

As opções estratégicas da organização conferem destaque às matérias da Responsabilidade Social (RS) e os Planos de Ação para a RS internos têm privilegiado a dimensão interna, desenvolvendo-se uma série de iniciativas a pensar nos/as trabalhadores/as. Nas vivências do dia-a-dia é possível encontrar evidências de uma orientação clara para as pessoas, constituindo mais-valias reconhecidas por colaboradores/as e organizações parceiras, nomeadamente no que respeita à flexibilidade na gestão dos horários de trabalho, que favorecem não só a conciliação trabalho-família, como o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores/as.

O relacionamento entre os vários níveis hierárquicos da SGMSESS obedece a regras formais, no entan-

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Direta do Estado

Tipo de entidade:

Secretaria-Geral

Caracterização sumária da atividade principal:

Assegurar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MSESS e aos demais órgãos e serviços neles integrados, nos domínios da gestão dos recursos internos, do apoio técnico-jurídico e contencioso, da documentação e informação, da inovação e qualidade e da comunicação e relações públicas, bem como a prestação de serviços partilhados nos domínios dos recursos humanos, formação profissional nas matérias transversais, negociação e aquisição de bens e serviços, financeiro e patrimonial.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A Secretaria-Geral do MSESS (SG), em 31-12-2014, tinha ao seu serviço 103 efetivos (2 dirigentes superiores; 11 dirigentes intermédios; 42 técnicos (as) superiores; 40 assistentes técnicos (as) e 8 assistentes operacionais), sendo a taxa de tecnicidade em sentido restrito de 40,77% que, aliás, desde 2010 (30,71%) tem vindo a aumentar. Já quanto à taxa de habilitação superior esta situava-se nos 55,53%, sendo que em 2010 era 45,71%.

De notar que a taxa de feminização era, em 31-12-2014, de 72,81% e que desde 2010 se tem situado entre os 70,71% e os 74,72% (em 2012).

Podemos caracterizar assim o perfil do colaborador (a) da SG:

- Mulher

to, nas relações interpessoais é a informalidade que prevalece, existindo proximidade entre a maioria das Chefias e Colaboradores/as. Nos momentos chave as lideranças fazem questão de valorizar os bons desempenhos, apesar das limitações formais que muitas vezes impossibilitam que este reconhecimento vá além da sua expressão.

A adesão dos/as trabalhadores/as a atividades coletivas, como o Dia da SG, reflete o seu envolvimento com a organização. Os espaços de trabalho e convívio são pensados de acordo com as necessidades dos trabalhadores/as, de que são exemplo a personalização das salas individuais, as salas de refeições e a sala de exercício disponibilizada, sendo que este esforço de adequação tem sido reconhecido na apreciação das condições das instalações que é feito anualmente através de inquérito.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

A expansão dos serviços prestados, com a assunção de novas responsabilidades de serviços partilhados nas áreas de recursos humanos, negociação e aquisição de bens e serviços, financeira e patrimonial.

- A entrada de novos/as colaboradores/as para reforçar as áreas core da organização.
- A publicação de nova Lei Orgânica e as alterações na constituição das Unidades Orgânicas.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

Rede PorTodos - Rede para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social do MSESS

Síntese:

Dinamização de um polo da RS no Ministério

Para quê:

Rede PorTodos - Rede para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social do MSESS

A Rede PorTodos - Rede para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social do MSESS, criada pelo Despacho do Senhor Ministro da Solidariedade e da Segurança Social, de 26-04-2012, apresenta-se como via de promoção de uma cultura de RS e de integração dos seus pressupostos na gestão dos vários organismos do MSESS.

A Rede PorTodos tem, então, como missão ser um polo dinamizador da Responsabilidade Social no âmbito do Ministério, em sintonia com as normas nacionais e internacionais em vigor, e ser uma plataforma de partilha de experiências (benchmarking) de RS entre os vários organismos e serviços do MSESS, para a disseminação e identificação das melhores práticas neste domínio, tendo em vista a melhoria do desempenho organizacional.

De forma a prosseguir esta missão a Rede PorTodos definiu os seguintes objetivos:

- Promover a adoção da Responsabilidade Social

como um pressuposto da gestão dos organismos do MSESS;

- Criar uma plataforma de partilha de experiências nos diferentes domínios da Responsabilidade Social;
- Desenvolver uma cultura integrada de Responsabilidade Social no MSESS.

Com quem:

A coordenação da Rede PorTodos é da responsabilidade da Secretaria-Geral do MSESS, que é coadjuvada na dinamização das atividades por uma equipa dinamizadora, composta por representantes de alguns serviços e organismos do MSESS. A seleção dos organismos representados na equipa dinamizadora baseia-se em critérios de experiência acumulada nos domínios da RS, salvaguardando-se a possibilidade desta equipa poder vir a sofrer alterações que reflitam a evolução do MSESS nas matérias tratadas pela Rede PorTodos, sendo que atualmente é composta pelos seguintes organismos: Secretaria-Geral; Instituto de Informática I.P.; Instituto da Segurança Social I.P.; Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P. e Instituto do Emprego e da Formação Profissional, I.P..

A Rede, propriamente dita, é composta por quase todos os organismos do MSESS, que para o efeito designaram um representante:

- Secretaria-Geral
- Inspeção-Geral do MSESS
- Gabinete de Estratégia e Planeamento
- Direção-Geral da Segurança Social
- Instituto da Segurança Social, I.P.
- Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P.
- Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, I.P.
- Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P.
- Casa Pia de Lisboa, I.P.
- Instituto de Informática, I.P.
- Instituto do Emprego e da Formação Profissional, I.P.
- Autoridade para as Condições do Trabalho
- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego
- Cooperativa António Sérgio para a Economia Social
- Fundação INATEL
- Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

Com que outros recursos:

Os recursos utilizados são aqueles disponíveis na Secretaria-Geral, em termos de instalações e materiais, bem como noutros organismos pertencentes à equipa dinamizadora ou à rede alargada, que alternativamente podem também disponibilizar os seus recursos. Não existem verbas afetas exclusivamente à atividade da Rede PorTodos.

Como (e quando) é executada:

A atividade da Rede PorTodos é planeada anualmente pela coordenação e equipa dinamizadora com os con-

tributos de todos os organismos constituintes, sendo elaborado um Plano de Atividades, que é executado conjuntamente ao longo do ano. A atividade é monitorizada através de relatórios intercalares e de um relatório final. A execução das ações, dependendo da sua natureza, é levada a cabo conjuntamente em reuniões alargadas, em reuniões da equipa dinamizadora, ou individualmente por cada um dos organismos, consolidando-se a posteriori os contributos de todos.

Resultados alcançados:

Os resultados desta prática são medidos através da taxa de execução do Plano de Atividades, que tem sido bastante favorável (92% em 2013 e 77,27% em 2014). As evidências do impacte da política nos vários organismos que constituem a rede prendem-se com o aumento de organismos com Planos de RS, com a criação de equipas internas dedicadas ao estudo e implementação de medidas de RS, com a maior consciência dos/as colaboradores/as dos vários organismos da transversalidade e relevância das dimensões da RS, do envolvimento dos organismos da Rede PorTodos nas atividades da rede, entre outros.

Além disso, a Rede PorTodos é reconhecida como uma experiência inovadora na Administração Pública, nas matérias de RS, pelo que a Secretaria-Geral tem sido por diversas vezes convocada a relatar a sua experiência em conferências, seminários, cursos universitários.

Fatores-chave de êxito:

- Apoio formal do topo – Ministro da Solidariedade, Emprego e Segurança Social
- Estruturas de gestão da rede com funções bem definidas
- Formação alargada a todos os elementos da Rede nas temáticas da RS
- Motivação dos elementos designados para integrar a Rede para as matérias em causa

Dificuldades na concretização:

Dificuldades de alinhamento do conceito de RS

- Adequação dos conceitos e das ações a desenvolver à realidade dos organismos do MESS, dada a sua diversidade
- A disponibilidade de recursos humanos para investimento nas atividades da Rede PorTodos

Alguns testemunhos:

“O Instituto de Informática é, desde a criação da Rede PorTodos, membro da sua equipa dinamizadora, a convite da Secretaria Geral.

Pessoalmente, tem sido enriquecedor fazer parte da equipa dinamizadora da Rede como representante do Instituto de Informática, pois estar há 3 anos não só a participar, mas também a motivar e a dinamizar todos os outros organismos do MESS para implementarem a Responsabilidade Social (RS), tem sido uma experiência fantástica! Não só em termos do conheci-

mento que adquiri nas várias vertentes da Responsabilidade Social, mas também em termos de relações pessoais e de trabalho com os colegas de todos os organismos.

Tudo o que conseguimos desenvolver desde meados de 2012 é uma fonte de orgulho para mim, não só por termos conseguido que vários organismos do MESS incorporassem a RS na sua gestão, mas também por ter contribuído para que o Instituto de Informática seja agora mais reconhecido pelas suas práticas de Sustentabilidade.

Espero que consigamos sempre manter a dinamização da Rede no nível que tem tido desde o início, e que num futuro muito próximo ela possa servir de exemplo a outros Ministérios, para que a Administração Pública seja mais sustentável!”

Ana Sofia Silva, representante do Instituto de Informática, I.P. na Rede PorTodos (membro da Equipa Dinamizadora)

CONCRETIZAR

Debater e promover a sustentabilidade

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Município de Oeiras

Pessoa responsável pela apresentação

Rosa Lopes

Cargo:

Chefe da Divisão de Recursos Humanos

Categoria a que se candidata:

Cooperação interna e entre organismos/
unidades orgânicas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Pública

Tipo de entidade:

Autarquia Local

Caracterização sumária da atividade principal:

A atividade do Município de Oeiras encontra o seu reflexo nas grandes orientações estratégicas, estruturadas no Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE), decompondo-se, este, em objetivos estratégicos e operacionais, que se traduzem nas medidas e atividades concretas que refletem a atuação dos serviços Municipais. As grandes orientações estratégicas da Autarquia são enunciadas em seguida:

- Um concelho de valorização territorial e de gestão sustentável do espaço público;
- Um concelho ambientalmente sustentável;
- Um concelho líder na educação e que aposta nas novas gerações;
- Um concelho ativo, saudável e amigo da cultura;
- Um concelho amigo do emprego e das empresas;
- Um concelho que promove a ciência, a tecnologia e o conhecimento;
- Um concelho aberto ao Atlântico;
- Melhor governância e mais cidadania.

Em conformidade com a Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro, alterada pelos Diplomas de retificação n.º 46-C/2013 de 1 de novembro e Retificação n.º 50-A/2013 de 11 de novembro, que estabelece, entre outras disposições, o regime jurídico das autarquias locais, determina que as Autarquias Locais prosseguem as suas atribuições através do exercício pelos respetivos órgãos das competências legalmente previstas, designadamente:

- a) De consulta;
- b) De planeamento;
- c) De investimento;
- d) De gestão;
- e) De licenciamento e controlo prévio;
- f) De fiscalização.

Os órgãos representativos do Município dão a assembleia municipal e a câmara municipal, detendo cada uma delas naturezas e competências específicas. A Assembleia Municipal detém natureza deliberativa, com competências de apreciação, fiscalização e funcionamento. A Câmara Municipal é o órgão executivo da Autarquia, detém competências materiais e de funcionamento.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Os Recursos Humanos ao Serviço do Município em 2014,* reduziram 2,75%, em relação ao ano anterior, totalizando 1750 trabalhadores. Em termos de distribuição de efetivos por género pode-se dizer que existe paridade de género – 884 trabalhadores do género masculino e 866 do género feminino.

1695 trabalhadores detêm o vínculo de Contrato de Trabalho por Tempo Indeterminado e 14 estão em comissão de serviço no Município.

A média de idades situa-se entre os 35-39 anos, sendo que 51% dos trabalhadores têm mais de 45 anos. A taxa de envelhecimento registada é de 19%, que demonstra o envelhecimento da estrutura etária dos trabalhadores.

O grupo profissional de maior dimensão é o de assistentes operacionais, com 920 trabalhadores, existindo 40 dirigentes, 338 técnicos superiores, 328 assistentes técnicos, 22 da carreira de informática e 76 da carreira de polícia municipal.

O Índice de Tecnicidade é de 23% e o Rácio de Enquadramento é de 43 trabalhadores por Dirigente.

Ao nível de escolaridade, 48,85% dos trabalhadores têm 9 anos ou menos de escolaridade, 23,34% têm entre 9 e 12 anos, e 28% detêm habilitações superiores.

As saídas de trabalhadores foram essencialmente por motivo de aposentação (68%).

Considerando o total de entradas registadas, 80% ocorreram na sequência de procedimento concursal.

Em 2014 foram abertos 45 processos de mobilidade interna, que resultaram em 25 mudanças de unidade orgânica ou função. A taxa de satisfação dos trabalhadores mobilizados foi de 95%.

*Relatório de Indicadores de Recursos Humanos 2014

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

A atuação do Município de Oeiras consolida-se na prossecução de uma estratégia claramente definida, garantindo o cumprimento da missão organizacional, que visa “exceder as expectativas dos nossos cidadãos/municípios, mediante políticas públicas inovadoras, de sustentabilidade territorial, ambiental e de desenvolvimento social integrado, apostando no conhecimento, nas novas tecnologias de informação e comunicação e na qualidade da prestação dos serviços, garantindo a excelência de vida em Oeiras”.

Com uma forte cultura de inovação e desenvolvimento, associada a uma forte imagem institucional que se demarca pelo slogan “Oeiras Marca o Ritmo”, na sua visão é declarado que “o Município de Oeiras orienta a sua ação no sentido de transformar o concelho num centro de excelência no âmbito do serviço público, tendo por referência as melhores práticas e a criteriosa aplicação dos recursos disponíveis, para assim poder garantir a satisfação plena das necessidades, expectativas e aspirações dos cidadãos/municípios”.

Esta cultura encontra-se claramente refletida na enunciação dos valores que regem a atuação dos serviços Municipais:

- a) Responsabilidade para com o cidadão/município;
- b) Inovação e excelência no serviço;
- c) Responsabilidade social e ambiental;
- d) Integridade, conduzindo todas as atividades pelos mais elevados padrões éticos;
- e) Valorização profissional e realização pessoal dos trabalhadores do município.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Um dos desafios de maior destaque no biénio em análise foi a reestruturação orgânica dos serviços do Município de Oeiras, que decorreu no ano de 2014, quando se procedeu à reavaliação da organização dos serviços municipais, em conformidade com o estabelecido pela Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto. A nova estrutura orgânica do Município sido aprovada pela Assembleia Municipal de Oeiras, na sessão de 18 de março de 2014. Para a reestruturação foram aplicados os critérios definidos na lei, tendo-se optado por manter o modelo hierárquico em vigor até à data no Município, que se define, genericamente, como sendo constituído por unidades orgânicas nucleares e flexíveis, sendo que as unidades orgânicas nucleares são compostas por departamentos e as unidades orgânicas flexíveis são compostas por divisões e unidades.

É também considerada relevante a reestruturação efetuada neste período, no âmbito do Setor Empresarial Local.

Por outro lado, consideramos ser de destacar que, conforme indicado no Relatório e Conta de Gerência de 2014, apesar do contexto económico desfavorável nos últimos anos, o Município de Oeiras apresenta

uma evolução positiva dos resultados alcançados, evidenciando o esforço da reconsolidação do equilíbrio financeiro.

No que respeita à atividade desenvolvida, neste biénio o Município de Oeiras alcançou alguns marcos importantes, destacando-se a construção do novo Centro de Saúde de Algés, cuja inauguração está prevista ainda no ano de 2015, e o início, no passado mês de maio, da construção do Centro de Saúde de Carnaxide, com inauguração prevista para 2016. De relevar também a continuidade do projeto de valorização da linha ribeirinha, no âmbito da recuperação e utilização qualificada da orla litoral do Concelho de Oeiras, destacando-se o conjunto de infra-estruturas já construídas, entre as quais o Passeio Marítimo, o Porto de Recreio e as Instalações de Apoio às Praias, estando concluído o projeto para estender, ainda em 2015, o Passeio Marítimo desde o Forte da Giribita até à Praia da Cruz Quebrada.

A atividade do Município de Oeiras foi ainda objeto de várias distinções, com destaque, em 2015, para a revista “Oeiras em Revista” com o tema “Oeiras, ouro sobre azul”, galardoada como a melhor revista municipal no âmbito do “XXIV Encontro de Marketing e Comunicação Autárquica”. As Bibliotecas Municipais de Oeiras foram também distinguidas com uma menção honrosa pelo projeto “Ebooks e leitura digital – Oeiras a ler”, no âmbito do Prémio “Boas Práticas em Bibliotecas Públicas”. Em 2014, no âmbito do “Grande Prémio APCE Excelência em Comunicação”, o Município foi distinguido pelas Boas Práticas de Comunicação ao serviço da Administração Pública em Portugal e na categoria Intranet como trabalho de mérito. De relevar ainda uma menção honrosa, no âmbito dos “IDC CIO Awards 2014”, para o portal “O Meu Bairro”, aplicação acessível a partir da página principal do site institucional, que permite reportar ocorrências relativas ao espaço público e equipamentos municipais. Por sua vez, também em 2014, o vinho de Carcavelos (atualmente designado Villa Oeiras), produzido pelo Município de Oeiras, foi galardoado num dos melhores e mais meticulosos concursos de vinhos do mundo, tendo-lhe sido atribuída a Medalha de Prata no “Concours Mondial de Bruxelles’14”, no âmbito do “International Wine Challenge 2014”. O Município de Oeiras foi ainda distinguido, pelo quinto ano consecutivo, com o prémio de Autarquia + Familiarmente Responsável pelo Observatório das Autarquias Familiarmente Responsáveis.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação: CONCRETIZAR

Síntese: Debater e promover a sustentabilidade

Para quê:

A Agenda 21 Local de Oeiras é a estratégia e plano de acção do Município com o objetivo de promover melhor qualidade de vida aos municípios e melhor desempenho económico, ambiental e social do conce-

lho. Foi inicialmente aprovada em 2001, e no âmbito do processo de revisão em 2007-2008 foi feito um processo de participação interna e externa ao Município, no sentido de identificar uma visão comum de futuro sustentável para o concelho de Oeiras. Um dos resultados do processo de revisão foi a realização do “Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável e Agenda 21 Local”, que envolveu 18 formandos, técnicos superiores dos serviços municipais, num total de 500 horas de formação. Este grupo de formandos integrou um grupo intersectorial de trabalho com a missão de acompanhar, monitorizar e promover o processo de Agenda 21 Local de Oeiras, que se mantém em funções até esta data. Apesar de não ter uma definição formal na estrutura orgânica do Município, o Despacho n.º 54/2011 e posteriormente o Despacho n.º 66/2014 estabeleceram os objetivos e modo de funcionamento deste Grupo. A missão foi assumida com grande entusiasmo pessoal, sustentado pelo conjunto de conhecimentos, competências, vocabulário e cumplimentos adquiridos no Curso.

Com quem:

Dos 18 trabalhadores que integraram o Grupo Oeiras 21+ em 2011, 9 mantêm-se até à data e 5 outros foram integrados em 2014, abrangendo grande diversidade de unidades orgânicas e formações:

- U.O.: Ambiente e Equipamento, Gestão Organizacional, Planeamento e Gestão Urbanística, Auditoria, Comunicação, Planeamento Financeiro/Património, Acção Social e Juventude, Planeamento, Desenvolvimento Estratégico e Informação Geográfica, Estudos e Projectos.

- Formações académicas: Geografia, Arquitetura, Engenharia do Ambiente, Sociologia, Investigação Social, História, Gestão de Marketing, Gestão, Gestão e Estratégia, Ciências da Comunicação e da Cultura, Engenharia Civil.

O Grupo integra presentemente 14 trabalhadores, dos quais 10 são mulheres e 4 são homens, com idades compreendidas entre 35 e os 52 anos.

Com que outros recursos:

O Grupo Oeiras 21+ pressupõe que o envolvimento de cada pessoa corresponde ao envolvimento da sua própria Unidade Orgânica, estabelecendo-se assim uma ponte entre o trabalho sectorial e a visão integrada da Agenda 21 Local. O funcionamento do Grupo tem como âncora a realização de uma reunião mensal, com a duração de uma tarde, numa das salas das instalações municipais. As atividades do Grupo propriamente dito recorrem à rede informática e aos normais recursos dos postos de trabalho individuais. Os projetos propostos e desenvolvidos pelo Grupo são submetidos a decisão pelo Sr. Presidente da Câmara anualmente, através da aprovação de um Plano de Trabalho, e acolhidos em Grandes Opções do Plano do GPDEIG, unidade orgânica responsável pela coordenação do Grupo. Não houve necessidade de investimento em equipamento ou infraestruturas adicionais.

Como (e quando) é executada:

O Grupo Oeiras 21+ corresponde efectivamente à definição de equipa multidisciplinar (Wikipédia): “grupo de produção intelectual, material ou de ambos, composta por integrantes que atuam em áreas diferentes, mas que se completam para o desenvolvimento de um projeto específico.”

O Grupo reúne uma vez por mês (última quarta-feira do mês), com uma ordem de trabalhos proposta pela coordenação, onde faz um ponto de situação dos projetos em curso e um planeamento e distribuição de tarefas para o mês seguinte.

São desenvolvidos projetos por equipas de trabalho que se voluntariam e desencadeiam as ações necessárias à sua concretização:

- Grupo de Trabalho (GT) do Orçamento Participativo;
- GT dos Eventos Sustentáveis;
- Fórum anual “Futuros Sustentáveis”;
- Newsletter Oeiras 21+ (todo o Grupo);
- GT Pequenos-almoços com a Sustentabilidade (eventos trimestrais)
- Sistema de Indicadores de Sustentabilidade de Oeiras (todo o Grupo).

Os projetos resultam da vontade coletiva do Grupo, e a intensidade do trabalho entra por vezes em colisão com as tarefas obrigatórias dos técnicos nas unidades orgânicas respetivas; contudo, a motivação da missão assumida pelo Grupo e o sentido do coletivo têm não só levado a bom porto a realização dos vários projetos como têm fortalecido um sentimento de Grupo que extravasa do contexto de trabalho para tempos de convívio e lazer (como almoços de piquenique ou momentos lúdicos).

Resultados alcançados:

Na ótica das pessoas envolvidas, é possível reconhecer os seguintes resultados internos ao próprio grupo e aos colaboradores nele envolvidos:

- Reconhecimento: no contexto do Grupo o reconhecimento mútuo de diferentes capacidades e competências tem sido um fator de autoestima e de estímulo pessoal muito significativo;
- Concretização: a visão dos projetos concretizados, construídos em comum, é mais direta do que nas unidades orgânicas, em que a “minha parte” é menos visível no resultado final; o indivíduo do Grupo revê-se mais diretamente nas suas realizações, e verifica que o seu esforço e empenho foram recompensados pelos resultados obtidos;
- Aquisição de conhecimentos: a realização de projetos em contexto de equipa intersectorial e interdisciplinar tem permitido adquirir conhecimentos e competências partilhados.
- Autonomia, responsabilidade e bem-estar: o facto de as tarefas serem assumidas voluntariamente leva a que o indivíduo se proponha para o desenvolvimento de ações em autonomia, para as quais se sente mais

capaz, responsabilizando-se por ações e projetos ou partes de projetos, não sendo pressionado a assumir tarefas com as quais não concorde ou não se sinta à-vontade.

Resultados externos ao Grupo:

- Mobilização interna dos colaboradores da CMO: a atividade do Grupo Oeiras 21+ tem captado o interesse geral dos colaboradores dos serviços municipais, que são regularmente convidados a participar na reflexão, debate ou construção de projetos promovidos pelo Grupo; existe uma atenção ao tema da sustentabilidade gerada pela atividade do Grupo, sem que isso necessite de uma estrutura própria – o Grupo tem promovido o tema no sentido de ele ser apropriado pelas pessoas e pelos serviços nas suas próprias atividades.
- Imagem da CMO: os projetos propostos e promovidos pelo Grupo Oeiras 21+ promovem a imagem de um Município apostado na sustentabilidade, com atuação integrada e capaz de ouvir e envolver o cidadão. A qualidade dos projetos tem construído além disso uma imagem de competência, inovação e credibilidade reconhecida pelos cidadãos, pelos outros municípios e por parceiros locais, regionais e nacionais (ex.: instituições sociais e culturais, universidades, AML, etc.).

Fatores-chave de êxito:

Apontam-se como fatores de sucesso da experiência com o Grupo Oeiras 21+:

- Criação de uma dinâmica de trabalho em equipa a partir de uma ação de formação (aquisição de conhecimentos e capacidades comuns, e criação de relações interpessoais);
- Balanço entre a formalização do Grupo (criando condições para o seu funcionamento na relação com a estrutura orgânica e regras de funcionamento da instituição) e a sua liberdade e autonomia (permitindo aos indivíduos e ao Grupo fazer propostas e sentirem-se criadores e realizadores de projetos concretos);
- Ausência de coordenação hierárquica / coordenação funcional.
- Disponibilidade de alguns meios orçamentais, físicos e logísticos, que viabilizam as ações propostas.
- Perfil pessoal dos colaboradores – sentido de missão, interesse pelo concelho e pelos munícipes, profissionalismo, vontade de aprender, flexibilidade para diferentes tipos de tarefas, voluntarismo.

Dificuldades na concretização:

A principal barreira à maior capacidade de realização do Grupo e à realização individual dos seus elementos prende-se com a difícil conciliação do tempo e do trabalho no âmbito do Grupo e no âmbito das Unidades Orgânicas.

Alguns testemunhos:

“Henry Ford: Coming together is a beginning; keeping together is progress; working together is success.”

“Partilha de conhecimentos + novas aprendizagens + terapia de grupo = Projectos e boas práticas sustentáveis”

“A diversidade de formações e de experiências enriquece as análises e as perspetivas, quer do grupo e dos trabalhos que produz, quer de cada um dos elementos que o compõem. Os horizontes alargam-se e os olhares críticos afinam-se. Os esforços e as dificuldades partilhados reforçam vontades e resiliências e a concretização profissional é também pessoal.”

“Abrir horizontes, virar a página, observar perspetivas diferentes e muito debate de ideias fazem do Grupo Oeiras 21+ um espaço único. Faz-nos sentir vivos!”

TAGE – TEMPO PARA APRENDER A CIDADANIA EUROPEIA

Promover a inclusão dos cidadãos reclusos

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Centro de Informação Europeia Jacques Delors | Direção-Geral dos Assuntos Europeus-Ministério dos Negócios Estrangeiros

Pessoa responsável pela apresentação

Filomena Santos António

Cargo:

Coordenadora da Unidade de Formação, Animação Pedagógica e Projetos

Categoria a que se candidata:

Cooperação interna e entre organismos/ unidades orgânicas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Informação e Comunicação

Tipo de entidade:

Serviço da Administração Pública Central

Caracterização sumária da atividade principal:

Promover a informação e o conhecimento sobre assuntos da União Europeia, de forma a suscitar uma participação informada dos cidadãos, que apele ao exercício de uma cidadania ativa. Este objetivo é prosseguido mediante uma oferta de serviços variada.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Os recursos humanos afetos ao CIEJD em 2014/2015 são constituídos por 13 funcionários, técnicos superiores, integrando uma equipa multidisciplinar. Imbuídos de uma visão estratégica da missão e objetivos do CIEJD, asseguram com muito empenho o cumprimento do Plano de Atividades, o funcionamento da Biblioteca Jacques Delors e, ainda, a partir de 01.04.2015, a gestão do Espaço Público Europeu (EPE). Os funcionários são incentivados a adquirir e, ou melhorar as suas competências de forma continuada, o que graças à oferta formativa do MNE, tem sido possível.

É ainda de referir, a disponibilização de estágios a recém licenciados procurando, assim, contribuir para a aquisição de experiência em contexto laboral. A adoção de uma política de abertura e valorização dos recursos humanos, tem-se revelado fundamental no cumprimento da missão de serviço público, permitindo inovar nas respostas aos novos desafios que se têm vindo a colocar na, complexa, tarefa de comunicar a UE aos cidadãos.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

O CIEJD foi fundado em 1995 como um Agrupamento Europeu de Interesse Económico, tendo como membros fundadores a UE e o Estado Português representados, respetivamente, pela Comissão Europeia (CE) e pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE), que financiavam, equitativamente, o seu orçamento.

Em 2008, na sequência de alterações no Regulamento Financeiro da CE e perante uma avaliação muito positiva da atividade desenvolvida, é integrado no MNE.

O CIEJD reúne, assim, um historial de 20 anos ao serviço da informação sobre a UE, em que procurou aliar o rigor dos seus conteúdos, à diversidade das suas iniciativas, dos públicos, dos stakeholders, numa estratégia de abertura à inovação, às novas tecnologias e à aprendizagem.

Ciente da importância de acompanhar, e antecipar, os novos desenvolvimentos, numa área tão complexa como a comunicação, o CIEJD cultiva uma política de parcerias – nacionais e comunitárias- e tem como prática a avaliação sistemática das suas atividades.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

A atividade do CIEJD 2014/2015 foi especialmente marcada por 4 grandes desafios:

- Parceria de Gestão – implementação do Plano de Comunicação 2014, em que o CIEJD age como Organismo Intermediário da CE. Incluiu a gestão de 12 grandes projetos, 12 contratantes, um montante financeiro de 538.288,24 € e envolveu 8 milhões de cidadãos.
- Formação-renovação da certificação enquanto entidade formadora; forte aposta no desenvolvimento de conteúdos para suporte da Formação e Animação Pedagógica, sobre os temas mais pertinentes da UE, incluindo o Ano Europeu para o Desenvolvimento; disponibilização no portal, no sub-sítio Aprender Europa.
- Sites Carreiras Internacionais e Oportunidades de Negócios –serviço de informação sobre empregos, estágios e concursos públicos, junto das universidades, ordens profissionais e associações.
- Gestão do Espaço Público Europeu - apoiando as Instituições Europeias em Portugal em matéria de comunicação sobre a União Europeia, num espaço para os cidadãos.

Outras informações relevantes sobre a entidade:

<http://www.eurocid.pt/>

<https://www.facebook.com/CentrodeInformacaoEuropeiaJacquesDelors>

<https://infoeuropa.eurocid.pt/>

<https://infoeuropa.eurocid.pt/registo/000065009/documento/0001/>

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação: TACE – Tempo para Aprender a Cidadania Europeia

Síntese: Promover a inclusão dos cidadãos reclusos

Para quê:

Projeto intitulado TACE “Tempo para Aprender a Cidadania Europeia”, pretendendo, sobretudo, contribuir para a inclusão dos cidadãos em reclusão, indo de encontro à missão do CIEJD. A aposta passou por uma parceria estratégica com a Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais (DGRSP/MJ).

Com quem:

Para além dos técnicos da DGRSP, o pessoal adstrito aos Estabelecimentos Prisionais do País: Cidadãos Reclusos, Diretores e Diretores-adjuntos, Guardas-Prisionais e Docentes, incluindo alguns funcionários de bibliotecas.

Com que outros recursos:

Parceria CIEJD (conceção de apresentação exibida em portátil, entrega de documentação e tratamento de dados via inquéritos de avaliação) e DGRSP (acompanhamento e logística: deslocações dos formadores, material de suporte e sala com projetor de vídeo).

Como (e quando) é executada:

Assegurando a sustentabilidade futura e realizado em 3 eixos sequenciais -Formação de Cidadãos Reclusos; Formação de Professores; Qualificação de Voluntários, o projeto TACE, iniciado em setembro de 2015, será concluído até final do ano.

Resultados alcançados:

Entre out.2014 e fev.2015, o projeto TACE contemplou:

- 17 ações para reclusos(em formação escolar);
- 15 estabelecimentos prisionais em diferentes regiões;
- 380 participantes atingidos, dos quais 346 formandos e 34 intervenientes externos(docentes, técnicos da DGRSP e outros elementos).

Fatores-chave de êxito:

- Excelente colaboração entre os Ministérios da Justiça e dos Negócios Estrangeiros-exercício de Responsabilidade Social.
- Estruturação permite monitorização eficaz, correção de desvios.
- Tema desafiante, vide Relatório - Nuvens de palavras.

Dificuldades sentidas na concretização:

- Só uma articulação muito eficaz entre os 2 Ministérios permitiu ultrapassar as limitações decorrentes do contexto prisional.
- O público, heterogéneo ao nível dos conhecimentos, e com vivências muito marcantes, tornou a tarefa dos formadores desafiante.

Alguns testemunhos:

Alguns testemunhos de reclusos:

”Importante a ligação com entidades externas aos serviços prisionais.”(EP da Carregueira, 12.12.2014);
 “É gratificante saber que, ainda que privada da liberdade, continuo a fazer parte da sociedade...”(EP de Tires, Ala Feminina, 24.11.2014).

GERIR PROJETOS ELEITORAIS

Ciclo de projeto nos processos eleitorais

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Comissão Nacional de Eleições

Pessoa responsável pela apresentação

Paulo Alexandre Castanheira Madeira

Cargo:

Secretário e Coordenador dos Serviços da CNE

Categoria a que se candidata:

Cooperação interna e entre organismos/
unidades orgânicas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Direitos, Liberdades e Garantias

Tipo de entidade:

Entidade Administrativa Independente

Caracterização sumária da atividade principal:

Promover o esclarecimento dos cidadãos e regular e fiscalizar todos os atos de recenseamento e operações eleitorais, com vista a garantir a igualdade de tratamento dos cidadãos e das candidaturas, nas eleições dos órgãos de soberania, das regiões autónomas e do poder local, de deputados ao Parlamento Europeu e para o Conselho das Comunidades Portuguesas, bem como no âmbito do referendo nacional e local.

Constituem atribuições genéricas da CNE:

- Promover o esclarecimento objetivo dos cidadãos acerca dos atos eleitorais e referendários, designadamente através dos meios de comunicação social;
- Assegurar a igualdade de tratamento dos cidadãos em todos os atos de recenseamento e operações eleitorais/referendárias;
- Assegurar a igualdade de oportunidades de ação e propaganda das candidaturas a determinada eleição e dos intervenientes nas campanhas para os referendos.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A CNE dispõe atualmente de 11 recursos humanos, sendo que no período dos últimos 10 anos perdeu cerca de 41% dos recursos humanos disponíveis.

No ano de 2014 foi possível proceder ao recrutamento de um trabalhador para a área funcional da Secretaria, na qual, não contando o trabalhador que exerce as funções de motorista, apenas existia 1 trabalhador desde 2009 o que constituía uma fragilidade e um ele

mento crítico que a qualquer momento poderia colocar em causa a capacidade de resposta da CNE.

Este contexto significa que o grau de exigência e a multiplicidade de tarefas a que os recursos humanos da CNE são chamados para permitir executar as atividades planeadas pela Comissão é muito elevado.

Sem prejuízo deste esforço dos recursos humanos, em muitos dos últimos anos, apenas tem sido possível a concretização das tarefas chave, sendo que nos períodos em que se encontram em curso os processos eleitorais (que muitas vezes se sobrepõem) todas as atividades não relacionadas especificamente com esses processos são suspensas e todos os recursos são canalizados para o apoio ao processo eleitoral, independentemente da área funcional a que estão adstritos.

Estes dados, que demonstram uma redução muito significativa de capital humano nos últimos 10 anos a par de alguma estabilização do quadro de vinculação a partir de 2009, tornam evidente que o esforço de eficiência e eficácia é cada vez mais acrescido.

Os serviços de apoio da CNE são hoje uma equipa mais reduzida o que a coloca perante os seguintes desafios:

- a) Esforços acrescidos ao nível do volume de trabalho desenvolvido;
- b) Esforços acrescidos ao nível do número de horas trabalhadas;
- c) Concentração do trabalho nas atividades críticas da CNE.

Acreditamos que, neste quadro, apenas é possível continuar a manter o desempenho até aqui evidenciado com uma forte e contínua aposta em três áreas:

1º - Qualificação permanente e de alta qualidade dos recursos humanos (o que se traduz num programa de formação profissional robusto e focado no alinhamento do desenvolvimento pessoal com as competências chave necessárias para a organização);

2º - Desenvolvimento tecnológico (o que se traduz num plano de investimento em software e hardware que permita potenciar os recursos existentes e obter maior produtividade e ganhos de eficiência);

3º - Normalização e otimização de procedimentos e processos (o que se traduz na contínua procura de oportunidades de melhoria ao nível da engenharia de processos e na adoção de práticas transversais a toda a organização que visam a materialização do conhecimento em manuais, normas técnicas, etc., bem como na criação de modelos padronizados).

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Consideramos estar implementada na CNE uma cultura de elevado desempenho com forte apoio social.

As práticas de gestão implementadas e a resposta individual e coletiva dos colaboradores permitiram a constituição e o fortalecimento de uma equipa coesa e orientada para os resultados, com regras claras e transversais de funcionamento, numa lógica de partilha da informação e num clima organizacional saudável e propício ao desenvolvimento pessoal e profissional orientado pelos objetivos da organização e as necessidades dos destinatários da sua atividade.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Realização da eleição do Parlamento Europeu (2014) e da eleição antecipada da Assembleia Legislativa da Região Autónoma da Madeira (2015)

- Projetos das comemorações oficiais dos 40 anos da CNE que englobaram a realização de uma Exposição alusiva ao 40.º aniversário e uma Conferência Internacional
- Gestão das alterações da estrutura de recursos humanos e respetivos impactos decorrentes do acolhimento de 2 novos colaboradores (para substituição de 2 colaboradores aposentados)
- Implementação do sistema de gestão documental e processual (consequente desmaterialização documental e de processos e necessária reengenharia de processos e adaptação ao paradigma digital e seus desafios na componente tecnológica)

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação: Gerir projetos eleitorais

Síntese: Ciclo de projeto nos processos eleitorais

Para quê:

Descrição da boa prática: Implementação da prática da gestão dos processos eleitorais na lógica do ciclo de projeto com avaliação ex-post e incorporação de melhorias.

Os objetivos desta iniciativa são os seguintes:

- Aumentar o nível de autoconhecimento sobre a organização e métodos de trabalho implementados
- Melhorar o planeamento e execução das tarefas cometidas à CNE no quadro dos processos eleitorais;
- Consolidar a prática de trabalho multidisciplinar e potenciar o trabalho em equipa;
- Aumentar o nível de autonomia a responsabilização dos trabalhadores;
- Identificar potenciais disfuncionalidades e oportunidades de correção ou melhoria;
- Criar mais valor acrescentado para os destinatários da atividade da CNE

Com quem:

São abrangidos por esta medida todos os trabalhadores dos serviços de apoio da CNE.

Com que outros recursos:

Os recursos utilizados são os mesmos inerentes à atividade operacional da CNE com o acrescento da utilização de uma ferramenta de realização de inquéritos de satisfação (até à data recorrendo à utilização da ferramenta gratuita da Google) para avaliação de vários aspetos da qualidade do ciclo do projeto eleitoral.

Como (e quando) é executada:

Tipicamente o processo sequencial de aplicação desta iniciativa é o seguinte:

1. Início – Calendário de próximos atos eleitorais
2. Realização da reunião de kick-off do projeto específico de um ato eleitoral
3. Preenchimento de um quadro de tarefas específico desse ato eleitoral partilhado em rede pública
4. O quadro de tarefas engloba as várias fases do ciclo do projeto eleitoral (pré-eleição, execução da eleição e pós-eleição) e dispõe cronologicamente as tarefas, os responsáveis, os prazos, os destinatários das mesmas, os outputs a gerar para cada tarefa, identifica outros stakeholders internos e externos envolvidos e em alguns casos fatores críticos de sucesso.
5. Realização de sessões de monitorização quinzenais ou semanais
6. No termo da fase pós-eleição é realizado um inquérito interno para avaliar a qualidade do desempenho e das atividades desenvolvidas em cada área da intervenção da CNE e para obter sugestões de melhoria
7. Os resultados do inquérito são debatidos numa reunião de encerramento do projeto com a presença de toda a equipa. São identificados e analisados criticamente os pontos fortes e os aspetos a melhorar, bem como os fatores condicionantes da atividade e os fatores que potenciaram os resultados obtidos.
8. O quadro de tarefas e os aspetos concretos da sua realização são atualizados ciclo após ciclo de cada processo eleitoral em função dos resultados dos inquéritos internos
9. Final - Implementação das eventuais medidas de melhoria identificadas com vista a manter com sustentabilidade a melhoria contínua da gestão do ciclo dos projetos eleitorais [gestão do coordenador dos serviços e monitorização através do sistema de reuniões de equipa]
10. O projeto está, ele próprio, em fase de melhoria através da implementação de um inquérito externo, a partir deste ano (na sequência da eleição da Assembleia Legislativa da Região Autónoma da Madeira), que tem como destinatários os stakeholders externos e permitirá complementar a informação obtida e analisada.

Resultados alcançados:

- A implementação de uma visão holística, integrada e coerente do processo eleitoral enquanto ciclo composto por 3 fases distintas, ao contrário da visão mais segmentada e desarticulada que existia previamente;
- A definição clara das atividades a desenvolver e das responsabilidades, o que aumentou a autonomia dos trabalhadores, o grau de responsabilização, a sua capacidade de gestão do tempo e das prioridades e beneficiou a organização do trabalho;
- O aumento da articulação da equipa quanto às diversas tarefas a implementar em função das interdependências das mesmas, o que permitiu reduzir as ineficiências decorrentes de atrasos e de falta de entendimento adequado sobre os outputs a produzir por cada área funcional;
- A criação de maior valor acrescentado para os destinatários da atividade da CNE (Disponibilização de maior, melhor e mais adequada informação, especialmente gerindo os timings de divulgação da informação para que ela seja disponibilizada próxima do momento em que é útil e da forma mais direta possível aos seus utilizadores finais. Exemplo: disponibilização de informação sobre as reuniões de membros de mesa nos 2 dias anteriores à reunião e enviada de forma direta para os destinatários diretos, casos dos presidentes das juntas de freguesia e dos representantes das forças políticas concorrentes à eleição).

Fatores-chave de êxito:

O adequado mapeamento dos processos chave e das dependências entre tarefas;

- A atribuição de responsabilidades individuais e autonomia adequada à tarefa;
- A utilização de inquéritos para obtenção de dados (hard evidence) quanto aos pontos fortes e aos aspetos a melhorar de forma cíclica;
- A existência de um clima organizacional propício à melhoria contínua, em que o valor dos diferentes saberes e da lógica de trabalho interdependente e multidisciplinar são reconhecidos e as propostas de melhoria incremental são encorajadas.

Dificuldades na concretização:

Não se sentiram dificuldades na concretização desta boa prática.

Alguns testemunhos:

”Esta forma de gerir projetos eleitorais é um “passo de gigante” no funcionamento e atividade desta organização. Realço, pela valência humana que comporta, o facto de nos envolver a todos no planeamento estratégico e de gerar, espontaneamente, um forte compromisso e maior motivação no desenvolvimento das nossas tarefas.

Ilda Rodrigues, Técnica superior

PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA DESLOCAÇÃO

Prática de gestão para a melhoria da comunicação interna

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Universidade de Évora / Serviços de Informática

Pessoa responsável pela apresentação

Joaquim José Santos Lopes Godinho

Cargo:

Diretor de Serviços

Categoria a que se candidata:

Cooperação interna e entre organismos/
unidades orgânicas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Ensino Superior e Investigação

Tipo de entidade:

Universidade Pública

Caracterização sumária da atividade principal:

A Universidade de Évora, é um centro de criação, transmissão e difusão da cultura, da ciência e da tecnologia, que, através da articulação do estudo, da docência e da investigação, se integra na vida da sociedade.

Os fins da Universidade de Évora encontram-se descritos nos seus Estatutos:

http://www.uevora.pt/conhecer/a_universidade/estatutos

Caracterização dos RH em 2014/15:

Com a publicação dos novos Estatutos da Universidade de Évora, em Agosto de 2014, houve necessidade de proceder novamente a delegação de competências nos Diretores das Unidades Orgânicas (Escolas e Instituto de Investigação e Formação Avançada). Isso implicou uma adequação de procedimentos e uma reorganização de alguns circuitos de decisão.

O facto de a Universidade estar organizada em Escolas situadas em edifícios geograficamente distanciados vem dar mais importância ao Pedido de autorização para deslocação desenvolvido no GesDoc. É num contexto de registo atempado da intenção de deslocação e para haver uma validação prévia, que surgem as regras de utilização de viatura própria para deslocações em serviço da Universidade de Évora. Há um universo de docentes, investigadores e funcionários que são potenciais utilizadores do GesDoc podem fazer o pedido, que é validado pelo Diretor de Departamento e só posteriormente pelo Diretor de Escola. Há, portanto, um conjunto de aprovações sucessivas,

resultantes das dependências hierárquicas e legitimadas pela Delegação de Competências do Reitor na pessoa que detêm o cargo.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Com o embrião no ISESE (Instituto Superior Económico e Social de Évora) e no Instituto Universitário de Évora (DL 402/73), a criação da Universidade de Évora ocorreu em 1979 (DL 482/79). Desde esta data, a Universidade de Évora integrou pessoas provenientes das ex-colónias e “assimilou” outras entidades que entretanto se extinguíram, tendo alguns dos seus direitos e obrigações passado para a tutela da Universidade, num processo contínuo de adaptação. Referimo-nos por exemplo à:

- Escola do Magistério Primário (extinção em 1986);
- Escola de Regentes Agrícolas (extinta em Agosto de 1980);

Por outro lado, a Universidade de Évora ficou depositária de património simbólico da cidade de Évora como é o caso do edifício onde funcionou até 1979 o Liceu Nacional de Évora, atual Colégio do Espírito Santo. Para a Universidade foram também transferidos vários prédios rústicos.

Em 1982 é estabelecido com o Ministério da Educação um Plano Geral de Desenvolvimento das Infraestruturas Físicas, tendo a opção sido a de adquirir vários edifícios dentro do Centro Histórico (considerado pela UNESCO em 1986, como Património Mundial), constituindo um “campus” intramuros na cidade de Évora.

Esta opção levou à deslocalização de atividades letivas e administrativas, obrigando a um esforço maior para a melhoria da comunicação interna e cooperação entre as várias unidades constituintes da Universidade de Évora.

É neste sentido que o surgimento do SIIUE (Sistema Integrado de Informação da Universidade de Évora) e o GesDoc (Sistema de Workflow e Gestão Documental) vêm potenciar a comunicação interna, promover a simplificação, automatização e desmaterialização de procedimentos sendo atualmente “ferramentas” indispensáveis não só para a atividade corrente dos seus utilizadores como para os vários níveis de gestão da Universidade.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

- 1) Eleição da Nova Equipa Reitoral –

Despacho n.º 6080-A/2014 - Diário da República n.º 89/2014, 1º Suplemento, Série II de 2014-05-09

Ato da Série II

Ministério da Educação e Ciência - Gabinete do Secretário de Estado do Ensino Superior
Homologa a eleição do Reitor da Universidade de Évora

2) Homologação e publicação dos Novos Estatutos da Universidade de Évora

Despacho Normativo n.º 10/2014 - Diário da República n.º 149/2014, Série II de 2014-08-05

Ministério da Educação e Ciência - Gabinete do Secretário de Estado do Ensino Superior

3) Consolidação dos Sistemas de Informação da Universidade de Évora – destacando-se a entrada em produção de nova versão do GesDoc – Sistema de Workflow e Gestão Documental – assente numa plataforma tecnológica mais sustentada e disponibilizando novas funcionalidades.

4) O Sistema Interno de Promoção e Garantia da Qualidade da Universidade de Évora (SIPGQ-UE) foi certificado por um período de seis anos pelo Conselho de Administração da A3ES, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. Nesta certificação incluem-se os seus “sistemas de informação”

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

Pedido de autorização para deslocação

Síntese:

Prática de gestão para a melhoria da comunicação interna

Para quê:

O artigo 20º (“Uso de automóvel próprio”) do Decreto-Lei nº106/98 de 24 de abril refere:

«1 - A título excepcional, e em casos de comprovado interesse dos serviços nos termos dos números seguintes, pode ser autorizado, com o acordo do funcionário ou agente, o uso de veículo próprio nas deslocações em serviço em território nacional.

2 - O uso de viatura própria só é permitido quando, esgotadas as possibilidades de utilização económica das viaturas afectas ao serviço, o atraso no transporte implique grave inconveniente para o serviço.

3 - Na autorização individual para o uso de automóvel próprio deve ter-se em consideração, para além do disposto no número anterior, o interesse do serviço numa perspectiva económico-funcional mais rentável.

4 - A pedido do interessado e por sua conveniência, pode ser autorizado o uso de veículo próprio em deslocações de serviço para localidades servidas por transporte público que o funcionário ou agente devesse, em princípio utilizar, abonando-se, neste caso, apenas o montante correspondente ao custo das passagens no transporte colectivo.»

O despacho reitoral nº 77/2014 (“Regras de utilização de viatura própria para deslocações em serviço na Universidade de Évora”) publicado no nº202 do Diário

da República de 20 de outubro de 2014 determina as regras de aplicação na Universidade de Évora da legislação em vigor.

Assim, a boa prática que se apresenta surgiu para dar resposta ao exposto no artigo 20º do Decreto-Lei nº106/98 de 24 de abril, assegurando-se o cumprimento, registo, operacionalização e verificação do procedimento adequado tendo em conta :

- A diversidade de situações em que se aplica o pedido de deslocações em viatura própria (administrativas, académicas e investigação), os diversos intervenientes – requerente, superior hierárquico e Serviços Administrativos

- O facto de este poderem não se encontrar geograficamente próximos dada a dispersão física de edifícios pelo espaço da cidade e pela Região (Pólos na Herdade da Mitra (a cerca de 11 Km de Évora), em Estremoz e em Sines),

- A necessidade de dar resposta às orientações da tutela no que concerne à “desmaterialização” de procedimentos

Deste modo, qualquer funcionário da Universidade pode efetuar on-line o seu pedido de deslocação, assegurando o sistema o seu devido encaminhamento para o superior hierárquico com competência delegada para o aprovar, dando conhecimento ao requerente da decisão bem como aos serviços competentes pelo processamento do mesmo.

Deve ser considerada como uma boa prática não só o procedimento em si (“desmaterialização os pedidos de deslocação em viatura própria”) como o facto de esta abordagem promover e sensibilizar para a vantagem da utilização dos sistemas de informação como meio para simplificar e facilitar a relação entre a Instituição e os seus utilizadores, assegurando em simultâneo o cumprimento de determinações legais.

Com quem:

Como foi referido anteriormente a Boa Prática abrange todos os funcionários da Universidade que no âmbito da sua atividade profissional na Instituição necessitem de se deslocar, dando particular atenção às deslocações em viatura própria. Assim, os colaboradores, potenciais utilizadores, envolvidos como protagonistas principais na utilização dos Pedidos de Autorização para Deslocação são Docentes, Investigadores e Funcionários, que totalizam, segundo dados do Balanço Social de 2014, 1013 pessoas (486 homens e 527 mulheres). Em termos de idade 62% das pessoas situam-se na faixa etária entre os 45 e os 59 anos.

Para além dos utilizadores registados, temos, por outro lado, os aprovadores (final e intermédio(s)) desses mesmos Pedidos, que são todos os colaboradores que têm a legitimidade do cargo associado à Unidade da qual são dirigentes e nos quais foi delegada essa competência pelo Reitor.

Um funcionário que trabalhe num determinado Serviço faz o seu Pedido no GesDoc, pedido que circulará

completamente desmaterializado dirigido ao Diretor do Serviço para aprovação. Ou seja, nenhum pedido de autorização de deslocação sai de um Serviço sem haver a anuência e aprovação do dirigente da respetiva Unidade. Conforme já foi referido atrás, há um conjunto de aprovações sucessivas, resultantes das dependências hierárquicas e legitimadas pela Delegação de Competências do Reitor na pessoa que detém o cargo.

Com que outros recursos:

Pessoas, processos e tecnologias interagindo. É assim que o universo dos cerca de 1000 potenciais utilizadores (docentes, investigadores e funcionários não docentes), pode aceder à aplicação GesDoc – Sistema de Workflow e Gestão Documental – de qualquer parte onde se encontrem, desde que devidamente credenciados para o efeito. O acesso ao GesDoc pode ser feito comodamente a partir do local de trabalho ou mesmo de casa. O sistema, enquanto recurso já existe em funcionamento há vários anos e para a Boa Prática em questão apenas houve necessidade de definir e implementar o respetivo procedimento e identificar a cadeia hierárquica de decisão/aprovação. Com o Pedido de Autorização para Deslocação desmaterializado, potenciámos a tecnologia existente e melhorámos a comunicação entre as pessoas e as unidades/estruturas existentes, que têm necessidade de aceder à informação.

O pedido de autorização de deslocação é suportado, em primeira instância, no Gesdoc mas pressupõe uma ligação com o SIIUE (Sistema Integrado de Informação da Universidade de Évora), pois é este que traz toda a representação hierárquica.

Como (e quando) é executada:

Desde 1999 que a Universidade de Évora privilegia o recurso a soluções “open-source” no desenvolvimento dos seus sistemas de informação. Foi nesse sentido que a Universidade de Évora apostou em 2006 no desenvolvimento de uma solução “open-source” para um Sistema de Workflow e Gestão Documental (GesDoc). O GesDoc permite “reduzir distâncias”, na medida em que há circuitos que podem ser totalmente desmaterializados, tais como os Pedidos de Autorização para Deslocação.

Desde 1998 - Decreto-Lei nº106 desse ano – que é exigida a autorização para a utilização de viatura própria pelos funcionários do Estado em deslocações em serviço.

Já o Despacho Reitoral 77/2014, que instituiu as ‘regras de utilização de viatura própria para deslocações em serviço da Universidade de Évora’, contextualiza o como (e quando) a Boa Prática é executada: “Atento o disposto nos artigos 20º e 23º do Decreto-Lei nº 106/98, de 24 de Abril, a utilização de viatura própria nas deslocações em serviço na Universidade de Évora carece de autorização prévia da Reitora, ou de quem tiver delegação de competências para o efeito, pelo que, os interessados devem promover a sua obtenção por cada deslocação que pretendam efetuar e em momento anterior à sua efetiva realização.”

Noutro parágrafo daquele Despacho se refere: “Para efeitos da obtenção da respetiva autorização de deslocação em viatura própria, devem os interessados efetuar o pedido via GesDoc, no menu “Requisições”, “Pedido para autorização de deslocação””.

Assim, identificou-se por um lado a necessidade de obtenção de uma aprovação “prévia” à deslocação e a existência de aprovações sucessivas, resultantes das dependências hierárquicas e legitimadas pela Delegação de Competências do Reitor na pessoa que detém o cargo. Na altura verificou-se ainda a necessidade de os próprios Serviços Administrativos terem acesso ao sistema de modo a confirmarem o registo da prévia autorização da deslocação aquando do processamento das ajudas de custo correspondentes. Finalmente, observou-se ainda que um número considerável de deslocações se realizava no âmbito de projetos financiados (em particular de investigação) o que requeria um parecer adicional do respetivo coordenador, não só para confirmar a existência de cabimento para a despesa como da pertinência da respetiva deslocação.

Concetualmente o GesDoc já prevê a existência de requisições/pedidos sejam “ad-hoc” ou “específicos”. Assim, este novo pedido que constitui no nosso entender uma Boa Prática pelas razões anteriormente referidas, resultou num novo formulário “on-line” estruturado tendo por base a informação relevante de fundamentação da requisição. Este formulário, segue depois através de um “workflow pré-definido” identificando-se os vários intervenientes que na cadeia hierárquica têm que dar parecer ou autorizar a deslocação e respetiva despesa.

Os Pedidos são feitos por qualquer utilizador interno, depois aprovados pelo superior hierárquico correspondente, até “desembocarem” na área administrativa e de projetos de investigação. De referir que todos os intervenientes no processo passam a ter acesso a todas as etapas do mesmo. Deste modo, são conhecidos não só os pareceres e comentários adicionados como o tempo que decorre entre cada passo do processo e a cada instante em que situação se encontra.

É esta área (administrativa/financeira) que mais tira partido desta funcionalidade em concreto, na medida em que podem ser cruzados dados dos Boletins Itinerários / Ajudas de Custo com os do Projeto de Investigação/Prestação de Serviços em causa, (quando aplicável), permitindo evidenciar e justificar o pagamento de transporte e ajudas de custo envolvidos nas deslocações em causa. Beneficiando do facto de o GesDoc ser atualmente um sistema consolidado na Universidade e utilizado pela generalidade dos seus colaboradores e pela abordagem simples e direta na forma como procedimentos manuais são simplificados e desmaterializados, a implementação e entrada em produção desta “Boa Prática” realizou-se no espaço de dois meses, desde a especificação à disponibilização passando pela realização de sessões de esclarecimento e pelo apoio direto aos utilizadores (requerentes e aprovadores).

Resultados alcançados:

Com a implementação deste procedimento na aplicação GesDoc conseguiu-se:

- Reduzir a circulação de documentos em papel;
- Uniformizar modelos de documentos e formulários utilizados nas diversas Unidades;
- Simplificar procedimentos e processos de tomada de decisão subjacentes às atividades de ensino, de investigação e administrativas em geral;
- Desenvolver métodos de trabalho mais simples e automatizados;
- Reduzir prazos de resposta;
- Reduzir custos.

Em síntese, o Pedido de autorização de deslocação desmaterializado no GesDoc permitiu cruzar informações importantes para decisão de uma forma mais eficaz e célere. Houve um ganho evidente na obtenção das necessárias justificações prévias para a aprovação de despesas de deslocação de âmbito geral e de projetos de investigação, em particular. Por outro lado, o facto de a informação associada a um pedido estar disponível a todo o instante para todos os intervenientes aumenta a responsabilidade dos mesmos, o compromisso na resposta e a eficácia no seu tratamento.

Observando em particular os aspetos referidos no que concerne ao impacto que esta Boa Prática tem nos RH, há que referir:

- O procedimento salvaguarda a autonomia de cada interveniente no processo permitindo-lhe realizar a sua função no momento devido e de acordo com as competências e responsabilidades que lhe são conferidas;
- O sistema assegura a confidencialidade e confiabilidade do procedimento, agiliza o processo de tomada de decisão e aumenta a sua eficácia e eficiência;
- Finalmente, a adoção desta Boa Prática pelos intervenientes potencia o seu alargamento a outros domínios de intervenção, como seja a integração com a gestão de recursos humanos (assiduidade) e financeiros (contabilidade).

Fatores-chave de êxito:

Uma enorme mais-valia e fator-chave do êxito desta Boa Prática é a integração que existe entre o GESDOC (Processos / Sistema de workflow e Gestão Documental) e o SIIUE, onde estão representadas as Pessoas e as Unidades.

Neste contexto, os fatores-chave do êxito desta Boa Prática são essencialmente:

- 1) A simplificação e normalização de procedimentos e a simplicidade e facilidade de uso (manter o sistema simples e intuitivo e tornar facilmente evidente a todos os intervenientes as vantagens no seu uso são provavelmente o fator determinante para o seu sucesso e adoção de forma generalizada) ;
- 2) A relação que existe entre o SIIUE (Sistema Integrado de Informação da Universidade de Évora) e o

GesDoc (Sistema de Workflow e Gestão Documental) que permite a identificação e representação da estrutura hierárquica de aprovação;

3) O uso de modelos desmaterializados, por utilizadores que já estavam familiarizados com o sistema/aplicação GesDoc, pelo que a aprendizagem decorreu de forma mais célere;

Há um enorme potencial de recursos na Universidade de Évora à espera de iniciativas de mudança organizacional assentes em cooperação. Assim, o desafio desta Boa Prática vai no sentido de cooperar mais, trabalhar em equipas multidisciplinares com objetivos e meios bem definidos, potenciando não só um melhor acesso à informação, como também a melhoria da interoperabilidade resultante da reengenharia dos processos e sistemas que os suportam (hardware e software). E por último, mas não menos importante, promovendo a cooperação, o envolvimento e a interoperabilidade de pessoas !

Dificuldades na concretização:

A utilização incorreta do sistema por alguns utilizadores nomeadamente com responsabilidade no processo de decisão/aprovação resulta por vezes em pedidos pendentes o que conduz a atrasos e mesmo desconfiança relativamente ao sistema. Todavia esta circunstância tem sido minimizada não só através da implementação de mecanismos de notificação dos responsáveis por esses pedidos pendentes como da elaboração de listagens periódicas de processos atrasados.

Nas instituições (organizações) da Administração Pública deparamo-nos ainda com algumas dificuldades no entendimento desta lógica de processos, porque a abordagem deixa de ser simplesmente orgânica (hierarquizada) para ser funcional. “A separação clara entre fluxo (que descreve a forma como se faz e as operações) e os respetivos dados, é um conceito que a maioria das organizações percebe mas têm dificuldade em passar para um suporte informático.”

Alguns testemunhos:

Anexam-se à presente candidatura dois testemunhos vídeo de protagonistas desta Boa Prática:

- Prof.Dr.Manuel Lopes, enquanto docente (utilizador) mas igualmente enquanto Diretor da Escola de Enfermagem (aprovador/decisor)

- Dr.Paulo Ramos, enquanto funcionário não docente (utilizador) mas igualmente enquanto dirigente intermédio (aprovador/decisor)

Podem ser descarregados a partir de :

<https://filesender.fccn.pt/filesender/?vid=6127aae9-b3e2-3328-f248-00000bed8089>

FORMANDO / FORMADOR

Potenciar o conceito de partilha e conhecimento

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

ESPAP, IP

Pessoa responsável pela apresentação

Maria Henriqueta Tavares de Almeida

Cargo:

Coordenadora do núcleo Centro de Competências ERP e BI

Categoria a que se candidata:

Cooperação interna e entre organismos/ unidades orgânicas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Serviços Partilhados

Tipo de entidade:

Instituto Público

Caracterização sumária da atividade principal:

Serviços Partilhados de Finanças, Recursos Humanos, Compras Públicas e Tecnologias de Informação e Comunicação para toda a Administração Pública.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A ESPAP, IP e respetivos núcleos foram criados em 2012 fruto da fusão de 3 entidades: Instituto de Informática do Ministério das Finanças (II), GeRAP, EPE e ANCP, EPE.

O núcleo CC recebeu vários novos recursos oriundos de outros núcleos, com conhecimentos diversos.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Núcleo de Centro de Competências ERP e BI abreviadamente designado por CC, da Direção de Sistemas de Informação, ao qual compete a evolução e manutenção dos Enterprise Resource Planning (ERP), bem como a gestão de soluções de apoio à decisão. Adicionalmente é responsável pela manutenção e evolução do sistema Gestão de Avaliação de Desempenho da Administração Pública. Tem uma cultura orientada a objetivos e com forte compromisso de entrega ao cliente (eficácia aliada à eficiência).

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

1. Maio 2014 - Mudança do Conselho Diretivo e reorganização de trabalhadores pelos diferentes núcleos.
2. Dezembro 2014 - Criação do Plano Estratégico dos

Serviços Partilhados da Administração Pública (PES-PAP) e reavaliação dos objetivos estratégicos das direções e núcleos.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Para quê:

Prática: formando / formador

Fruto da reorganização e com o aumento do número de recursos do núcleo, com conhecimentos heterogéneos mas complementares, decidiu-se criar a iniciativa: formando / formador.

1. Cada formando que assiste a uma ação de formação, será depois formador noutra ação, potenciando o conceito de partilha de conhecimento e responsabilidade (todos dão formação / todos recebem)
2. Partilha de informação entre todos os elementos do núcleo;
3. Dar formação a elementos de outros núcleos e assim fomentar a cooperação entre núcleos
4. Disponibilizar conteúdos da formação a outros organismos da AP

Com quem:

1. Abrange todos os trabalhadores do núcleo - quer recursos mais seniores ou mais júniores - todos têm conhecimento para transmitir.
2. Com trabalhadores de outros núcleos interessados em assistir às formações.
3. Com trabalhadores de outros organismos.

Com que outros recursos:

Tecnologia que permita a partilha de informação e criação de uma gestão de conhecimento (site sharepoint)

Como (e quando) é executada:

Todos os anos, sempre que é identificada uma necessidade de formação.

Resultados alcançados:

1. Aumento do conhecimento de todos os elementos do núcleo (maioria das formações tinha exame no final)
2. Maior entreaajuda entre todos por serem todos formandos / todos formadores

Fatores-chave de êxito:

1. Envolvimento das pessoas
2. Disponibilidade para aprender e dar formação
3. Capacidade de entreaajuda

Dificuldades sentidas na concretização:

1. Disponibilidade de tempo face às restantes prioridades.
2. Nem todos têm apetência para dar formação (mas também foi potenciada a aprendizagem de metodologias de dar formação).

CHEFIAS DO CENTRO HOSPITALAR DO OESTE DESENVOLVEM COMPETÊNCIAS EM LIDERANÇA, COMUNICAÇÃO, GESTÃO DE CONFLITOS E DE EQUIPAS EFICAZES

Desenvolvimento de competências

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Centro Hospitalar do Oeste

Pessoa responsável pela apresentação

Dr. Carlos Manuel Ferreira de Sá

Cargo:

Presidente do Conselho de Administração

Categoria a que se candidata:

Cooperação interna e entre organismos/ unidades orgânicas

Caracterização da entidade candidata

Tipo de entidade:

Entidade do Sector Público Administrativo (SPA)

SIGLAS:

CHO – Centro Hospitalar do Oeste

CHON – Centro Hospitalar do Oeste Norte

CHTV – Centro Hospitalar de Torres Vedras

ESE – Escola de Sargentos do Exército

UCR – Unidade de Caldas da Rainha

UP – Unidade de Peniche

UTV – Unidade de Torres Vedras

Caracterização sumária da atividade principal:

O Centro Hospitalar do Oeste (CHO) foi criado através da Portaria n.º 276/2012 de 12 de setembro (Anexo n.º 2), integrando o Centro Hospitalar de Torres Vedras, constituído pelo Hospital Distrital de Torres Vedras e o Hospital Dr. José Maria Antunes Júnior, antigo Sanatório do Barro, e o Centro Hospitalar do Oeste Norte, constituído pelo Hospital Distrital das Caldas da Rainha, Hospital Termal Rainha D. Leonor, Hospital São Pedro Gonçalves Telmo, de Peniche e Hospital Bernardino Lopes de Oliveira, de Alcobaça. Todo este património encontra-se implantado num conjunto de edifícios e equipamentos, com uma assinalável dispersão geográfica.

O CHO assegura cuidados de saúde à População da sua área de influência em diversas especialidades médicas e cirúrgicas, distribuídas pelas diversas unidades hospitalares que o compõem. Assegura ainda duas urgências médico-cirúrgicas, uma urgência básica, duas urgências pediátricas e uma urgência obstétrica/ginecológica.

Enquadrado na sua política de reorganização, o CHO foi, no decorrer dos últimos dois anos, desenvolvendo

a sua atividade de um modo circunscrito a apenas três unidades hospitalares – unidade de Caldas da Rainha, de Torres Vedras e de Peniche – porquanto foi realizada a desativação do Hospital Dr. José Maria Antunes Júnior, no Barro, a transferência do Hospital Bernardino Lopes de Oliveira, de Alcobaça, para o Centro Hospitalar de Leiria e encontra-se em fase de conclusão a cedência do Hospital Termal Rainha D. Leonor e património associado à autarquia da mesma cidade.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A 31 de dezembro de 2014 exerciam funções no CHO 1.427 profissionais, aos quais há que adicionar 237 em regime de prestação de serviços, tendo havido uma diminuição de trabalhadores do Mapa de Pessoal relativamente ao ano anterior, conforme demonstra o Anexo n.º 3.

O grupo de pessoal com maior expressão é o grupo profissional de Enfermagem, com 496 efetivos, seguido do grupo de Assistentes Operacionais, com 360 efetivos e o grupo profissional Médico, com 219 efetivos. Estes três grupos, em conjunto, representam cerca de 75,3 % dos efetivos do CHO.

O grupo de pessoal com maior número de efetivos do sexo feminino é o grupo de Enfermagem, com 425 elementos, sendo também este o grupo com maior número de trabalhadores do sexo masculino, com 71 elementos.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Dando sequência à política de reorganização da rede hospitalar e de racionalização da prestação de cuidados de saúde, que se pretende que contribua para uma maior equidade territorial e gestão mais eficiente dos recursos humanos disponíveis, foi criado o Centro Hospitalar do Oeste. Com a unificação de várias Unidades Hospitalares sob a égide de um único Centro Hospitalar, assistiu-se à operacionalização de uma lógica de racionalização da prestação de cuidados de saúde e de rentabilização dos recursos disponíveis na Região Oeste.

O CHO é uma unidade hospitalar de âmbito distrital, de referência para o SNS, no contexto da sua área de influência, que presta cuidados de saúde diferenciados, em regime de ambulatório e de internamento, de qualidade e em tempo útil, promovendo a melhoria contínua, assim como o desenvolvimento e a satisfação dos seus profissionais.

A prestação de cuidados é centrada na satisfação das necessidades dos doentes, pautada pela humanização desses cuidados, num quadro de racionalidade

económica, eficiência de custos, eficácia de funcionamento e visando atingir a sustentabilidade financeira. O CHO e os seus profissionais regem-se, na prossecução das respetivas atividades, pelos seguintes valores:

- a) Serviço Público;
- b) Primado do doente e respeito pela sua dignidade individual;
- c) Personalização e privacidade;
- d) Ética e responsabilidade social;
- e) Justiça e equidade;
- f) Qualidade;
- g) Inovação;
- h) Promoção da articulação entre os diversos prestadores e profissionais;
- i) Promoção da multidisciplinaridade.

O CHO desenvolve a sua atividade com os seguintes objetivos:

- a) O alcance de um reconhecimento como entidade hospitalar de referência na região, na prestação de cuidados de saúde;
- b) A valorização da prestação de cuidados em regime de ambulatório;
- c) A melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados;
- d) A otimização do uso dos recursos disponíveis, promovendo a melhor articulação entre os serviços hospitalares;
- e) A promoção do desenvolvimento dos seus profissionais;
- f) O desenvolvimento de programas de melhoria da eficiência operacional, numa perspetiva de sustentabilidade económico-financeira.

A missão do CHO abrange também o ensino e a formação de pessoal técnico de saúde.

Durante o ano de 2014, realizaram-se 392 ações de formação, das quais 50 foram ações de formação interna cofinanciada e 342 foram ações de formação interna não cofinanciada.

Relativamente à formação externa e comissões gratuitas de serviço, foram frequentadas 280 ações de formação, conforme consta no Anexo n.º 4.

Em resumo, no CHO valorizamos essencialmente o capital humano, pois ele é a força motriz desta Instituição. Mais do que os conjuntos edificados, ainda que com algumas instalações inadequadas à prestação de cuidados em algumas áreas, mais do que a tecnologia, as camas e os indicadores – estão as pessoas: os utentes, que depositam em nós a sua confiança, que recorrem aos nossos serviços e esperam obter a resposta adequada aos seus problemas de saúde; e os profissionais, que trabalham todos os dias utilizando os seus conhecimentos, experiência e dedicação para oferecerem a melhor assistência possível.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcam especificamente a entidade em 2014 / 2015:

Como referido anteriormente, o CHO foi constituído em 1 de setembro de 2012, e integrou o Centro Hospitalar do Oeste Norte e o Centro Hospitalar de Torres Vedras, gerando a necessária reorganização de estruturas e organização de processos, assim como a implementação de novos procedimentos. Com o objetivo de uniformizar procedimentos e protocolos administrativos e terapêuticos, o Conselho de Administração do CHO procedeu à centralização dos serviços clínicos e de apoio e à respetiva nomeação de diretores e coordenadores únicos dos serviços, desde o início do ano de 2013.

Com estas nomeações, foi possível melhorar a eficiência na gestão dos recursos, racionalizar os procedimentos e melhorar a coordenação entre os serviços das unidades hospitalares de Caldas da Rainha, Peniche e Torres Vedras, que passaram a funcionar de forma articulada e integrada. Contudo, verificou-se uma natural resistência à mudança e dificuldade em reconhecer novos líderes e novas formas de fazer, suscitando sentimentos de insegurança e de não-aceitação da nova realidade institucional e originando conflitos entre profissionais do mesmo Serviço, provenientes das diferentes unidades hospitalares do CHO.

Ao nível da reorganização, destacamos por ordem cronológica:

- Instalação de Tomografia Axial Computorizada e Mamografia na Unidade de Caldas da Rainha (UCR);
- Centralização dos Serviços de Apoio - Serviço de Gestão de Recursos Humanos, Serviços Financeiros, Serviço de Aprovisionamento e Logística, Serviço de Instalações e Equipamentos, Serviço de Informática, Centro de Formação, entre outros;
- Transferência da atividade do Serviço de Obstetrícia da Unidade de Torres Vedras (UTV) para a UCR e respetiva centralização;
- Transferência da atividade do Serviço de Ortopedia da UCR para a UTV e respetiva centralização;
- Unificação de Serviços Clínicos do CHO;
- Reabertura da especialidade de Oftalmologia na UCR e abertura na UTV;
- Reforço da especialidade de Neurologia na UCR e abertura na UTV;
- Unificação Sistema Gestão de Utentes (SONHO);
- Implementação da Prescrição Electrónica de Medicamentos (PEM);
- Implementação do Sistema RIS – Imagiologia;
- Integração do Processo Clínico Electrónico (PCE);
- Extensão do SClínico/SAPE;
- Implementação de Sistema Business Intelligence;
- Integração da prescrição de Análises Clínicas;
- Implementação do Sistema de Registo da Assiduidade na UTV;

- Integração de Sistemas de áreas de apoio – SIDC; RHV; SGICM;
- Reconfiguração da Rede informática do CHO;
- Transferência do Hospital Bernardino Lopes de Oliveira, de Alcobça, para a gestão do Centro Hospitalar de Leiria;
- Transferência da atividade do Hospital Dr. José Maria Antunes Júnior, do Barro, para a UTV;
- Transferência do Hospital Termal Rainha D. Leonor e respetivo património para Câmara Municipal das Caldas da Rainha.

Ao nível dos investimentos realizados, destacamos por ordem cronológica:

Na Unidade de Caldas da Rainha:

- Requalificação e/ou remodelação dos serviços de Ginecologia, Oftalmologia, Consulta Externa de Pediatria e Medicina Transfusional;
- Remodelação do Piso Cirúrgico, Psiquiatria e Cardiologia.

Na Unidade de Torres Vedras:

- Criação da Unidade de Saúde da Mulher, requalificação dos Serviços de Ortopedia, Pediatria, Pneumologia e Medicina Física e de Reabilitação;
- Certificação e melhoria contínua dos Serviços de Cirurgia do Ambulatório e da área laboratorial do Serviço de Medicina Transfusional, pela NP EN ISO 9001:2008.

Na Unidade de Peniche:

- Remodelação da Urgência, alargamento do Internamento do Serviço de Medicina Interna, aquisição de novo equipamento de radiologia convencional.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

Chefias do Centro Hospitalar do Oeste desenvolvem competências em liderança, comunicação, gestão de conflitos e de equipas eficazes

Síntese:

Desenvolvimento de competências

Para quê

Importa referir que antes da criação do CHO, o CHON e o CHTV eram dois centros hospitalares concorrentes, separados aproximadamente 50 km entre si, com diferentes culturas organizacionais, com recursos humanos competitivos e projetos de futuro distintos. Com a reorganização dos cuidados hospitalares na região Oeste estas duas instituições passaram a ter de funcionar de forma coordenada e integrada.

Assim, com o objetivo de racionalização e rentabilização dos recursos disponíveis no recém-criado CHO, o Conselho de Administração procedeu à centralização de serviços, criação de departamentos, e constituição de equipas de gestão intermédias, desde o início do ano de 2013. Nesta conformidade, foi necessário nomear diretores e coordenadores únicos dos serviços clínicos e não clínicos.

De forma a procurar soluções internas, foram realizadas reuniões de trabalho trimestrais com os profissionais dos Serviços, semestrais com todos os colaboradores e nomeadas comissões, enquanto órgãos de apoio técnico transversais a todo o Centro Hospitalar. Foram também criados dois grupos de trabalho, um interno, constituído por colaboradores de diversas áreas e grupos profissionais do CHO, e outro externo, composto pelos presidentes das câmaras municipais, comandantes dos bombeiros, diretores dos agrupamentos dos centros de saúde e representantes das associações de utentes dos concelhos abrangidos pela área de influência do CHO. O objetivo da criação destes grupos de trabalho foi o envolvimento dos vários agentes, internos e externos, no projeto de reorganização dos cuidados hospitalares da região Oeste.

Contudo, perante esta nova realidade institucional, e apesar das ações desenvolvidas, surgiram alguns entraves, resistência à mudança e conflitos latentes, não só no que diz respeito à reorganização dos Serviços, como à não-aceitação de novos diretores e chefias, o que causou sentimentos de desconfiança, instabilidade e stress entre os profissionais, distribuídos pelas várias unidades hospitalares do CHO.

Neste contexto, foi necessário promover uma formação que congregasse as chefias das diferentes áreas e unidades hospitalares, em torno de um objetivo comum, mas também em torno de competências na área da liderança e gestão de equipas. Dado que o CHO não dispunha de verbas para aplicar nessa finalidade, e existindo uma relação institucional de longa data entre o CHO e a Escola de Sargentos do Exército (ESE) das Caldas da Rainha, com experiência em formar os seus efetivos na área da Liderança, no início de 2013, o CHO estabeleceu contactos com esta instituição militar no sentido de identificar oportunidades para realizar formação em Liderança através de uma parceria, tendo em conta as limitações orçamentais anteriores referidas.

Assim, surgiu a oportunidade de criar um Acordo de Cooperação entre a ESE e o CHO que permitiu aos recém-nomeados diretores e coordenadores dos Serviços do Centro Hospitalar frequentar um curso de liderança e autoconhecimento emocional, desenvolver competências de liderança e espírito de grupo, conhecer colegas das outras unidades hospitalares através da troca de experiências pessoais e profissionais, promover a interação e a tomada de decisões em situações adversas. Em resumo foram estes os principais objetivos desta formação.

Por sua vez, como contrapartida desta cooperação, o CHO proporcionou à ESE a formação de militares, através de oito cursos de Suporte Básico de Vida.

De acordo com os objetivos pretendidos pela ESE, estes cursos visaram valorizar e atualizar os conhecimentos dos seus efetivos na área do Suporte Básico de Vida, tendo em conta que o cumprimento das missões do Exército está dependente dos seus Recursos Humanos, quer seja em situações operacionais, de treino ou quotidianas, num espectro alargado e trans-

versal que vai desde a paz até à guerra total. Desta forma, a preservação desse meio, nas suas melhores condições e máximas capacidades, é primordial.

4.2 Com quem: Em conformidade com o acordo de colaboração estabelecido, o CHO colaborou com ensino e formação na área da saúde, com a realização de oito Cursos de Suporte Básico de Vida a 128 alunos e formadores da ESE, ministrados por seis enfermeiros do CHO com formação em emergência pré-hospitalar, que exercem funções na Viatura de Emergência Médica e Reanimação.

Por sua vez, os diretores responsáveis e coordenadores nomeados pelo Conselho de Administração receberam formação em Liderança ministrada por 12 formadores militares da ESE. Nesta formação participaram 70 colaboradores, das áreas de atividade de apoio clínico e apoio geral, oriundos dos seguintes grupos: Gestores Hospitalares, Médicos, Enfermeiros, Técnicos Superiores de Saúde, Técnicos Superiores, Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica, Assistentes Técnicos, Assistentes Operacionais e membros do Conselho de Administração.

De entre os participantes, 50 eram do sexo feminino e 20 do sexo masculino. Os formandos tinham idades compreendidas entre os 30 a e os 60 anos, com uma idade média de 48 anos. No Anexo n.º 6 encontra-se a lista dos formandos que frequentaram esta formação e no Anexo n.º 7 encontra-se uma análise da adesão à formação em Liderança.

4.3 Com que outros recursos: Tendo a ESE experiência para ministrar uma ação de formação em Liderança, e tendo o CHO prática na realização de cursos em Suporte Básico de Vida, não foi necessário investimento monetário de nenhuma das partes, utilizando para o efeito os recursos existentes. Nesta medida, para além dos formadores e formandos das duas instituições, foram utilizadas salas de formação e materiais didáticos e audiovisuais, tais como computador e videoprojector.

Na formação em Liderança foram utilizados ainda espaços de ar livre e equipamentos inerentes ao exercício físico militar, tais como bússolas, cartas militares, armamento, material de equitação, material de slide, escalada e rapel e autocarro para transporte.

No curso de Suporte Básico de Vida foram utilizados os respetivos manequins, material básico de trauma, plano duro, imobilizador de cabeça, colar cervical e aranha.

Como (e quando) é executada:

O acordo de colaboração entre a ESE e o CHO teve como missão promover a formação e o desenvolvimento pessoal e profissional dos respetivos colaboradores de forma contínua e posterior implementação de Boas Práticas Organizacionais.

Ambos os programas de formação tiveram um teor de intervenção com o objetivo de gerar elevados níveis de motivação e dinâmicas que promoveram uma adequada articulação com os objetivos propostos por

ambas as instituições.

Curso de Liderança e Autoconhecimento Emocional

O contributo da ESE ao CHO teve por base, numa primeira fase, a realização de três Cursos de Liderança para os profissionais do CHO com funções de chefia.

Desta forma, ao planear este projeto, seguiram-se as seguintes etapas metodológicas:

- 1- Diagnóstico das necessidades de formação;
- 2- Definição de objetivos a atingir com a formação;
- 3- Análise do perfil dos formandos;
- 4- Modelo de programação dos conteúdos teórico-práticos;
- 5- Logística.

A metodologia utilizada no curso de liderança teve como paradigma fomentar a partilha de valores; o desenvolvimento da coesão e o espírito de equipa; o incremento das capacidades de liderança; e o envolvimento das chefias na concretização de objetivos comuns.

Primeiramente foi feito um levantamento dos profissionais com funções de chefia nas Unidades Hospitalares de Caldas da Rainha, Peniche e Torres Vedras, tendo os mesmos sido convocados para duas sessões de esclarecimento onde foi aplicado um questionário prospetivo, com os seguintes objetivos:

- Caracterizar os profissionais que exercem funções de chefia;
- Despoletar a reflexão pessoal sobre fatores-chave comportamentais associados às práticas colaborativas;
- Identificar aspetos de crescimento e desenvolvimento pessoal;
- Nomear expectativas sobre a participação no curso liderança.

Após esta prospecção, foi elaborada a programação do cronograma da formação em Liderança e Autoconhecimento Emocional, a qual iniciou a 5 de Maio e terminou a 31 de Maio de 2014.

Cada curso teve uma duração de 30 horas, das quais 15 horas teóricas e 15 horas práticas, distribuídas em seis dias.

No programa de conteúdo teórico foram abordados os seguintes temas gerais:

- Liderança;
- Grupos;
- Comunicação.

Na componente Liderança desenvolveram-se temáticas como teorias contingenciais; comunicação em equipa, coesão, rendimento e satisfação; liderança transacional e transformacional; liderança tóxica; mitos e verdades sobre liderança e o conceito de servant leader.

Na formação sobre constituição de Grupos deu-se principal relevo ao desenvolvimento e a eficácia dos grupos; cooperação vertical e horizontal em equipa;

comunicação em equipa, coesão, rendimento e satisfação; equipas positivas; gestão do stress; aspetos e técnicas de comunicação.

No módulo de Comunicação abordou-se a melhoria na comunicação assertiva e na gestão e mediação de conflitos.

Todos estes conteúdos teóricos suscitaram nos formandos curiosidade e, simultaneamente, apreensão quanto à sua aplicabilidade prática. Contudo, após esta fase teórica, já se verificava maior abertura dos profissionais relativamente aos colegas dos diferentes Serviços e unidades hospitalares.

No módulo de formação prática, as atividades assumiram vários formatos e dinâmicas, de acordo com os objetivos estabelecidos para cada uma delas, que descrevemos no Anexo n.º 9.

Curso de Suporte Básico de Vida

Os cursos de Suporte Básico de Vida ministrados pelo CHO, cujo programa se encontra no Anexo n.º 11, decorreram entre dezembro de 2013 e junho de 2014, nas instalações da ESE e tiveram uma duração de 6 horas cada.

Assim, foram abordados os seguintes temas: intervenção em emergência, intervenção em acidentes traumáticos e práticas simuladas.

Resultados alcançados:

Tendo em conta a criação do CHO, no final de 2012, que implicou a nomeação de novas chefias e a criação de novas equipas de trabalho, os principais resultados alcançados com a participação no curso de Liderança foram:

- Afirmação dos valores e princípios que suportam o CHO, assentes na cultura organizacional e na auto-consciência da instituição e das equipas que a constituem;
- O envolvimento e participação das chefias nos processos e métodos de trabalho, clarificando entendimentos comuns e permitindo a obtenção de ganhos em saúde;
- Melhoria do relacionamento de cada profissional com a sua equipa de trabalho, com os profissionais de diferentes categorias e com as unidades hospitalares que compõem a Instituição;
- Redução de conflitos entre profissionais e Unidades hospitalares;
- Melhoria da comunicação interna e consequente melhoria da imagem e reputação da Instituição;
- Comunicação mais eficaz com e da equipa;
- Gestão orientada para os resultados e para as pessoas.

Este curso de Liderança constituiu um instrumento de governança que visou integrar e focar os esforços de todos os agentes que o promoveram, utilizando os diferentes mecanismos de poder de influência, apoio e persuasão, sob orientação das premissas estratégicas do Conselho de Administração do CHO.

ESE

No que concerne ao Curso de Suporte Básico de Vida, foram ministrados conteúdos que permitiram aos formandos da ESE reconhecer e definir prioridades e recursos que podem determinar o sucesso ou o insucesso das manobras de reanimação em situações de emergência mais frequentes, nomeadamente paragens cardiorrespiratórias e/ou acidentes traumáticos.

Nesta medida, pretendeu-se dotar os futuros Sargentos, que terão uma responsabilidade acrescida, real e diária no contacto com o indivíduo, e, também, os seus formadores com conhecimentos e capacidades Básicas de Suporte de Vida, aumentando a probabilidade de manutenção do seu meio mais importante e a probabilidade de cumprimento cabal das suas missões.

O resultado de ambos os Cursos traduziu-se em ganhos para as populações alvo que ambas as instituições servem, baseado numa lógica verdadeiramente sinérgica e intersectorial.

Os 2/3 fatores chave do êxito desta boa prática:

- Acordo de cooperação entre ESE e o CHO, no desenvolvimento de projetos conjuntos, na partilha do know-how de ambas as instituições, na comunicação institucional, na promoção da qualificação dos respetivos quadros, discentes e formandos e na abertura à comunidade de ambas as instituições;
- O reconhecimento, pelos intervenientes, da necessidade e mais-valia das formações ministradas;
- Criação de um tempo e espaço para analisar e debater os problemas que estavam a ser vividos pela Instituição, ouvindo as diferentes perspetivas dos participantes;
- A participação dos membros do Conselho de Administração na formação em Liderança, em pé de igualdade para com todos os formandos, tanto na parte teórica como na parte prática;
- A vertente prática de ambos os Cursos ministrados, que permitiu aos formandos a aplicação dos conhecimentos teóricos e das boas práticas em contexto simulado;
- Fortalecimento e melhoria das relações entre os formandos de cada uma das Instituições na cultura organizacional pautada pela visão e missão, na comunicação, na liderança e na gestão de equipas.

Dificuldades na concretização:

De forma transversal ao Acordo de Cooperação entre a ESE e o CHO, uma das dificuldades sentidas foi a existência de diferentes procedimentos de trabalho entre as Instituições.

Relativamente a ambos os cursos de formação, verificou-se apreensão de alguns formandos em relação à parte prática.

No que toca ao curso de Liderança, verificou-se alguma dificuldade na aceitação de determinados conceitos teóricos, com pouca aplicabilidade ao sector da

saúde e nas diferentes formas de organização hierárquicas. Por outro lado, o desconhecimento do outro, enquanto colega de trabalho da mesma Instituição e da nova realidade institucional, bem como a não participação da totalidade dos diretores de serviço, particularmente do grupo profissional médico, nesta formação foram também dificuldades sentidas.

Alguns testemunhos:

Diretora do Serviço de Medicina Física e Reabilitação do CHO, Susana Caetano

E-mail datado de 29-05-2014, ao Centro de Formação
 “O Curso foi óptimo. Foi positivo pela aprendizagem e porque simultaneamente foi lúdico. Eu diverti-me imenso. Positivo porque aprendi, e refleti nas minhas atitudes (e também nas dos outros com quem me relaciono), no que posso manter e no que preciso mudar. Deu-me mais algumas “ferramentas”, de argumentação e também de atuação. Positivo pelo convívio e conhecimento entre as pessoas, de três instituições do CHO ainda relativamente de “costas viradas”, e também entre os elementos de cada uma das instituições. Do ponto de vista individual, contribuiu para o processo de conhecimento de mim própria. Foi ainda positivo pelo contacto com a Instituição Militar, e neste caso numa relação biunívoca. Susana Caetano”.

Coordenadora do Serviço de Psicologia do CHO, Alexandra Seabra

E-mail datado de 28-05-2014, ao Centro de Formação
 “Envio o meu feedback relacionado o Curso de Liderança, dando desde já os parabéns pela iniciativa, pela equipa de formadores e tutores que demonstraram um profissionalismo, disponibilidade total. A componente teórica permitiu fortalecer diferentes aspectos da temática e foram didáticos e dinâmicos. Permitiu ainda o conhecimento de forma e em contexto diferente de outros profissionais, melhorando o trabalho e relacionamento interpessoal e de equipa, independentemente de ser de Caldas e/ou Torres Vedras. Na componente prática, apesar de dura, foi de uma riqueza que ultrapassou todas as expectativas a nível pessoal. O conhecimento e disponibilidade da equipa de formadores foi mais uma vez excepcional com dedicação total, testando todos os conhecimentos e fundamentando as diferentes aprendizagens. A equipa funcionou como equipa, numa interação de ajuda mútua. Faria tudo de novo novamente, apesar de domingo e segunda quase não andar. Espero o follow-up. PARABÉNS. Cumprimentos. Alexandra Seabra”.

Técnica Superior do Gabinete Jurídico do CHO, Ana Freitas

E-mail datado de 02-06-2014, ao Centro de Formação
 “Na sequência do seu pedido, apresento o meu comentário: Em primeiro lugar, agradeço a oportunidade de ter sido convidada a frequentar o Curso de Liderança na Escola de Sargentos do Exército. Em relação à formação em si, foi, de facto, bastante completa pois para além da componente teórica, a existência de uma componente prática permitiu comprovar al-

guns dos ensinamentos ministrados. O convívio foi muito agradável, aproximando todos os elementos das equipas. Este curso permitiu ainda que nos conhecêssemos um pouco melhor, testando os nossos limites em situações adversas, potenciando também uma autorreflexão sobre os nossos comportamentos pessoais e profissionais no que diz respeito ao conceito de liderança.

Iniciativas destas são muito bem-vindas e, seguramente, apreciadas por todos os participantes. Mais uma vez, obrigada! Ana Freitas”.

Enfermeira Chefe do Serviço de Medicina A da UTV do CHO, Lurdes Cavalheiro

E-mail datado de 02-06-2014, ao Centro de Formação
 “A formação teórica na minha opinião teve pouca dinâmica de grupo e os temas tratados já eram conhecidos de formações anteriores, que fui fazendo ao longo da minha vida profissional, pelo que não foi especialmente interessante. Os dois dias de atividade prática foram muito bons, não só pela parte lúdica mas sobretudo porque proporcionou um conhecimento entre profissionais da mesma Instituição que vai ser muito positivo, nas relações profissionais de futuro. É muito positivo conhecer melhor as pessoas com que nos relacionamos diariamente em situação de trabalho por ser facilitador das relações profissionais, pelo que iniciativas desta natureza se traduzem certamente na melhoria da qualidade do trabalho que realizamos.

Quero salientar a simpatia com que fomos recebidos na ESE por todos os militares envolvidos na nossa formação, a disponibilidade demonstrada e empenhamento na atividade a que se propuseram. Senti a falta de um comentário final relativo ao nosso desempenho nos dois dias de atividades práticas, que poderia ser útil no processo de mudança dos nossos comportamentos como líderes dado que, certamente há aspectos em que podemos melhorar. Atenciosamente. Lurdes Cavalheiro”.

Técnico Coordenador do Serviço de Imagiologia do CHO, Carlos Paixão

E-mail datado de 15-06-2014, ao Centro de Formação
 “O Curso de Liderança promovido pela Escola de Sargentos do Exército (ESE), foi uma formação muito enriquecedora a nível de conhecimentos teóricos do papel do líder, liderança e estilos de direção e motivação de equipas. As atividades em Outdoor, em contacto com a natureza fortaleceram o espírito de equipa e serviram igualmente para os profissionais das várias unidades do CHO, se conhecerem e interagirem. Recomendando a formação. Carlos Paixão”.

Enfermeira Adjunta da Enf.ª Chefe do Serviço de Cirurgia do B da UTV do CHO, Dulce Veloso

E-mail datado de 12-06-2014, ao Centro de Formação
 “Boa tarde, venho por este meio dar o meu pequeno contributo na avaliação sobre o Curso de Liderança, assim posso dizer que este excedeu as minhas expectativas, contribuiu para a criação de laços entre os formandos e ainda contribuiu para a desmistificação

de algumas ideias preconcebidas. Considero bastante importante a realização deste tipo de ações. Com os meus cumprimentos. Dulce Veloso”.

Coordenadora da Gestão de Doentes da UTV do CHO, Manuela Garcia

E-mail datado de 29-05-2014, ao Centro de Formação “Boa tarde. Considero esta iniciativa extremamente válida e, até agora, tem sido uma agradável surpresa, apesar de não termos tido ainda as provas práticas. Esta é uma boa forma de quebrar preconceitos, tanto em relação ao hospital das CR como às pessoas que lá trabalham e que não conhecemos, ou que conhecemos mal.

Sugiro que, pelo menos uma vez por ano, se crie um evento em que todos possamos conviver para manter os laços agora criados. Sugiro ainda que se pense em algo que os grupos possam

fazer em conjunto, como forma de agradecimento, à ESE, aos elementos que nos deram formação, e aos nossos elementos da VMER que ministraram o curso de suporte avançado de vida na ESE. Pela minha parte, obrigada. Manuela Garcia”.

Administradora Hospitalar da Área da Gestão de Doentes do CHO, Andreia Silva

E-mail datado de 04-06-2014, ao Centro de Formação “Foi uma experiência que ficou gravada na minha vida! Na minha opinião os objectivos foram superados e a continuidade da formação será fundamental para melhorarmos a nossa cultura de gestão e de trabalho de equipa no CHO. O meu sentido e profundo agradecimento pelos ensinamentos obtidos, pelo sentimento de ultrapassar os meus limites pessoais, pela partilha e espírito de grupo, pelos laços que se criaram entre os participantes, pelo empenho e apoio por parte dos formadores/instrutores desde a praça Neves ao Sr. Comandante da ESE e pela iniciativa do Dr. Carlos Sá ao proporcionar esta formação. Fico à espera de mais...Cumprimentos. Andreia Silva”.

Enfermeiro Chefe do Serviço de Cirurgia da UCR do CHO, João Domingos

E-mail datado de 01-06-2014, ao Centro de Formação “O curso de liderança foi muito importante, não só para lembrar alguns conceitos teóricos, como também para conhecer outras perspectivas sobre liderança. Foi importante ouvirmos a visão de líderes ligados à carreira militar, uma vez que têm outra visão sobre a liderança e que nos podem ser úteis em determinados contextos.

Mas o que mais realço foram os 2 últimos dias os quais levaram a que nos conhecêssemos melhor. A tentativa de resolver problemas complexos em grupo no último dia, em que o tempo era um factor determinante, levou a que ficássemos dependentes uns dos outros e só com uma estratégia de grupo conseguimos ultrapassar as dificuldades. Posso no entanto referir que em relação aos enfermeiros já nos conhecíamos todos e já estávamos habituados em trabalhar em conjunto para atingirmos objectivos comuns. A

experiência da Direção de Enfermagem, da comissão de enfermagem, da comissão técnica da avaliação de desempenho, os júris de concursos, as formações em conjunto (...) levou a que os enfermeiros depressa se conhecessem e começassem a trabalhar lado a lado. Já em relação a outras classes profissionais não temos visto o mesmo trabalho conjunto. Esta formação foi importante sobretudo para conhecermos melhor profissionais de outras carreiras. Gostei muito dos formadores e da forma como a ESE nos recebeu. Os dois últimos dias, considero que foram muito bem organizados. João Domingos”.

Técnica Superior do Serviço de Aprovisionamento e Logística da UTV do CHO, Luisa Mota

E-mail datado de 29-05-2014, ao Centro de Formação “O curso de liderança foi muito interessante em vários aspectos, pelos testemunhos dados pelos formadores, pela camaradagem entre o grupo, pelos temas e modo como estes foram expostos. As actividades práticas também foram muito importantes tanto a nível de disciplina, a entreaajuda dos colegas e o modo de resolução dos problemas em grupo. Gerou grande camaradagem e levou até com que os colegas do CHO se passassem a conhecer melhor. Cumprimentos. Luisa Mota”.

Enfermeira Chefe do Serviço de Cirurgia da UTV do CHO, Manuela Rio

E-mail datado de 03-05-2014, ao Centro de Formação “Venho responder ao solicitado, sobre o curso de liderança.

Como formanda do 2º curso de liderança e a pedido do centro de Formação, o curso foi bastante interessante, relembrou temas e questões que não sendo novas, nos fez parar e pensar sobre elas, teve também a vantagem de juntar profissionais das instituições do CHO e falarmos sobre realidades às vezes um pouco diferentes. A parte prática do curso foi realmente muito interessante porque deu oportunidade de vivência de experiências, que algumas foram únicas. Contribuiu bastante para o espírito de equipa e comunicação entre vários profissionais do CHO. Acerca da lembrança de agradecimento por mim concordo. Com os melhores cumprimentos. Manuela Rio”.

Técnica Coordenadora do Serviço de Medicina Transfusional da UTV do CHO, Isabel Mateus

E-mail datado de 16-06-2014, ao Centro de Formação “Frequentar o Curso de Liderança e desenvolvimento de equipas, constituiu sem dúvida, um desafio importante do ponto de vista pessoal e profissional.

Vivenciar experiências, algumas das quais nunca antes experimentadas, ultrapassar obstáculos, dificuldades, “medos” individuais e conjuntos, foi decerto uma descoberta das nossas capacidades e de como as mesmas se podem potenciar em união de forças.

Cada grupo incluiu profissionais de diferentes áreas e Unidades do Centro Hospitalar e isso foi muito positivo pois nalguns casos, permitiu conhecer pessoas que até aí nunca se tinham cruzado e noutros, encur-

tou distancias, facilitou relacionamentos,...

No entanto, considero que viver a mesma experiencia dentro da própria equipa com a qual trabalhamos diariamente, seria uma oportunidade única de reforçar a noção de grupo, identificar outras competências e partilhar diferentes perspectivas perante os mesmos problemas. Cumprimentos. Isabel Mateus”.

Administradora Hospitalar da Área da dos Meios Complementares de Diagnóstico e Terapêutica e Coordenadora do Centro de Formação do CHO, Maria Mira

E-mail datado de 04-06-2014, ao Centro de Formação

“Fiz parte do 1ª grupo do Curso em Liderança, e confesso que ia com grande curiosidade e expectativa, pois esta formação baseava-se na aprendizagem pela experiência, distribuído por aulas teóricas e por práticas, e num local que não me era familiar.

A formação teórica baseou-se em conhecer e relembrar conceitos, que foram apresentados com experiências e estratégias de gestão em liderança em campos de ação de grande stress emocional, que foi útil e que acrescentou valor. Impressionou-me muito a dedicação e disponibilidade com que os militares nos preparam as aulas.

Na formação prática, as atividades que nos propunham foram ambiciosas, e só se tornaram superáveis à medida que aumentava a coesão de grupo, pois dependíamos de todos para a finalização da tarefa. E, todos queríamos terminar. Em cada objectivo alcançado aumentava o grau de motivação para superar o objetivo seguinte.

Do ponto de vista pessoal, foi uma oportunidade incrível para desafiar as minhas crenças e os meus medos, fica marcado na memória a atividade a galope em que o formador insistiu em tirar todos meus medos e até conseguiu... superação de mais um obstáculo.

Atualmente, e em certas situações tiro proveito do que aprendi e vivi no decorrer do meu dia a dia.

Agradeço o convite do Dr. Carlos Sá, e a qual presenciei o seu empenho para proporcionar esta formação a todas as chefias do CHO. Maria Mira”

Coordenadora Técnica dos Serviços Financeiros do CHO, Odete Manuel

E-mail datado de 16-06-2014, ao Centro de Formação

“Foi uma experiência espetacular, quer em aprendizagem, convívio entre os profissionais do Centro Hospitalar bem como os profissionais da Escola de Sargentos do Exército.

Em relação ao CHO foi muito pertinente, dado que serviu para quebrar o “gelo” ainda existente entre o pessoal de Caldas da Rainha e Torres Vedras. Venha outra formação, que nós lá estaremos. Odete Manuel”

Responsável do parque e Mata da UCR do CHO, Luis Rodrigues

E-mail datado de 16-06-2014, ao Centro de Formação

“Em relação ao curso de formação em liderança para as chefias do Centro Hospitalar do Oeste (CHO), que decorreu no mês de maio de 2014 na Escola de Sar-

gentos do Exército (ESE) das Caldas da Rainha, tenho a dizer que as temáticas abordadas no referido curso (liderança e comunicação) são revigorantes na gestão de qualquer organização.

A forma como foram abordadas foi extremamente interessante ao ponto de, independentemente do nível de formação de cada formando, não deixar ninguém indiferente e contribuiu, sem dúvida, para melhorar as competências individuais e de grupo, ou seja, se me fosse pedido para avaliar os formadores, essa avaliação só poderia ser Excelente (na vertente teórica e prática).

Relativamente à adequação dos conteúdos, enquadraram-se plenamente nas funções que cada formando desempenha no CHO e seria uma mais-valia, para o CHO, que a formação pudesse chegar a outros elementos, que atualmente desempenham funções de chefia e que não tiveram a oportunidade de participar, ou outros funcionários do CHO que, na sua equipa, desempenham funções de liderança e que não tiveram oportunidade de participar nesta ação de formação. O grupo de trabalho do CHO (funcionários) é hoje uma equipa mais coesa, com diálogo mais aberto e sinergias reforçadas, após a Formação de 2014.

Avaliação global: Muito Bom. Luis Rodrigues”.

SEMANAS DEDICADAS À RESPONSABILIDADE SOCIAL

Cultura de *commitment* interno e social

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Secretaria-Geral do Ministério da Educação e Ciência (SGMEC)

Pessoa responsável pela apresentação

António Raúl da Costa Tôres Capaz Coelho

Cargo:

Secretário-Geral do Ministério da Educação e Ciência

Categoria a que se candidata:

Cooperação interna e entre organismos/unidades orgânicas

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Pública - setor da educação e ciência

Tipo de entidade:

Serviço central da administração direta do Estado

Caracterização sumária da atividade principal:

A SGMEC tem como missão assegurar o apoio técnico especializado aos membros do Governo do MEC e aos demais órgãos, serviços e organismos nele integrados, nos domínios do apoio jurídico, da resolução de conflitos e do contencioso, dos regimes de emprego e de relações de trabalho, da gestão dos recursos humanos, financeiros, tecnológicos e patrimoniais, da contratação pública, dos assuntos europeus e das relações internacionais, bem como da política de qualidade, da informação e da comunicação.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A SGMEC foi criada em maio de 2012, com uma estrutura hierarquizada, o mais horizontal possível, com o objetivo muito preciso de facilitar a comunicação vertical e de criar unidades orgânicas tão especializadas quanto possível, nos respetivos âmbitos de atuação.

Foi, igualmente, exercido um esforço no sentido de promover a tecnicidade e incrementar a percentagem de técnicos superiores face às restantes categorias. Progrediu-se, de forma natural, no sentido da redução do número de trabalhadores de 175, em dezembro de 2012, para 153, em dezembro de 2014, e do aumento do índice de tecnicidade de 49,71%, em dezembro de 2012, para 59,5%, em dezembro de 2014.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

O objetivo inicial de desenvolver serviços especializados e altamente motivados exigiu a implementação de

várias medidas facilitadoras da integração, do envolvimento e da identificação com a missão da organização. A SGMEC é hoje uma organização mais jovem, com um índice de tecnicidade mais elevado, com mais oportunidades de participação na gestão e na melhoria, através de questionários sobre o ambiente organizacional, sobre a segurança e saúde no trabalho, entre outros, através de auditorias efetuadas por uma bolsa de auditores internos (formados na SGMEC), através da realização de semanas temáticas, através da colaboração com organizações de solidariedade social, através da formação mais ou menos intensiva em comportamento organizacional, entre outras iniciativas.

Existem, ainda, dificuldades de entrosamento, mas que são cada vez menores, não só fruto das medidas já referidas mas, também, fruto da sistematização de procedimentos e processos de qualidade, de ambiente, de segurança e saúde no trabalho e de responsabilidade social com grande enfoque na gestão de riscos.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

No seguimento do referido no ponto anterior, foi possível obter a certificação de todas as unidades orgânicas da SGMEC de acordo com a norma ISO 9001, gestão da qualidade, a certificação de acordo com a norma ISO 14001, gestão ambiental, a conclusão do primeiro autodiagnóstico CAF (common assessment framework), do qual surgiu a ideia do presente projeto candidato ao showcasing e, ainda, o salto qualitativo no âmbito da segurança e saúde no trabalho com a realização de 2 verificações das instalações por técnicos de higiene e segurança, o início da elaboração das medidas de autoproteção do edifício onde está sediada a SGMEC, bem como os gabinetes dos membros do MEC, a formação da equipa de primeiros socorros e a aquisição das respetivas malas, e, ainda, o esperado parecer favorável para a aquisição de serviços de medicina no trabalho. Candidata à última edição do prémio desenvolvimento sustentável, da Heidrick & Struggles e do Diário Económico, em 2013, num universo de 161 entidades inscritas, a SGMEC foi uma das 88 qualificadas, obteve a 4ª posição no setor "Autarquias, Institutos Públicos e Associações" e a mesma pontuação que o Best Player em 3 critérios: Código de Conduta, Corrupção e Suborno; Modelo de Governo; e Gestão da Relação com os Clientes.

Participa, desde o início, na iniciativa Benchmarking entre Secretarias-Gerais, com o objetivo de partilha

de boas práticas e de dados sobre resultados chave do desempenho.

Tem uma Política de Gestão Integrada com enfoque na qualidade, na segurança e saúde no trabalho, no ambiente, na responsabilidade social, na relação com os clientes, trabalhadores, fornecedores e outras partes interessadas, bem como na área da gestão de riscos que abrange todos os riscos de gestão e não apenas os riscos de corrupção e infrações conexas e o conflito de interesses.

Outro ponto de referência tem sido o desenvolvimento interno de software à medida para sistematização de procedimentos em áreas que vão desde a contratação pública, o contencioso, as relações internacionais, à monitorização do desempenho, entre outras.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

Semanas dedicadas à Responsabilidade Social

Síntese:

Cultura de *commitment* interno e social

Para quê:

Semanas na SGMEC dedicadas à Responsabilidade Social

As semanas temáticas dedicadas à responsabilidade social ambicionam dar resposta a um dos objetivos estratégicos da SGMEC que se prende com o desenvolvimento de uma cultura de *commitment* nos trabalhadores, que se entende melhor alcançada através da construção de uma identidade da SGMEC que passa pela sua forma de estar e de interagir com a sociedade. O que se pretende é que não seja, apenas, um local físico de trabalho, mas o local em que se vive e partilha durante, pelo menos, 40 horas por semana.

Os objetivos concretos subjacentes à dinamização das semanas dedicadas à responsabilidade social são:

- Sensibilizar os trabalhadores para a responsabilidade social;
- Possibilitar aos trabalhadores participar em workshops que ajudem a melhorar a sua qualidade de vida;
- Colaborar com IPSS, no seu propósito, e com o Instituto do Sangue e da Transplantação, na recolha de sangue;
- Envolver os trabalhadores e a SGMEC na melhoria da qualidade de vida da envolvente externa.

Com quem:

As semanas temáticas são organizadas pela Direção de Serviços de Planeamento, de Informação e de Sistemas de Gestão (DSPISG) com apoio logístico da Direção de Serviços de Documentação e Arquivo (DSDA) e do Centro de Informação e Relações Públicas (CIREP) da SGMEC.

As semanas decorrem com a participação dos trabalhadores da SGMEC, de oradores convidados, de Instituições Particulares de Solidariedade Social, do Instituto do Sangue e da Transplantação e de outras instituições dependendo da temática.

Com que outros recursos:

São utilizadas os espaços e equipamentos do edifício onde está sediada a SGMEC: auditório, salas, montra, projetores, computadores, reprografia e software vários.

Como (e quando) é executada:

As semanas dedicadas à responsabilidade social têm lugar em novembro de cada ano. A preparação destas semanas inicia-se, sensivelmente, 2 meses antes da realização das mesmas, com a pesquisa dos possíveis temas a abordar.

Quando se definem os temas específicos da semana, contactaram-se os potenciais oradores e associações a envolver no projeto. Dependendo da disponibilidade dos oradores e associações, é definido o programa da semana em que cada dia tem uma atividade distinta.

Prossegue-se com a divulgação da semana através de meios físicos (cartazes e panfletos) e virtuais (e-mails, intranet e internet). O material de divulgação é idealizado pelos trabalhadores da DSPISG, impresso com a colaboração da DSDA e difundido virtualmente pelo CIREP.

Paralelamente, realiza-se uma sondagem para saber qual instituição que receberá os bens recolhidos nas diversas campanhas realizadas ao longo do ano.

Para além de distribuição de cartazes, do anúncio da semana e da agenda por e-mail, intranet e internet, todos os dias é enviado novo e-mail aos trabalhadores a lembrar sobre o evento do dia.

Sempre que a atividade desenvolvida envolve a entrega de bens a instituições, é feita uma reportagem fotográfica que em conjunto com os resultados da atividade (número de bens angariados, instituições auxiliadas, número de trabalhadores participantes,...) são divulgados por toda a SGMEC.

Em janeiro, do ano seguinte, os trabalhos realizados na sequência das atividades desenvolvidas na semana dedicada à responsabilidade social (concursos de fotografia, exposição de desenhos, cartazes, reportagens fotográficas, números da semana e outros indicadores da SGMEC) são expostos na montra da SGMEC, em colaboração com o CIREP.

Resultados alcançados:

Palestras

“Responsabilidade Social” – orador: Presidente da Associação Portuguesa de Ética Empresarial, Senhor Engenheiro Mário Parra da Silva;

“Compromisso Social e Gestão do Stress” - oradora, Dra. Ana Paula Rosa, da Autoridade para as Condições de Trabalho.

Workshops

Gestão de Stress “Ciência da Respiração” - Associação Arte de Viver;

Check up Nutricional - Associação Portuguesa de Dietistas.

Sensibilizações

Sensibilização sobre Ginástica Laboral;

Condução eficiente.

Ações sociais

Foram realizadas 4 sessões de colheita de sangue, das quais resultaram 53 unidades de sangue;

Foram entregues 43 presentes de Natal à Associação Auxílio e Amizade, na sequência da Exposição “Um 1 desenho, 1 brinquedo”;

Foram entregues 943 peças de vestuário e calçado à Paróquia de Nossa Senhora de Fátima, às Irmãs de Jesus do Cottolengo e à Associação Cris Sacco;

Foram entregues de 31 brinquedos às Irmãs de Jesus do Cottolengo e à Associação Cris Sacco;

Foram entregues 222kg de tampinhas ao Centro de Paralisia Cerebral;

Foram entregues 67kg de papel à AMI Papel, inseridos na campanha “Papel por alimento”;

Foram entregues 77kgs de alimentos entregues às Irmãs de Jesus do Cottolengo e à Associação Cris Sacco

Realizou-se uma exposição com 6 IPSS (Associação Portuguesa de Apoio à Vítima, Operação Nariz Vermelho, Associação Auxílio e Amizade, Sol Sem Fronteiras, Comunidade Vida e Paz e a Associação Cris Sacco) e União Zoófila, nas instalações da SGMEC;

Foram entregues de 166 litros de leite às Irmãs de Jesus do Cottolengo, na sequência do concurso de fotografia.

Concursos/Exposições

Concurso de fotografia, cujo preço de inscrição eram litros de leite;

Exposição “Um 1 desenho, 1 brinquedo”. Desenhos feitos por crianças familiares dos trabalhadores cujo preço de participação era a entrega de um brinquedo.

Atividade lúdica

Concerto do Coro Educ(ant)are.

Fatores-chave de êxito:

Os principais fatores-chave desta iniciativa têm sido: o patrocínio próximo da gestão de topo, apoiando as ideias novas que vão surgindo de edição para edição; a criatividade dos trabalhadores que organizam as semanas temáticas em especial os da DSPISG sobre quem recai a idealização de toda a semana; a disponibilidade de oradores e entidades que têm colaborado com a SGMEC de forma gratuita; e por último, o envolvimento de trabalhadores da SGMEC que são os principais clientes-alvo das semanas temáticas tendo em conta o objetivo estratégico já descrito.

Dificuldades na concretização:

A principal dificuldade sentida tem sido, curiosamente, captar a atenção dos trabalhadores de forma a participarem nas atividades desenvolvidas. De alguma forma, existem 3 grupos distintos: os que participam sempre e desde o início, de forma intensa, nas experiências que lhes são proporcionadas; os que são, inicialmente, séticos mas que acabam por participar e no final agradecer os momentos facultados; e, por fim, os eternamente difíceis de cativar.

Para além da questão humana há, também, a questão financeira. Todas as atividades desenvolvidas são a custo zero, o que limita muito o que se consegue realizar e o alcance/impacto dos resultados, mas que, de alguma forma, obriga a exercitar a criatividade na preparação das atividades e proporciona um maior sentimento de concretização e de orgulho pessoal pelo resultado alcançado.

Alguns testemunhos:

“(…) obrigada pelo convite e pela tarde que nos proporcionaram de partilha e aprendizagem com outras instituições. Diria que foi uma riqueza para todas(…)”

Sol sem Fronteiras

“(…) Foi uma honra para a APD poder desenvolver este tipo de atividade convosco“(…)”

Associação Portuguesa de Dietistas

“(…)A AAA agradece o vosso contributo na angariação de presentes de Natal para oferecer às cerca de 120 crianças das famílias apoiadas pela AAA.

O vosso esforço reuniu 43 presentes essenciais para que as nossas crianças pudessem sorrir um pouco mais neste Natal!“(…)”

Associação Auxílio e Amizade



CATEGORIA 2.4

GERIR A MUDANÇA

QUALIDADE: ESCREVE O QUE FAZES; FAZ O QUE ESCREVES; MELHORA O QUE FAZES

Otimização de recursos e reconhecimento de competências profissionais

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Área de Apoio Social do CHLC, EPE

Pessoa responsável pela apresentação

Maria Augusta Lopes

Cargo:

Coordenadora da Área de Apoio Social

Categoria a que se candidata:

Gerir a mudança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Estrutura de Apoio Clínico - Apoio Social

Tipo de entidade:

CHLC, EPE

Caracterização sumária da atividade principal:

A Área de Apoio Social colabora no projecto de Acreditação do CHLC. A qualidade nas instituições deve ser encarada como “não é provar, mas melhorar”, como grande possibilidade de melhoria e crescimento, objectivando uma melhor resposta às necessidades dos utentes, fortalecendo a sua confiança e dos profissionais, fomentando uma cultura de melhoria e segurança.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Grupo de melhoria da Qualidade (nomes):

Maria Augusta Lopes

Ana Letras

Ana Ribeiro

Cristina Tristão

Inês Chaves

Isabel Freitas e Costa

José Carlos Lopes

Paula Faria

Rute Santos

Área de Apoio Social CHLC - 44 assistentes sociais e 5 assistentes técnicos

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Um processo de acreditação tem subjacente um procedimento transformacional dinâmico, em que o entendimento de acções tem por finalidade um carácter progressivo na revigoração de padrões e práticas, sendo importante salientar que o Serviço Social inserido numa organização hospitalar complexa contribui para uma cultura de melhoria da qualidade e segurança.

O Programa de Acreditação do CHLC vê o Serviço Social como parte colaborante para os serviços clínicos, de forma a promover e aumentar a independência das pessoas num ambiente seguro. Este modelo cria uma filosofia de uma linguagem comum, baseada na cultura de excelência, olhando o Serviço Social como profundamente interactivo, num espaço de inquirição e como parte fundamental na conquista da satisfação do utente do CHLC.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Os objectivos do grupo de melhoria da qualidade da Área de Apoio Social são:

- Participação dinâmica na Acreditação do CHLC
- Melhoria contínua, através das realidades profissionais dos vários Hospitais
- Uniformização da prática profissional
- Fortalecimento de uma classe profissional com uma linguagem comum
- Incentivo dos Assistentes Sociais para a inovação
- Garantia de que todos os Assistentes Sociais compreendam e implementem a política e objetivos da qualidade, de modo a propor melhorias ao Sistema de Gestão da Qualidade.

Participação dinâmica na Acreditação; Melhoria contínua, através das realidades dos vários Hospitais; Uniformização da prática; Fortalecimento da classe profissional; Incentivo dos profissionais para inovar; Garantia de que os profissionais compreendam e implementem a política e objetivos da qualidade, de modo a propor melhorias ao Sistema de Gestão da Qualidade.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Para quê:

O grupo de melhoria da qualidade tem como missão documentar o sistema de gestão da Área de Apoio Social através de processos, manuais, procedimentos e registos como evidência de boas práticas.

As vantagens da melhoria contínua são ao nível QUALITATIVO (otimização de recursos, uniformização de práticas e procedimentos, melhoria da qualidade dos registos e documentação e reconhecimento de competências profissionais); QUANTITATIVO (otimização de processos de trabalho, melhor entendimento de tarefas de práticas e procedimentos, melhoria da comunicação interna/ externa, participação em grupos de trabalho multidisciplinares); PROCESSUAL (definição de objectivos e indica-

dores da qualidade, diminuição de más práticas, melhoria da qualidade dos serviços prestados e maior controle da Gestão).

Com quem:

Centro Hospitalar de Lisboa Central, Área de Apoio Social, Comissão da Qualidade e Segurança do Doente e interlocutor para a Área de Apoio Social.

Com que outros recursos: Os custos directos anuais são de difícil cálculo atendendo a que toda a atividade do Grupo de Melhoria está inserida no horário de trabalho e nos custos inerentes à atividade da Área de Apoio Social CHLC, nomeadamente no que concerne a consumos. No entanto, é importante realçar que de Outubro 2013 a Março 2014 houve 2 reuniões/ semana no total de 8 horas, o que perfaz 20% do horário de trabalho de um profissional. Como este grupo de trabalho é constituído por 9 pessoas perfaz uma totalidade de 72 horas/ semana.

Como (e quando) é executada:

2008 - Início de atividade como Grupo de Melhoria da Qualidade (4 hospitais) - Manual 2006

2009 - Continuação de atividade - Manual 2006 - Recreditação HSMarta – Áreas transversais

2010 - Continuação de atividade - Manual 2006 - Recreditação HDE – Áreas transversais

2011- Continuação de atividade - Manual 2010 - Acreditação Área de Apoio Social com Norma específica - Auditoria externa

2012 - Reinício de atividade – com mais dois hospitais

2013 - Reelaboração de todo o sistema de gestão da qualidade

2014 - Reelaboração de todo o sistema de gestão da qualidade - Auditoria externa

A contribuição resultante deste processo é fundamental tanto para os Assistentes Sociais, como para as equipas multidisciplinares em que estão inseridos, como foco na prestação de cuidados de excelência. Embora convirja para especialidades clínicas e transversais, o Serviço Social apresenta uma construção teórica e prática articulada e activa desde sempre, entre os diferentes campos do saber e em intrínseca conexão nas respostas á normas subjacentes, quanto à humanização e acessibilidade aos cuidados de saúde, à confidencialidade de dados, nos direitos e deveres e na participação do utente nos cuidados de saúde. Existe ainda a possibilidade de renovação e reinvenção de práticas cuja indispensabilidade se impõe no campo do Serviço Social Hospitalar.

Resultados alcançados:

Uniformização de procedimentos/ práticas

Melhoria da prestação de cuidados aos utentes que necessitem de intervenção da AAS

Redução de protelamento social

Redução de reclamações

Melhoria da satisfação dos utentes/ instituição

A auditoria externa de 2011, teve como instrumento de avaliação para a Área de Apoio Social do CHLC o Manual 2010 com a análise de 5 normas e 182 critérios, sendo que obteve 100% de conformidade total, o que significa um reconhecimento de todo o sistema de gestão de qualidade e sua aplicabilidade na Área de Apoio Social.

Fatores-chave de êxito: No sentido de existir equilíbrio entre qualidade técnica e qualidade relacional, é essencial desenvolver um sistema de indicadores que valorize as várias dimensões do processo de intervenção social em ambiente hospitalar: eficácia da intervenção psicossocial, a capacidade organizacional, a relação com o utente/ família e o trabalho interdisciplinar, salientando:

Optimização de processos de trabalho,

Melhor entendimento de tarefas de práticas e procedimentos,

Melhoria da comunicação interna/ externa,

Participação em grupos de trabalho multidisciplinares

Este processo de melhoria contínua da qualidade de uma Área inserida numa grande instituição pretende evidenciar a intervenção interna e externa, implementando novos métodos de abordagem e contribuir para um desenvolvimento e maior enraizamento do papel do Serviço Social hospitalar.

Os pilares da qualidade no Apoio Social são diversificados: gestão; encaminhamento de doentes; avaliação; prestação de serviços, implementação e monitorização; planeamento do trabalho futuro.

A grande meta é a satisfação dos utentes, pois os pressupostos éticos e deontológicos padronizados na prática do Serviço Social do CHLC estão sustentados no modelo de acreditação e, subseqüentemente, nos procedimentos e métodos de trabalho, em activa conexão com os direitos dos utentes.

Dificuldades na concretização:

Dispersão geográfica dos vários Hospitais do CHLC

Especialidades altamente diferenciadas dirigidas a diferentes grupos alvo (crianças, grávidas, adultos, idosos)

Histórico de Acreditação dos vários Hospitais do CHLC: diferentes estadios / diferentes entendimentos

Sobrecarga de trabalho dentro das funções atribuídas

Rotina de trabalho muito exigente e volume documental (em constante análise e atualização)

HR EXCELLENCE IN RESEARCH

Better conditions for Human Resources in R&D

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Laboratório Nacional de Energia e Geologia, I.P.

Pessoa responsável pela apresentação

Teresa Ponce de Leão

Cargo:

Presidente do Conselho Diretivo

Categoria a que se candidata:

Gerir a mudança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

ID&T em energia e geologia

Tipo de entidade:

Laboratório do Estado

Caracterização sumária da atividade principal:

As atividades do LNEG são de três tipos diferentes, prioritariamente dirigidas às necessidades do tecido económico:

- Projectos de I&DT financiados, designadamente no âmbito dos Quadros Comunitários de Apoio e dos Programas-Quadro de I&DT.
- Prestação de serviços e contratos com o tecido empresarial e com o próprio Estado nas mais variadas vertentes.
- Apoio directo ao Estado nas vertentes de representação internacional, no fornecimento ao Governo de fundamentação de Ciência e Tecnologia adequada a políticas setoriais, problemáticas transversais e de interface ou que incidam sobre problemas da sociedade.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Em 31 de dezembro de 2014, o número total de trabalhadores do LNEG, I.P. ascendia a 291, dos quais 286 diziam respeito a trabalhadores com “contrato de trabalho em função pública” e 5 a trabalhadores com “contrato de avença”, sendo de destacar que se continua a verificar a tendência de redução dos mesmos, ocorrida ao longo dos últimos anos (variação de -32% face ao ano de 2010).

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Em termos de cultura organizacional e segundo as seis dimensões organizacionais de Geert Hofstede (2011), é uma organização virada para a obtenção de resultados, orientada para o trabalho, com caracte-

ter profissional, do tipo sistema fechado, com elevado controlo e de carácter normativo.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

No âmbito da operação QREN-SAMA N° 7985 procedeu-se ao desenvolvimento e implementação de uma plataforma de suporte à Rede de Inovação e Comunicação em Energia e Geologia constituindo um projeto pioneiro que será responsável por desenvolver uma rede de conhecimento pro-ativa que aproveita o elevado potencial da comunicação dos audiovisuais e o poder de disseminação da Internet de elevado débito.

Foi desenvolvido um projeto estruturante com financiamento do QREN-SAMA: a iniciativa LNEG 2.0 - Mais Inovação e Competitividade no âmbito do Sistema de Modernização Administrativa, tendo por objetivo permitir ao LNEG desenvolver um modelo de gestão no seu relacionamento com os cidadãos e as empresas, que permita agilizar a receção dos pedidos e consequentes respostas, melhorando a acessibilidade dos utilizadores aos produtos resultantes das atividades institucionais.

No âmbito deste projeto o LNEG obteve duas certificações:

- a certificação nacional e internacional do seu Sistema de Gestão da Qualidade em conformidade com a norma UNE-EN ISO 9001:2008 para as atividades de transferência de conhecimento em Energia e Geologia;
- a certificação NP 4457:2007 do Sistema de Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) pelas atividades de Investigação Científica, Desenvolvimento Técnico e Tecnológico e Inovação nos domínios da Energia e Geologia.

Com vista ao planeamento estratégico da atividade de ID&I da Instituição está em curso uma reflexão estratégica baseada na metodologia Mlearn para clarificar e garantir uma visão global e partilhada da organização, envolvendo dirigentes e quadros.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

HR Excellence in Research

Síntese:

Better conditions for Human Resources in R&D

Para quê:

Em 2010, o Laboratório Nacional de Energia e Geologia aderiu aos princípios da Carta Europeia do

Investigador e Código de Conduta para o Recrutamento de Investigadores tendo recebido o logo de Excelência em RH de Investigação em 2013.

Esta boa prática destina-se a que todos os que desempenhem atividades de investigação, independentemente da sua categoria profissional, tenham melhores condições de trabalho e um ambiente propício ao bom desenvolvimento profissional. A Comissão Europeia (CE) aprovou em 2005 a Carta Europeia do Investigador e o Código para o Recrutamento de Investigadores (Carta&Código), contendo os elementos chave para tornar a carreira de investigação mais atrativa. A CE recomendou aos Estados Membros que tomassem as medidas necessárias para implementar os princípios descritos na Carta&Código, parte integrante de mecanismos de excelência, para que os investigadores sejam apreciados, incentivados e apoiados para desenvolverem as suas atividades inseridos num ambiente mais propício à excelência.

Com quem:

Envolvimento de colaboradores internos, em regime de voluntariado (Grupo Permanente, Grupo Executivo e Grupo de Acompanhamento, com representantes masculinos e femininos de diferentes grupos profissionais). Foi também importante a rede de contactos europeus com outras entidades que também estavam a implementar os princípios da Carta&Código, bem como o contacto directo com os técnicos e responsáveis da Comissão Europeia, pelos assuntos da Carta&Código (DG Research).

Com que outros recursos:

Infraestruturas, tecnologias TIC e know how metodológico (OST).

Como (e quando) é executada: Esta prática deve ser implementada quando a instituição apresenta um grau de maturidade e de competência dos seus quadros que possam permitir uma intervenção deste género. A sua execução compreende de forma genérica 5 etapas:

1. Levantamento da situação organizacional face aos princípios da Carta&Código (Gap Analysis): levantamento da legislação nacional sobre investigação, entrevistas com pessoas-chave da organização, inquérito a todos os trabalhadores a desenvolver trabalho de investigação.
2. Elaboração dos termos da Carta de Compromisso aos princípios da Carta&Código e assinatura pela Direcção.
3. Face ao levantamento existente em 1, elaboração de documento estratégico com as acções a implementar, indicação dos responsáveis pelas diferentes acções, calendarização da execução, criação de plano de comunicação, activação de grupo de acompanhamento e monitorização das acções.

Percorridos estes passos, a entidade gestora da Comissão Europeia analisa a documentação enviada e decide sobre a atribuição do referido Logo. Após esta

atribuição, a instituição passa a constar da listagem pública das instituições europeias que possuem o Logo de Excelência em RH de Investigação.

Resultados alcançados:

a) reconhecimento pelo esforço de implementação da Carta&Código com atribuição do «Logo de Excelência em RH de Investigação» (único à data em Portugal); b) visibilidade para o trabalho dos que fazem investigação e do próprio LNEG. c) envolvimento de colaboradores de várias categorias profissionais ao longo das diversas etapas de implementação e acompanhamento, ajudando à integração da mudança; d) valorização das pessoas que trabalham em investigação. Como resultado não antecipado, a instituição beneficiou também pelo facto de «estar um passo à frente» face à obrigatoriedade de implementação da Carta&Código nos projectos H2020 (artigo 32 dos Grant Agreement).

Fatores-chave de êxito:

Envolvimento de pessoas de diferentes categorias profissionais

- Apoio da Direcção
- Autonomia das pessoas envolvidas
- Encontros e partilha de experiências com outras pessoas de entidades europeias

Dificuldades sentidas na concretização:

- Constrangimento socio-económico (nacional e mundial)
- Legislação Nacional contrária a alguns dos princípios
- Escassez de meios (Humanos, materiais, financeiros)

Alguns testemunhos:

Testemunho de Investigador, “Oportunidade para aprendizagens em ambiente internacional, através de sessões de aprendizagem mútua e intercâmbio de experiências. Excelente camaradagem e colaboração resultante do Grupo Permanente que esteve envolvido no plano estratégico de ação, integralmente aceite pela Direcção.”

O SISTEMA DE GESTÃO AUTÁRQUICA BASEADO NA MELHORIA CONTÍNUA DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

A gestão por processos na adaptação às mudanças

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Câmara Municipal de Esposende

Pessoa responsável pela apresentação

Joana Miranda

Cargo:

Técnica Superior

Categoria a que se candidata:

Gerir a mudança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Pública Local

Tipo de entidade:

Administração Pública Local

Caracterização sumária da atividade principal:

A Câmara Municipal é o órgão executivo colegial de cada um dos municípios Portugueses. O termo “câmara municipal” aplica-se também ao conjunto dos departamentos e serviços da administração municipal.

Como órgão executivo do município, a Câmara Municipal é responsável pela gestão quotidiana e planificação do rumo do Concelho. É um órgão colegial, composto por um presidente e por um número variável de vereadores.

A Câmara Municipal assume inúmeras competências relacionadas com a boa gestão do concelho e a qualidade de vida dos seus munícipes e visitantes, abrangendo diversas áreas como a gestão urbanística, ocupação do espaço público, o ambiente a educação, ação social, desporto, cultura, entre várias outras.

Caracterização dos RH em 2014/15:

O Balanço Social é instrumento privilegiado de planeamento e de gestão dos Recursos Humanos dos serviços e organismos, incluído no respetivo ciclo anual de gestão. Tem como objetivo fornecer um conjunto de informações essenciais sobre a situação social da organização e dos recursos humanos.

No que se refere ao Município de Esposende, destacam-se os seguintes indicadores, que refletem o perfil profissional dos trabalhadores:

-Vínculo: 91% com relação Jurídica de Emprego Público por Tempo Indeterminado

-Carreira: 33.8% Assistente Operacional, 27.3% Técnico Superior e 26.6% Assistente Técnico

-Sexo: 54.5% Sexo Feminino

-Idade média: 45,5 anos

-Grupo etário dominante: 50 a 54 anos

-Antiguidade média na Função Pública: 16 anos

-Habilitações: 40.3% formação superior e 28.5% com 12º ano de escolaridade

Absentismo: 19 dias de ausências (média/trabalhador).

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Um Município, assim como qualquer empresa privada, é composta essencialmente por pessoas, e estas devem ser balizadas pela sua cultura organizacional. No Município de Esposende constata-se a existência de uma cultura organizacional assente em crenças, valores, regras de conduta, morais e éticas, e ainda pelos princípios e políticas de gestão implantadas pelo Executivo Municipal.

Esta cultura organizacional define-se como o alicerce das ações e práticas de gestão de pessoas e resultados. É na cultura implementada que os colaboradores são orientados para a realização de suas tarefas, destacando-se uma estrutura orgânica pouco piramizada, que facilita que o Executivo Municipal seja o principal fomentador da cultura organizacional, uma vez que está em contato direto com os stakeholders e, é o responsável por transmitir a estes os preceitos, visões e os valores que pretende desenvolver no decurso do seu mandato. Esta organização e orientação permite direcionar e condicionar os comportamentos dos colaboradores, para que sua conduta dentro da organização seja condizente com aquilo que o Executivo considera ideal.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Em 2014/2015 destaca-se, com especial relevo, o processo de reflexão e análise dos sistema de gestão implementado que visou numa perspetiva organizacional, imprimir uma cultura organizacional saudável e vigorosa, capaz de proporcionar vários benefícios, nomeadamente:

Orientação para a inovação e prestação de serviço de excelência ao munícipe;

Maior desempenho dos colaboradores – integração dos objetivos estratégicos com o SIADAP;

Coesão da equipa – reuniões periódicas de avaliação com a presença de todos os gestores do processo e Executivo Municipal;

Elevado nível de alinhamento na busca da realização de objetivos estratégicos e operacionais

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

O Sistema de Gestão Autárquica baseado na melhoria contínua dos processos organizacionais

Síntese:

A gestão por processos na adaptação às mudanças

Para quê:

Hoje é tema recorrente, a urgência, a necessidade, e a inevitabilidade de um esforço concertado e consistente de modernização administrativa da administração pública portuguesa. O Município de Esposende reconheceu, há alguns anos a esta parte, que um modelo de gestão autárquica que promova a relação entre pessoas, processos e tecnologias, permite a adoção de práticas organizacionais orientadas a abordagens estratégicas e integradas, bem como à evolução contínua dos respetivos conceitos e práticas.

A gestão por processos possibilitou ao Município garantir a sua capacidade de adaptação às mudanças de contexto com que a Administração Pública se tem deparado nos últimos tempos. Os desafios que se colocam exigem a adoção de um Modelo alinhado com os Compromissos Eleitorais assumidos, coerente com as necessidades e expectativas dos Clientes e da sociedade na qual estamos inseridos, sustentado por um conjunto de profissionais mobilizados e focalizados na sua satisfação e vontade de melhorar continuamente o seu desempenho. O modelo implementado tem por base quatro características fundamentais: participação ativa e sistematizada dos Gestores de Processos, simplicidade, objetividade, otimização do Sistema de Informação e orientação para os resultados.

Com quem:

Participação do Executivo Municipal para que assumam o Sistema de Gestão como um instrumento de gestão do Município e das principais atividades por ele realizadas, adotando uma gestão por objetivos e participando ativamente na avaliação dos respetivos resultados, mesmo como momento privilegiado para reforçar a motivação e mobilização dos Gestores de cada Processo.

Reforço do envolvimento dos Gestores de cada um dos Processos e das suas equipas de trabalho, envolvendo-os no redesenho de todo o processo, na identificação e eliminação das atividades que não acrescentam qualquer valor e que possam constituir um obstáculo à otimização dos recursos, estimulando que cada um assuma o Processo como Seu e em consequência que seja assegurada a eficaz interiorização, assimilação e adoção das metodologias neles integradas.

Com que outros recursos:

Nesta perspetiva e ao longo destes anos, decorrente da necessidade de satisfazer os cidadãos cada vez mais exigentes, de prestar-lhes um serviço rápido, fiável, acessível e transparente, de conseguir disponibilizar-lhe informação em tempo real relativamente

ao ponto de situação dos seus processos, foi também procurada a otimização e melhoria contínua dos processos organizacionais, tendo por base a construção de ferramentas informáticas de suporte. Somente desta forma tem sido possível assegurar-se a gestão integrada da tramitação processual, garantindo aos seus responsáveis a possibilidade de auditarem e gerirem a sua operacionalização. A monitorização dos processos através de ferramentas de Business Intelligence (BI) ou alertas apresentados de forma simples em Dashboards são alguns dos exemplos.

Como (e quando) é executada:

ATIVIDADE 1: REFORÇO DA GESTÃO POR OBJETIVOS

Objetivos:

1. Ação de Formação sobre a Gestão por Processos e Objetivos para o Sr. Presidente e Srs. Vereadores;
2. Reflexão sobre os objetivos a estabelecer para cada um dos Processos, assegurando a sua coerência com os objetivos do SIADAP;
3. Divulgação dos Objetivos aos Gestores de cada um dos Processos;
4. Avaliação trimestral dos resultados obtidos na gestão de cada um dos Processos, apresentados pelos respetivos Gestores, e definição das ações a implementar face a eventuais desvios.

ATIVIDADE 2: DESDOBRAMENTO DA GESTÃO POR OBJECTIVOS

Objetivos:

1. Ação de Formação sobre a Gestão por Processos e Objetivos para todos os Gestores de Processos. Nesta Ação de formação será consolidado o papel (responsabilidades e autoridades) do Gestor do Processo;
2. Reflexão sobre os objetivos definidos para os respetivos processos;
3. Trimestralmente, apoio na compilação dos dados para cálculo dos resultados associados a cada um dos objetivos e preparação da sua apresentação;

ATIVIDADE 3: REFLEXÃO SOBRE CADA UM DOS PROCESSOS

Objetivos:

Com cada um dos Gestores dos Processos, realizar-se-ão as seguintes atividades:

1. Reavaliação de cada um dos processos (entradas, saídas, atividades, metodologias e registos), proporcionando ao Gestor autoridade e responsabilidade para simplificar, reorganizar e eliminar tudo o que, na sua perspetiva, possa não induzir valor. Nesta atividade é suposto o redesenho de toda a estrutura documental de suporte ao exercício da atividade municipal;
2. Avaliação periódica de cada um dos Processos;
3. Consolidação de cada um dos Processos;
4. Divulgação do Processo a todos os envolvidos;
5. Realização de auditorias pedagógicas, análise dos seus resultados e implementação das respetivas ações corretivas.

ATIVIDADE 4: AUDITORIA AO SISTEMA DE GESTÃO

Objetivos: Avaliar a eficácia e eficiência do Sistema de Gestão.

Na ótica da redução de custos face a uma possível implementação de dois sistemas de gestão em separado, ou de inúmeros programas e ações que vulgarmente se sobrepõem gerando gastos supérfluos, a implementação de um sistema de controlo interno desenhado na base do Sistema de Gestão, permite a gestão e monitorização num único sistema. Deste modo, é possível estabelecer métodos e procedimentos com vista a assegurar o desenvolvimento e verificação das atividades de forma adequada e eficiente, permitindo a salvaguarda dos ativos, a prevenção e deteção de situações de ilegalidade, fraude e erro, garantindo a exatidão dos registos contabilísticos e os procedimentos de controlo a adotar segundo o ponto 2.9.2 do POCAL, bem como das normas de gestão de referencia.

Assim as auditorias a realizar visam:

- Obter resultados mensuráveis e sempre que possível tangíveis;
- Estudar as causas das constatações;
- Definir as ações de melhoria a implementar, promover a sua implementação e a avaliação da sua eficácia.

Resultados alcançados:

Quantificar, e sobretudo demonstrar os ganhos das ações de melhoria que ocorrem num Projeto de Melhoria Contínua nem sempre é tarefa fácil, contudo, neste projeto em concreto, considera-se que o maior resultado e simultaneamente ganho alcançado foi o envolvimento de equipas de trabalho. Contudo destacam-se alguns indicadores de desempenho e produtividade com impacto direto na vida dos cidadãos e empresas:

- Tempo médio de pagamento a fornecedores: 9 dias
- Taxa de salários processados erradamente = 0.5%
- Tempo médio de instauração de processo de contra-ordenação

Fatores-chave de êxito:

Perceção da cadeia de valor, identificando e dissecando todo o processo, de modo a perceber quais são as atividades que acrescentam ao serviço algo que o município valoriza, as que não geram valor, mas são “um mal necessário” para manutenção dos processos, e as que são autênticos desperdícios, porque apenas acrescentam custos ao Município.

- Procura da perfeição através da “melhoria contínua”, pois acredita-se que a perfeição não é possível de alcançar, logo é sempre possível melhorar a partir da situação atual.

- Realização de trabalho padronizado, designadamente no estabelecimento de procedimentos standard para cada tarefa e para cada colaborador, tendo

por base os tempos de resposta aos munícipes.

Dificuldades na concretização:

A resiliência da cultura organizacional, nomeadamente ao nível da “gestão sistemática” e para a melhoria contínua da organização;

Comprometimento e envolvimento de todos os colaboradores, incluído a gestão de topo;

Dificuldade da disseminação da cultura da qualidade;

Falta de recursos humanos e materiais;

Falhas na comunicação;

Disponibilidade de tempo;

Dificuldade na implementação dos requisitos relativos a tratamento de não conformidades e a ações corretivas.

Alguns testemunhos:

Sustentabilidade pela aposta num modelo integrado de gestão do capital humano que vise assegurar a consistência da atividade do Município no vetor Pessoas, assegurando equidade e articulação entre a totalidade das políticas definidas;

Alinhamento e desenvolvimento organizacional visando a adequação da estrutura e o desenvolvimento de competências necessárias ao desenvolvimento das atividades diárias;

Produtividade, pela consolidação de instrumentos de gestão e ferramentas promotores de níveis de eficiência no desempenho das diversas atividades;

Desenvolvimento, pela definição e implementação de uma política de formação orientada para responder aos assuntos de desenvolvimento organizacional e individual dos seus colaboradores.

estratégica baseada na metodologia Mlearn para clarificar e garantir uma visão global e partilhada da organização, envolvendo dirigentes e quadros.

PROPOSTAS DE MELHORIA

Propostas apresentadas pelos colaboradores

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Instituto Português de Oncologia do Porto Francisco Gentil, E.P.E. / Serviço de Gestão de Doentes (SGD)

Pessoa responsável pela apresentação

Rita Veloso

Cargo:

Diretora do Serviço de Gestão e Doentes

Categoria a que se candidata:

Gerir a mudança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Saúde

Tipo de entidade:

Entidade pública empresarial

Caracterização sumária da atividade principal:

O IPO Porto é o maior prestador de cuidados de Oncologia pertencente ao Sistema Nacional de Saúde. O IPO Porto é uma instituição de saúde de referência nacional e internacional na vertente clínica, de investigação e ensino na área oncológica. Na vertente clínica, o IPO oferece um leque alargado e diferenciado de cuidados de saúde, que vão desde o diagnóstico ao tratamento e follow-up do doente oncológico.

Caracterização dos RH em 2014/15:

O Serviço de Gestão de Doentes (SGD), conta com cerca de 130 colaboradores (10 Assistente operacional; 108 Assistentes técnicos; 11 estagiários e 1 Técnico Superior de Saúde). Genericamente, os colaboradores do Serviço estão distribuídos por áreas funcionais, tendo cada área um coordenador. O SGD tem como missão principal o atendimento e acompanhamento administrativo do utente durante todo o processo de prestação dos cuidados de saúde, em condições de qualidade e visando a melhoria constante do processo. O Serviço de Gestão de Doentes pretende ser uma estrutura facilitadora na implementação e adoção de novas tecnologias de informação para a prestação de um atendimento mais humanizado ao doente. Deve orientar a sua missão no sentido de ser uma estrutura cada vez mais robusta que centralize todos os procedimentos administrativos da instituição, gerindo e mantendo o equilíbrio entre todos os intervenientes no processo: os utentes, os colaboradores e os “clientes internos” do Serviço (Serviços Clínicos). Os últimos anos têm sido marcados por uma redução significativa de colaboradores, e pela não subs

tuição (antes habitual) dos colaboradores de férias e ausências prolongadas. Esta realidade tem vindo a sobrecarregar os colaboradores do SGD e a dificultar significativamente as tarefas quotidianas.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

O IPO-Porto organiza-se em unidades multidisciplinares por patologia, designadas por Clínicas de Patologia, que são a base de toda a sua estrutura assistencial. É uma instituição com cerca de 41 anos de atividade e emprega, aproximadamente, 2000 colaboradores; Organiza os seus meios humanos e técnicos de forma a proporcionar cuidados de saúde de qualidade, personalizados, homogêneos e abrangentes; Além disso, promove diversas atividades científicas e de ensino de alta credibilidade. A sua missão principal é a prestação de cuidados de saúde hospitalares oncológicos à população, com a máxima qualidade, humanismo e eficiência. Faz parte ainda da sua missão desenvolver atividades de investigação, formação e ensino no domínio da Oncologia. Neste pressuposto, o principal compromisso é a centralidade no utente e humanização. Desde as clínicas de patologia, passando pela informatização e pela desburocratização da instituição, tudo foi e é projetado com vista ao tratamento integral do doente e não somente da doença, com a máxima qualidade e humanismo dos Serviços prestados. O IPO em geral e o SGD em particular aposta na informatização da instituição, como veículo de rigor e otimização de processos. A cultura do IPO PORTO, pauta-se por uma forte apetência para a qualidade; a mudança, a inovação e o dinamismo das suas Equipas e lideranças. O IPO-Porto publica trimestralmente uma newsletter institucional com o objetivo de manter utentes e colaboradores atualizados sobre as iniciativas do Instituto. Mais do que dar a conhecer a vida do IPO-Porto, esta publicação pretende ser um veículo de comunicação entre colaboradores e utentes da Instituição (ver anexo 0). O IPO Porto desencadeia inúmeras iniciativas projeção e mediação que reforçam a “marca” IPO PORTO, o que contribui para reforçar o reconhecimento geral e transversal da comunidade em geral, aumentando o sentimento de pertença dos seus colaboradores. O IPO incentiva a iniciativa e a criatividade, preconizando a participação ativa das pessoas na vida da instituição e premiando as boas Ideias e boas práticas. Neste âmbito, a instituição realiza, por exemplo, um concurso interno de Boas Práticas. Realiza ações dirigidas aos seus colaboradores para promover a sua saúde e bem-estar, como Ginástica Laboral; Aulas de Zumba; Sessões de Terapia do Riso. A liderança e a forma

como as hierarquias se relacionam entre si e com os seus colaboradores é fundamental. No IPO, apesar de coexistirem diversos estilos de liderança, verificamos uma liderança transparente, com elevado sentido de ética e com capacidade de diálogo e informalidade, sendo a responsabilização, o acompanhamento, o exemplo e o desenvolvimento de competências os elementos base de conduta de qualquer líder. O IPO Porto incentiva e promove ações de coaching junto das chefias intermédias; As chefias são desafiadas a participar ativamente em projetos de naturezas diversas; Além disso, fomenta-se a autonomia das atitudes e comportamentos, reforçando-se a delegação assertiva de tarefas, identificando as capacidades individuais de cada e potenciando-as na obtenção de resultados. As Direções apresentam desafios e novidades motivadoras, que criam um ambiente colaborativo e empreendedor, favorável à evolução profissional e ao alcance das metas da instituição como um todo. O IPO possibilita a todos os seus colaboradores interna e gratuitamente, formação comportamental – a título de exemplo destaca-se – Comunicação e relações interpessoais no Ambiente de Trabalho; Trabalho em Equipa. Todos os colaboradores são convidados a participar da elaboração do Plano Anual de Formação da Instituição. A pensar no colaborador e na sua qualidade de vida dentro e fora da instituição, o IPO celebra contratos de parceria com diversas entidades no sentido das mesmas oferecerem condições privilegiadas a trabalhadores do IPO. Para além do referido anteriormente e de outras iniciativas de valorização das pessoas, destacamos a realização anual do Almoço Natal como um espaço de convívio, aberto a todos os colaboradores.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

No decurso do período de 2014/15, foi dada continuidade à aposta do IPO Porto em melhorar as condições de acolhimento, atendimento e tratamento dos utentes. De entre as atividades desenvolvidas, destacam-se as abaixo listadas:

- Entrada em funcionamento das novas instalações da Clínica de OncoHematologia, Oftalmologia e Cabeço e Pescoço, Estomatologia e ORL. • Criação de um contact center, com objetivo de facilitar a comunicação dos doentes com a Instituição;
- Mudança simbólica de nome, no dia em que se assinalou o 40.º aniversário, para Instituto Português de Oncologia e Esperança do Porto. A esperança que o Instituto quis transmitir deu origem também a uma mudança na decoração do interior da instituição, com dezenas de mensagens alusivas à esperança;
- Comemoração dos aniversários da instituição 2014 - Realização de Gala Solidária - 40 anos IPO, de recolha de fundos para a melhoria das condições de acolhimento dos utentes e remodelação das instalações hospitalares. 2015 – Comemoração do 41º aniversário do IPO – data assinalada com o lançamento

de uma música dedicada às crianças que sofrem de cancro, com o apoio do cantor D8, com o título “Sorri”, com mais de 243743 visualizações. Nesta cerimónia o IPO porto foi distinguido com a Medalha de Serviços Distintos Grau de Ouro, entregue pelos Ministro da Saúde, Dr. Paulo. Macedo;

- O Centro de Investigação do IPO-Porto ultrapassou um milhão de euros de faturação, em 2014;
- Criação, pelo Ministério da Saúde, do Grupo Hospitalar Instituto Português de Oncologia Francisco Gentil (GHIPOFG), que integra os 3 IPO's, criando um modelo de governação comum com o objetivo de otimizar recursos e reduzir custos.
- Criação de uma rede colaborativa de oncologia do Norte, com o objetivo de assegurar a equidade no acesso aos tratamentos a todos os cidadãos;
- Várias ações na Comunidade, das quais se destacam: (relacionadas com temas relevantes para a área da saúde em geral e da oncologia em particular)
 1. Organização do evento “Jovens como Promotores de Saúde”, como objetivo proporcionar mais conhecimentos sobre hábitos de vida saudáveis. Através desta iniciativa foi dada formação sobre prevenção e diagnóstico precoce dos vários tipos de cancro a mais de 250 estudantes.
 2. Dia do Euromelanoma com uma ação de sensibilização primária na Clínica de Pele, Tecidos Moles e Osso do IPO-Porto, apadrinhado pelo jogador de futebol Ricardo Quaresma, incluindo uma palestra para 150 estudantes do ensino básico e secundário sobre a prevenção e diagnóstico do cancro cutâneo, sendo também realizados rastreios de pele à população.
 3. Realização de Tertúlias, na FNAC - “O que quer saber sobre o cancro da Pele, o IPO responde”; E no Majestic café - “Dúvidas e mitos do cancro”
 4. Realização Showcookings, na época natalícia, com reconhecidos chefes nacionais, durante 4 dias, para que de alguma forma fizesse com os seu utentes e sentissem mas próximos de casa nesta quadra.
- Prémios atribuídos a projetos do IPO, dos quais se destacam: Prémio Saúde Sustentável 2014; Prémio Kaizen Lean 2013; Prémio na 4ª edição do CIO Awards.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

Propostas de Melhoria

Síntese:

Propostas apresentadas pelos colaboradores

Para quê:

Propostas de Melhoria - Fomentar a participação dos colaboradores na melhoria contínua das práticas e processos; Envolver todos os colaboradores na busca constante das práticas e processos mais eficientes.

Com quem:

Equipas naturais

Com que outros recursos:

Minuta de proposta de melhoria.

Como (e quando) é executada:

A apresentação de uma proposta de Melhoria para o Serviço é um dos Objetivos da Avaliação de Desempenho dos colaboradores do SGD. A proposta é apresentada em grupo (por Equipas Naturais).

Resultados alcançados:

Identificar oportunidades de melhorias nos processos e nas tarefas quotidianas; Responsabilizar e colocar em alerta as pessoas que estão no terreno; Fomentar o espírito crítico em Equipa.

Fatores-chave de êxito:

Estar integrado na Avaliação de Desempenho; existir uma minuta própria que oriente a reflexão dos próprios colaboradores relativamente à “validade” da proposta a apresentar. Dar feedback sobre as propostas.

Dificuldades na concretização:

Levar os colaboradores a fazer a análise da relação Custo Benefício da proposta apresentada.

MELHORIA CONTÍNUA

Melhorar processos, reduzir desperdícios

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Lipor-Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto

Pessoa responsável pela apresentação

Ana Mota

Cargo:

Assistente Técnica

Categoria a que se candidata:

Gerir a mudança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Gestão de Resíduos

Tipo de entidade:

A LIPOR é uma pessoa coletiva de direito público

Caracterização sumária da atividade principal:

Caracterização sumária da atividade principal: A LIPOR tem como objeto imediato a reciclagem, valorização, tratamento e aproveitamento final dos resíduos sólidos entregues pelos Municípios associados, bem como proceder à gestão, manutenção e desenvolvimento das infraestruturas necessárias para o efeito.

A LIPOR trata, todos os anos, cerca de 500 mil toneladas de resíduos urbanos – RU – produzidos por cerca de 1 milhão de habitantes pelos oito municípios que a integram: Espinho, Gondomar, Maia, Matosinhos, Porto, Póvoa de Varzim, Valongo e Vila do Conde.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A equipa de trabalho deste projeto é constituída por 10 elementos representando cada um as diferentes áreas da Lipor.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Em todas as suas atividades, produtos e serviços, bem como no relacionamento com todas as partes interessadas, a Lipor definiu, no âmbito da sua estratégia de gestão sustentável, uma política para a Qualidade, Ambiente, Energia, Segurança e Saúde, Responsabilidade Social e Inovação. Educar, formar, informar e partilhar conhecimentos são componentes chave da Cultura Organizacional que contribuem para a sustentabilidade e para o sucesso da LIPOR. Os Valores estabelecidos para a Lipor são:

- Ser Ambicioso
- Ser Criativo
- Ser Responsável

- Ser Ético
- Ser Equipa

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

- Prémio Mayordomo de Oro 2014 com o projeto “A Visão da LIPOR no caminho para a Economia” Atitudes efetivas para o desenvolvimento sustentável, a economia circular, a luta contra as alterações climáticas, a utilização de recursos e consumo, como instrumentos para um mundo sustentável”, com o Circular;
- Menção Honrosa na categoria “Desenvolvimento Sustentável” dos Troféus Luso-Franceses 2014 - Nesta candidatura, a LIPOR procurou espelhar o esforço promovido no âmbito do desenvolvimento sustentável, mais concretamente, o seu desempenho no combate às alterações climáticas e ao consumo de energia.
- Prémio Excelência no Trabalho no ano 2013 e 2014, 1.º Lugar na categoria das médias empresas Sector Público – Este prémio foi resultado de um inquérito anónimo e preenchido pelos colaboradores da Lipor;
- A LIPOR inaugurou dia 11 de maio de 2015, o espaço Academia LIPOR. LIPOR obteve a Certificação como Entidade Formadora pela Fundação CEFA - Fundação para os Estudos e Formação Autárquica;
- Lipor renova Certificação SA8000 - Responsabilidade Social Em novembro de 2014, a APCER, Associação Portuguesa de Certificação, realizou nas instalações LIPOR, uma auditoria externa para efeitos de renovação da certificação de acordo com a Norma SA 8000:2008.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

Melhoria Contínua

Síntese:

Melhorar processos, reduzir desperdícios

Para quê:

Projeto Kaizen - Ser motor da melhoria contínua na Lipor

Com quem:

Todos os colaboradores da Lipor estão envolvidos no projeto, tendo-se criado uma equipa “Kaizen Team” que replica e impulsiona as boas práticas, dinamizando ações, formações, e cooperação entre áreas com vista à melhoria contínua.

Com que outros recursos:

Intervenções nos locais a implementar o projeto, visitas de benchmarking, otimização de recursos internos já existentes.

Como (e quando) é executada:

Projeto implementado desde 2011, iniciando-se em Kaizen Office sendo alargado em 2014 a toda a organização.

Resultados alcançados:

Maior sensibilização dos Colaboradores para a importância do Kaizen;

Aumento da eficiência do trabalho;

Redução do desperdício;

Crescimento da Produtividade;

Maior sensibilização por parte dos Colaboradores para a importância do Individual no Coletivo;

Sensibilização dos Colaboradores para os 5S's e a sua importância no dia-a-dia de trabalho;

Colaboradores dotados de competências no âmbito do Kaizen;

Melhoria contínua dos processos.

Fatores-chave de êxito: Envolvimento de todos os colaboradores no processo

Redução de desperdício

Equipa Kaizen ter um Pivot representativo de cada área

Melhoria dos processos permitir a diminuição do Lead Time dos mesmos

Dificuldades na concretização: Resistência à mudança

Falta de motivação inicial

Alguns testemunhos:

“Primeiro estranha-se e depois entranha-se”

- Marta Ferreira

“Já não conseguia trabalhar sem o quadro dinâmico e indicadores”

- Aldora Pinheiro

“Não sei como é que antes eu conseguia ter rendimento no meu trabalho”

- Hélder Filipe Marques

PROJETO MC

Colocar em Prática Metodologias Kaizen

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Instituto Português de Oncologia do Porto Francisco Gentil, E.P.E. / Serviço de Gestão de Doentes (SGD)

Pessoa responsável pela apresentação

Rita Veloso

Cargo:

Diretora do Serviço de Gestão e Doentes

Categoria a que se candidata:

Gerir a mudança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Saúde

Tipo de entidade:

Entidade pública empresarial

Caracterização sumária da atividade principal:

Prestação de cuidados de saúde na área oncológica - O IPO Porto é o maior prestador de cuidados de Oncologia pertencente ao Sistema Nacional de Saúde. O IPO Porto é uma instituição de saúde de referência nacional e internacional na vertente clínica, de investigação e ensino na área oncológica. Na vertente clínica, o IPO oferece um leque alargado e diferenciado de cuidados de saúde, que vão desde o diagnóstico ao tratamento e follow-up do doente oncológico.

Caracterização dos RH em 2014/15:

O Serviço de Gestão de Doentes (SGD), conta com cerca de 130 colaboradores (10 Assistente operacional; 108 Assistentes técnicos; 11 estagiários e 1 Técnico Superior de Saúde). Genericamente, os colaboradores do Serviço estão distribuídos por áreas funcionais, tendo cada área um coordenador. O SGD tem como missão principal o atendimento e acompanhamento administrativo do utente durante todo o processo de prestação dos cuidados de saúde, em condições de qualidade e visando a melhoria constante do processo. O Serviço de Gestão de Doentes pretende ser uma estrutura facilitadora na implementação e adoção de novas tecnologias de informação para a prestação de um atendimento mais humanizado ao doente. Deve orientar a sua missão no sentido de ser uma estrutura cada vez mais robusta que centralize todos os procedimentos administrativos da instituição, gerindo e mantendo o equilíbrio entre todos os intervenientes no processo: os utentes, os colaboradores e os “clientes internos” do Serviço (Serviços Clínicos). Os últimos anos têm sido marcados por uma redução significativa de colaboradores, e pela não subs-

tituição (antes habitual) dos colaboradores de férias e ausências prolongadas. Esta realidade tem vindo a sobrecarregar os colaboradores do SGD e a dificultar significativamente as tarefas quotidianas.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

O IPO-Porto organiza-se em unidades multidisciplinares por patologia, designadas por Clínicas de Patologia, que são a base de toda a sua estrutura assistencial. É uma instituição com cerca de 41 anos de atividade e emprega, aproximadamente, 2000 colaboradores; Organiza os seus meios humanos e técnicos de forma a proporcionar cuidados de saúde de qualidade, personalizados, homogêneos e abrangentes; Além disso, promove diversas atividades científicas e de ensino de alta credibilidade. A sua missão principal é a prestação de cuidados de saúde hospitalares oncológicos à população, com a máxima qualidade, humanismo e eficiência. Faz parte ainda da sua missão desenvolver atividades de investigação, formação e ensino no domínio da Oncologia. Neste pressuposto, o principal compromisso é a centralidade no utente e humanização. Desde as clínicas de patologia, passando pela informatização e pela desburocratização da instituição, tudo foi e é projetado com vista ao tratamento integral do doente e não somente da doença, com a máxima qualidade e humanismo dos Serviços prestados. O IPO em geral e o SGD em particular aposta na informatização da instituição, como veículo de rigor e otimização de processos. A cultura do IPO PORTO, pauta-se por uma forte apetência para a qualidade; a mudança, a inovação e o dinamismo das suas Equipas e lideranças. O IPO-Porto publica trimestralmente uma newsletter institucional com o objetivo de manter utentes e colaboradores atualizados sobre as iniciativas do Instituto. Mais do que dar a conhecer a vida do IPO-Porto, esta publicação pretende ser um veículo de comunicação entre colaboradores e utentes da Instituição (anexo 0). O IPO Porto desencadeia inúmeras iniciativas projeção e mediatização que reforçam a “marca” IPO PORTO, o que contribui para reforçar o reconhecimento geral e transversal da comunidade em geral, aumentando o sentimento de pertença dos seus colaboradores. O IPO incentiva a iniciativa e a criatividade, preconizando a participação ativa das pessoas na vida da instituição e premiado as boas ideias e boas práticas. Neste âmbito, a instituição realiza, por exemplo, um concurso interno de Boas Práticas (anexo 1). Realiza ações dirigidas aos seus colaboradores para promover a sua saúde e bem-estar, como Ginástica Laboral; Aulas de Zumba; Sessões de Terapia do Riso (anexos 2) A liderança e a forma como as hierarquias se relacionam entre si e com os seus colaboradores é fundamental. No

IPO, apesar de coexistirem diversos estilos de liderança, verificamos uma liderança transparente, com elevado sentido de ética e com capacidade de diálogo e informalidade, sendo a responsabilização, o acompanhamento, o exemplo e o desenvolvimento de competências individuais e de grupo os elementos base de conduta de qualquer líder do IPO. O IPO Porto Incentiva e promove ações de coaching junto dos das chefias intermédias; As chefias são desafiadas a participar ativamente em projetos de naturezas diversas; Além disso, fomenta-se a autonomia das atitudes e comportamentos, reforçando-se a delegação assertiva de tarefas, identificando as capacidades individuais de cada e potenciando-as na obtenção de resultados. As Direções apresentam desafios e novidades motivadoras, que criam um ambiente colaborativo e empreendedor, favorável à evolução profissional e ao alcance das metas da instituição como um todo. O IPO possibilita a todos os seus colaboradores interna e gratuitamente, formação comportamental – a título de exemplo destaca-se – Comunicação e relações interpessoais no Ambiente de Trabalho; Trabalho em Equipa (anexo 3). Todos os colaboradores são convidados a participar da elaboração do Plano Anual de Formação da Instituição. A pensar no colaborador e na sua qualidade de vida dentro e fora da instituição, o IPO celebra contratos de parceria com diversas entidades no sentido das mesmas oferecerem condições privilegiadas a trabalhadores do IPO (anexo 4). Para além do referido anteriormente e de outras iniciativas de valorização das pessoas, destacamos a realização anual do Almoço Natal como um espaço de convívio, aberto a todos os colaboradores.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

No decurso do período de 2014/15, foi dada continuidade à aposta do IPO Porto em melhorar as condições de acolhimento, atendimento e tratamento dos utentes. De entre as atividades desenvolvidas, destacam-se as abaixo listadas:

- Entrada em funcionamento das novas instalações da Clínica de OncoHematologia, Oftalmologia e Cabeço e Pesçoço, Estomatologia e ORL.
- Criação de um contact center, com objetivo de facilitar a comunicação dos doentes com a Instituição;
- Mudança simbólica de nome, no dia em que se assinalou o 40.º aniversário, para Instituto Português de Oncologia e Esperança do Porto. A esperança que o Instituto quis transmitir deu origem também a uma mudança na decoração do interior da instituição, com dezenas de mensagens alusivas à esperança;
- Comemoração dos aniversários da instituição 2014 - Realização de Gala Solidária - 40 anos IPO, de recolha de fundos para a melhoria das condições de acolhimento dos utentes e remodelação das instalações hospitalares. 2015 – Comemoração do 41º aniversário do IPO – data assinalada com o lançamento de uma música dedicada às crianças que sofrem de cancro, com o apoio do cantor D8, com o título “Sorri”, com mais de 243743 visualizações. Nesta cerimónia o IPO porto foi distinguido com a Medalha de Serviços Distintos Grau de Ouro, entregue pelos Ministro da Saúde, Dr. Paulo.

Macedo;

- O Centro de Investigação do IPO-Porto ultrapassou um milhão de euros de faturação, em 2014;
- Criação, pelo Ministério da Saúde, do Grupo Hospitalar Instituto Português de Oncologia Francisco Gentil (GHIPOFG), que integra os 3 IPO's, criando um modelo de governação comum com o objetivo de otimizar recursos e reduzir custos.
- Criação de uma rede colaborativa de oncologia do Norte, com o objetivo de assegurar a equidade no acesso aos tratamentos a todos os cidadãos;
- Várias ações na Comunidade, das quais se destacam: (relacionadas com temas relevantes para a área da saúde em geral e da oncologia em particular)
 1. Organização do evento “Jovens como Promotores de Saúde”, como objetivo proporcionar mais conhecimentos sobre hábitos de vida saudáveis. Através desta iniciativa foi dada formação sobre prevenção e diagnóstico precoce dos vários tipos de cancro a mais de 250 estudantes.
 2. Dia do Euromelanoma com uma ação de sensibilização primária na Clínica de Pele, Tecidos Moles e Osso do IPO-Porto, apadrinhado pelo jogador de futebol Ricardo Quaresma, incluindo uma palestra para 150 estudantes do ensino básico e secundário sobre a prevenção e diagnóstico do cancro cutâneo, sendo também realizados rastreios de pele à população.
 3. Realização de Tertúlias, na FNAC - “O que quer saber sobre o cancro da Pele, o IPO responde”; E no Majestic café - “Duvidas e mitos do cancro”
 4. Realização Showcookings, na época natalícia, com reconhecidos chefes nacionais, durante 4 dias, para que de alguma forma fizesse com os seu utentes e sentissem mas próximos de casa nesta quadra.
- Prémios atribuídos a projetos do IPO, dos quais se destacam: Prémio Saúde Sustentável 2014; Prémio Kaizen Lean 2013; Prémio na 4ª edição do CIO Awards.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

Projeto MC

Síntese:

Colocar em Prática Metodologias Kaizen

Para quê:

Mudança: Projeto Melhoria Continua. Para: Fomentar / reforçar uma prática de Melhoria Continua no Serviço; sensibilizar os colaboradores para a importância da Melhoria Continua; Standardizar espaços e processos; Colocar em Prática Metodologias Kaizen – 5S's, com o objetivo de mobilizar, motivar e conscientizar os colaboradores para a Melhoria Continua, através da organização e da disciplina no local de trabalho. Pretende-se melhorar a eficiência através da destinação adequada de materiais (separar o que é necessário do desnecessário), organização, limpeza e identificação de materiais e espaços.

Com quem:

Equipas Naturais; chefias diretas (coordenadores) e Direção do Serviço;

Com que outros recursos:

Materiais para identificar/delimitar locais;
Quadros magnéticos; Máquina plastificadora; ...

Como (e quando) é executada:

Atividades que decorrem nos postos de trabalho durante o dia de trabalho, podendo demorar de uma a duas semanas (em dias não contínuos).

Resultados alcançados:

- liberta espaço/otimizar espaços de trabalho;
- eliminar ferramentas, armários, prateleiras e materiais em excesso;
- eliminar informações obsoletas;
- eliminar itens fora de uso e sucata;
- melhoria das condições de segurança - diminuir risco de acidentes/incidentes;
- eliminar stocks parados e sem controlo
- rapidez e facilidade para encontrar documentos, materiais, ferramentas e outros objetos;
- economia de tempo/identificar e eliminar desperdícios
- melhoria do ambiente de trabalho - para o trabalhador (promove um equilíbrio físico - mental)
- melhoria do layout (mais clean/mais organizado e limpo) para o doente
- melhoria da qualidade e produtividade - reduzir tempos de formação - reduzir a resistência à mudança/mobilidade - aumentar a qualidade dos processos e métodos de trabalho
- Maior abertura à mudança a abraçar desafios a questionar paradigmas.

Fatores-chave de êxito:

Baixo investimento, recorrendo maioritariamente a materiais existente na instituição;

Envolvimento ativo de todos os intervenientes na forma como pretendem ver organizado o seu posto de trabalho;

Elevada Taxa de replicabilidade;

Reunião prévia com todos os Serviços explicando os objetivos e fases do projeto;

Implementação do piloto , no espaço físico da Direção doo Serviço (que permitir rapidamente verificar as vantagens e o que se pretendia com o projeto);

Facto de se ter iniciado na Direção do Serviço, como exemplo dado pela direção.

Dificuldades na concretização:

Grande nº de espaços físicos a incluir na mediada e sua dispersão física;

Diversidade na forma como os serviços se encontram organizados;

Equipamentos e processos distintos;

Paradigmas/resistência à mudança.

ISO, COMO INSTRUMENTOS DE MUDANÇA

Uma cultura de organização para a excelência

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Serviços de Acção Social da Universidade do Minho

Pessoa responsável pela apresentação

Carlos Silva

Cargo:

Administrador

Categoria a que se candidata:

Gerir a mudança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Área da Educação - Ensino Superior

Tipo de entidade:

Administração Central Indireta, Unidade de Serviços da Universidade do Minho, com autonomia Administrativa e Financeira.

Caracterização sumária da atividade principal:

Os objetivos dos SASUM traduzem-se em proporcionar aos estudantes melhores condições de estudo e de integração académica, mediante a prestação de serviços e a concessão de apoios, nomeadamente:

- Atribuição de bolsas de estudo;
- Conceder auxílios de emergência;
- Promover o acesso à alimentação em cantinas e bares;
- Promover o acesso ao alojamento;
- Promover e apoiar as atividades desportivas e culturais;
- Promover a saúde e o bem-estar da comunidade universitária;
- Conceder apoios específicos aos estudantes nos termos da lei e dos regulamentos da UMinho;
- Desenvolver outras atividades que, pela sua natureza, se enquadrem nos fins gerais de ação social escolar.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Os Serviços de Acção Social têm os seguintes recursos humanos (M-masculino, F-Feminino):

Dirigente Superior M(1) –1

Dirigente Intermédio M(1), F(3) - 4

Técnico Superior M(7), F(15) - 22

Assistente Técnico M(5), F(19) -24

Assistente Operacional M(68), F(102) -170

Técnicos Informático M(4) - 4

Total M (86), F (139) - 225

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Clima organizacional – Do ponto de vista da avaliação feita pelos nossos colaboradores (quer no âmbito de questionários de satisfação lançados por estes Serviços quer no âmbito de questionários respondidos para o Prémio Excelência no Trabalho 2014, estudo de clima organizacional e desenvolvimento do capital humano desenvolvido pela Heidrick & Struggles em parceria com o Económico e o INDEG/ISCTE), é de destacar a perceção de existir na Organização um compromisso com a excelência, através da aposta na formação, na motivação, na inovação, na partilha da informação e comunicação.

Salienta-se a atribuição do Prémio Excelência no Trabalho 2013, onde concorreram 222 empresas de vários setores de atividade (público e privado), tendo estes Serviços ficado posicionados no 1º lugar, na categoria de grandes empresas do Setor Público.

Dinâmica Organizacional – Aprendizagem contínua tendo como vetor a orientação estratégica para a satisfação do cliente.

Processos – Aposta na comunicação e partilha de informação, sendo que a tomada de decisões assenta numa excelente coordenação e integração dos colaboradores no desenvolvimento de novas ideias e processos que resultem em produtos com uma excelente relação custo/benefício.

Gestão de Recursos Humanos – Promoção de excelentes condições de trabalho e desenvolvimento de competências de forma transversal a toda a estrutura, através do investimento na formação dos recursos humanos e do incentivo aos colaboradores para que partilhem ideias, opiniões e sugestões.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

- Manutenção das certificações de acordo com o referencial normativo ISO 9001:2008 em todos os seus processos, bem como do referencial normativo ISO 22000:2005 para o processo alimentar em todas as suas unidades (22), sendo que a Universidade do Minho (UMinho) integra os primeiros Serviços de Acção Social (SAS) do país certificados conjuntamente pelos referenciais ISO 22000:2005 e ISO 9001:2008.

- Realização do Campeonato Mundial de Andebol Universitário em Guimarães, organizado em parceria pelos SASUM e a Associação Académica da Universidade do Minho (AAUM).

- Movimento Menos Olhos do que Barriga (MMOB), lançado em parceria com os alunos do curso de Ciências de Comunicação da UMinho, que tem como

objetivo reduzir o desperdício alimentar das cantinas SASUM, dar a conhecer à Comunidade Académica os dados reais sobre os resíduos e sensibilizar para o desperdício alimentar em geral, com as seguintes acções:

- Iniciativas de cariz social e humanitário, desenvolvidas nas instalações da Universidade do Minho junto da comunidade académica: Acções de recolha de brinquedos e roupa, nos dois polos da Universidade do Minho, em Braga e Guimarães; Acções de recolha de sangue e medula, nos dois polos da Universidade do Minho, em Braga e Guimarães.

- Em termos de autonomia orçamental dos SASUM, no que se refere à receita própria total arrecadada (receita cobrada líquida) em 2014, a mesma totalizou 5.739.526€ (representando cerca de 66% do total das receitas), sendo que o financiamento total do Orçamento do Estado representa 24% da receita global (2.088.575 €).

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

ISO, como instrumentos de mudança

Síntese:

Uma cultura de organização para a excelência

Para quê:

Os Serviços de Ação Social da Universidade do Minho (SASUM) atingiram um patamar de excelência, em 2009, que lhes conferiu a dupla certificação, de acordo com os referenciais normativos ISO 22000:2005 e ISO 9001:2008, cujos processos foram reconhecidos pela APCER (Associação Portuguesa de Certificação) que, no primeiro caso, certificou que o Sistema de Gestão da Segurança Alimentar, implementado no âmbito prestação de serviços de alimentação em todas as cantinas e bares, cumpre os requisitos da norma ISO 22000:2005, e no segundo caso certificou que o Sistema de Gestão da Qualidade dos SASUM, implementado na prestação de serviços e apoios relativos à atribuição de bolsas de estudo; alimentação em cantinas e bares; alojamento; serviços de saúde e atividades desportivas e culturais, cumpre os requisitos da norma ISO 9001:2008.

A principal preocupação da nossa organização passa por promover uma cultura de diálogo e envolvimento de todos os colaboradores, que se inicia nos níveis de decisão de topo da estrutura, transmite-se para os níveis intermédios e da mesma forma aos níveis mais operacionais; pela formulação/definição dos objetivos estratégicos e operacionais; pelo acompanhamento da aplicação e concretização desses objetivos, bem como pela sua divulgação por todos e, finalmente, no reconhecimento do trabalho de todos aqueles que colaboram na sua concretização. Este envolvimento é muito importante para a dinâmica e construção do espírito de equipa, que se constituem como elemento vital do sucesso da nossa organização.

Na prática, a concretização desta visão da organiza-

ção, decorre da realização de reuniões regulares de acompanhamento/avaliação entre os responsáveis de Departamento/Setor e trabalhadores, por forma a avaliar/verificar o trabalho desenvolvido, promovendo a rápida deteção de eventuais riscos, falhas e problemas, para que a sua resolução seja o mais célere e efetiva possível. Neste contexto, salienta-se ainda a ampla divulgação e partilha de informação e comunicação entre a estrutura de “topo” e a sua “base”.

Outro aspeto essencial, é a fomentação da formação interna e externa, para que os colaboradores possam evoluir pessoal e profissionalmente. Na formação interna lançamos desafios aos colaboradores que tenham competências nesta área, mesmo que não seja a sua função, para lecionarem ações de formação. Porque, para além de minimizar custos na organização, o conhecimento e a perceção que lhes advém da formação, permite-lhes um reajustamento, com base no feedback, mais direcionado para as necessidades sentidas; além do que, constitui uma forma de valorizar e reconhecer as suas competências.

Esta cultura, que temos vindo a promover na organização, tem permitido conseguir manter, ano após ano, a certificação/renovação da certificação de acordo com o referencial normativo ISO 9001:2008 em todos os seus processos, bem como do referencial normativo ISO 22000:2005, para o processo alimentar, em todas as suas unidades.

Com quem:

Esta atividade envolve todos os recursos humanos dos Serviços de Ação Social da Universidade do Minho, já caracterizados no Relatório de Atividades, que se envia nos anexos.

Com que outros recursos: Do ponto de vista da organização interna, foram criados os sistemas de informação necessários que nos permitem responder e suportar toda a gestão de um modo mais eficiente, com ênfase especial no seu controlo e monitorização, que se reflete nos resultados e nas certificações dos SASUM, de acordo com o referencias normativos referidos.

Também as opções relacionadas com a postura, cultural organizacional, estilo de liderança, interação e forma de relacionamento com e entre trabalhadores e responsáveis, permitem a concretização dos objetivos da Instituição, sendo fundamental o envolvimento de todos os recursos humanos da organização.

A certificação/renovação da certificação têm sido efetuadas pela entidade certificadora – APCER, sendo um organismo de certificação, acreditado por entidades reguladoras oficiais, em Portugal, pelo Instituto Português de Acreditação, IPAC e membro da rede IQNET (The International Certification Network), que garante a internacionalização dos certificados emitidos a nível mundial e desenvolve a sua atividade sustentada na política de imparcialidade, independência e integridade.

Contudo, para ser possível este resultado, são realizadas auditorias internas por entidades externas que servem de preparação e verificação das condições

necessárias à certificação/renovação.

Além disto, e na área alimentar, são realizadas auditorias mensais a cada unidade alimentar, por uma empresa consultora externa, cobrindo todas as áreas de controlo da segurança alimentar, como a análise microbiológica de pratos confeccionados, análises aos manipuladores, aos utensílios, ao ar e à água, o acompanhamento e supervisão nutricional de todas as refeições servidas nos refeitórios do Departamento Alimentar e a formação cíclica aos trabalhadores na vertente nutricional.

No que diz respeito a estes serviços e de forma a garantir a certificação/renovação da certificação, o investimento anual dos SASUM ronda os cerca de 14.500€.

Como (e quando) é executada:

O Sistema de Gestão da Segurança Alimentar e o Sistema de Gestão da Qualidade dos SASUM constitui um contínuo exercício de plan, do, check and act, ou seja, o trabalho final nunca está concluído e exige um esforço constante de melhoria contínua. Durante o ano, temos mensalmente, uma reunião, entre os responsáveis de Departamento, Setor e outros colaboradores, onde é realizado o acompanhamento, verificação e correção de qualquer situação relativa aos processos no âmbito da gestão da qualidade e segurança alimentar.

Porém, do ponto de vista prático, temos 3 momentos chave no que diz respeito à certificação/manutenção da certificação, definidos e planeados, que se resumem às seguintes etapas:

- Em maio e outubro, têm lugar 2 auditorias internas aos sistemas de qualidade implementados, por uma entidade externa, de forma a verificarmos a consistência e maturidade dos sistemas, com a duração cada uma de cerca de 2 dias;
- Em dezembro, tem lugar a auditoria externa realizada pela entidade certificadora, de validação dos sistemas de qualidade e segurança alimentar implementados na organização. Esta auditoria envolve 3 auditores a tempo inteiro, durante 2 dias, com a elaboração prévia de um plano de auditoria e posterior elaboração do relatório, do qual poderão surgir ações corretivas, no caso serem constatados desvios. No final, é comunicada a decisão sobre o processo de certificação e respetiva emissão dos certificados.

Resultados alcançados:

Atingir a certificação/renovação (acompanhamento) sem registos de “NÃO CONFORMIDADE”, como foi o caso em dezembro de 2014, bem como a satisfação dos nossos utentes e trabalhadores.

Neste campo, destaca-se (de acordo com o que consta no Relatório de Atividades que enviamos), que o Departamento Alimentar obteve o resultado de 85,3% de satisfação global, tendo-se concluído que, nos últimos 6 anos (sensivelmente desde que foi atribuída a certificação), se verificou um aumento da satisfação dos seus utentes, em mais de 10%.

Relativamente à satisfação dos trabalhadores dos SA-

SUM, globalmente verificou-se que a satisfação dos mesmos é muito satisfatória, uma vez que o resultado desta avaliação se situou nos 81,23% em 2014 (de acordo com o que consta no Relatório de Atividades que enviamos), não obstante a política de redução das remunerações, do não reconhecimento do desempenho e do aumento das horas de trabalho.

Fatores-chave de êxito:

O Sistema Documental/Informação implementado e a funcionar, que integra:

- 1450 documentos de suporte à gestão (fichas de processo, fichas técnicas de cada refeição, fichas de empratamento, descrição de todos os processos de gestão, planos e registos de higienização, etc.);
- Avaliação e monitorização das entregas dos fornecedores;
- 20 planos de intervenção anuais (elevadores, viaturas, equipamentos de frio, extintores/carretéis, sistemas de fornecimento de energia de postos de transformação, etc.);
- 51 indicadores de processos/atividades com acompanhamento mensal.

A definição de Planos de Auditorias que integram:

- Mais de 50 auditorias por ano (internas e externas), em todas as atividades/processos.

A avaliação da Satisfação do Cliente (interno e externo):

- A avaliação da satisfação global relativamente a todas as atividades dos SASUM.

Dificuldades na concretização:

A satisfação no trabalho está inerente à política e à cultura vivenciada na organização, pois quando se partilham os mesmos objetivos, a mesma visão e o mesmo ideal, a motivação surge de forma natural, o que é exacerbado pelo reconhecimento dos nossos utentes, cuja satisfação, como é lógico, reflete-se positivamente na quantidade e qualidade do trabalho prestado.

Com efeito, não obstante a recompensa e o fator económico serem fundamentais inicialmente quando são atribuídos, posteriormente, no longo prazo, os trabalhadores demonstram que, para se manterem motivados, é necessário sentirem-se satisfeitos/importantes/felizes/reconhecidos/estimulados na execução das suas tarefas, o que reflete que o lado pessoal e emocional são fundamentais e não podem ser descuidados na gestão das nossas equipas.

Há vários anos que estamos proibidos ou limitados por lei de reconhecer o desempenho excelente dos nossos colaboradores, por sermos uma entidade da Administração Pública, no entanto, o nível de satisfação dos nossos colaboradores tem-se mantido acima dos 80%, como atrás explicamos.

No entanto, temos a convicção de que esta é uma das maiores dificuldades que se coloca quando procuramos gerir uma instituição pública de forma eficiente, cujo objetivo, na gestão de recursos humanos, é ir ao

encontro das expectativas daqueles que são o motivo da nossa existência.

Alguns testemunhos:

Os protagonistas são mensalmente entrevistados, por Departamento/setor de atividade e fazem ecos das boas práticas num jornal da organização que é distribuído na Universidade do Minho.

Arquivo do Jornal (UMDicas):

<http://www.dicas.sas.uminho.pt/Default.aspx?tabid=4&pageid=14&lang=pt-PT>

O IMPACTO DO TELETRABALHO NO DESEMPENHO DE FUNÇÕES INSPETIVAS

Instrumento facilitador da gestão de recursos humanos

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Inspeção-Geral da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território (IGAMAOT)

Pessoa responsável pela apresentação

Cássia Silva

Cargo:

Chefe de Divisão

Categoria a que se candidata:

Gerir a mudança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Controlo, auditoria e fiscalização para as áreas compreendidas na missão e atribuições do Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia e do Ministério da Agricultura e do Mar

Tipo de entidade:

Serviço central da administração direta do Estado

Caracterização sumária da atividade principal: A IGAMAOT integra as seguintes áreas de intervenção:

- Auditoria financeira, de gestão e de controlo técnico dos serviços e organismos;
- Auditoria aos sistemas de regulação e aos sistemas de controlo oficial no âmbito da segurança alimentar;
- Auditoria e controlo de apoios nacionais e comunitários;
- Controlo e inspeção das atividades com incidência ambiental;
- Avaliação e acompanhamento do ordenamento do território;
- Sistema contraordenacional ambiental.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Em 31 de dezembro de 2014, a IGAMAOT contava com um total de 124 trabalhadores, 4 dirigentes superiores em comissão de serviço, 2 dirigentes intermédios em comissão de serviço, 76 em nomeação definitiva e 42 em contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado.

Existiam ainda 14 chefes de equipa multidisciplinar (CEM), pertencentes à carreira de inspeção.

Em comparação com o ano de 2013, que apresentava um efetivo de 133 trabalhadores, verificou-se um decréscimo de 9 trabalhadores o que representa uma diminuição de 6,8%.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

O modelo de organização interna é do tipo misto, em que as áreas de missão estão assentes num modelo de estrutura matricial, sendo a respetiva atividade desenvolvida por projetos e ações, levadas a cabo por equipas multidisciplinares (geralmente 2 inspetores) cuja constituição é fixada numa base de mobilidade funcional.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

1) No ano de 2014 foi elaborado o novo Regulamento de Horário de Trabalho aplicável aos trabalhadores em regime de nomeação ou em regime de contrato de trabalho que veio introduzir profundas alterações aos regulamentos anteriores e introduziu o regime de prestação subordinada de teletrabalho, até então só previsto para os trabalhadores em regime de contrato de trabalho.

2) Avanço significativo do projeto submetido no âmbito do COMPETE, prevendo-se a sua conclusão até 30 de setembro de 2015, que visa:

- Efetuar uma intervenção profunda nos 3 principais sistemas de informação de suporte ao desenvolvimento da atividade inspetiva – portal internet, sistema de informação de gestão interna e sistema de informação geográfica;
- Reformular e modernizar a infraestrutura tecnológica de suporte.

3) Reorganização interna das instalações onde operam os serviços, que passaram a ficar concentrados todos num único edifício e criação de uma área social dedicada aos trabalhadores.

4) No âmbito da política de satisfação e bem-estar laboral foi implementada a prática de aulas de yoga realizações da IGAMAOT.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

O Impacto do Teletrabalho no desempenho de funções inspetivas

Síntese:

Instrumento facilitador da gestão de recursos humanos

Para quê:

Tendo como objetivo a uniformização dos procedimentos e equidade de tratamento de todos os funcionários, a par da atualização dos instrumentos de gestão face aos novos enquadramentos legais, foi

aprovado o novo regulamento de horário de trabalho da IGAMAOT que integra num único regulamento os regulamentos anteriormente existentes. O referido regulamento, aplicável a todos os trabalhadores da IGAMAOT, independentemente da natureza do vínculo, representa a transposição da nova Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada pelo DL 35/2014, de 20 de junho, introduzindo o regime de prestação subordinada de teletrabalho.

Deste modo, é dado corpo ao objetivo de criar um instrumento facilitador da gestão de recursos humanos na IGAMAOT, promovendo ao mesmo tempo a eficácia e a eficiência da atividade desenvolvida por esta Inspeção-Geral, pela valorização do seu ativo mais importante – as pessoas.

Com quem:

Esta prática é aplicável a todos os trabalhadores da IGAMAOT aem regime de nomeação ou em regime de contrato de trabalho.

Com que outros recursos:

- Ligação VPN à rede interna da IGAMAOT;
- Atribuição de equipamentos portáteis e tablets aos trabalhadores;
- Número verde – gratuito – para facilitar o contato trabalhadores que se encontram em regime de teletrabalho

Como (e quando) é executada: O regime de teletrabalho abrange o período normal de trabalho e tem a duração de oito horas por

dia e de 40 horas por semana, conforme consta do Regulamento do Horário de Trabalho - Despacho n.º 13742/2014, artigo 3.º n.º 1.

Resultados alcançados:

- Redução de custos: Despesas gerais e custos de espaço;
- Aumento da motivação: Os trabalhadores respondem positivamente à confiança que lhes é atribuída, adotando um estilo de trabalho mais independente e uma maior motivação;
- Maior imunidade a perturbações externas, por exemplo, greves de transportes ou más condições climáticas.
- Maior produtividade
- Menos stress
- Menos custos mensais

O detalhe dos resultados alcançados com a implementação deste regime pode ser consultado no questionário aplicado a todos os trabalhadores após 6 meses de implementação.

Fatores-chave de êxito:

- Forte envolvimento de todos os trabalhadores com a direção na implementação da Boa Prática;
- A atividade de inspeção desenvolvida pelos trabalhadores da IGAMAOT é propícia à implementação desta Boa Prática;
- Forte adesão dos trabalhadores a este regime.

Dificuldades sentidas na concretização:

- Capacidade de dotar todos os trabalhadores dos recursos tecnológicos necessários à implementação desta prática.

Alguns testemunhos:

Os resultados desta Boa prática constam do questionário aplicado a todos os trabalhadores após 6 meses de implementação.

MAISS PRÓXIMO

Motivação pela integração e promoção do bem-estar

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Instituto da Segurança Social, IP - Departamento de Recursos Humanos

Pessoa responsável pela apresentação

Marcelo Castro

Cargo:

Diretor do Departamento de Recursos Humanos

Categoria a que se candidata:

Gerir a mudança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Público

Tipo de entidade:

Instituto Público

Caracterização dos RH em 2014/15:

O Instituto da Segurança Social, IP (ISS), é responsável pela gestão das prestações do sistema de Segurança Social e dos seus subsistemas, pela realização dos direitos e promoção do cumprimento das obrigações dos beneficiários do sistema de Segurança Social e pela arrecadação das receitas do sistema de Segurança Social, assegurando o cumprimento das obrigações contributivas.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Os últimos 14 anos foram marcados por profundas alterações na cultura organizacional do ISS, uma vez que, com a criação deste Instituto em 2001, se procedeu à unificação das anteriores estruturas orgânicas da Segurança Social (os Centros Regionais e o Centro Nacional de Pensões – organismos até então dotados de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira) e do próprio Sistema, tendo ainda sido integrados os quadros de diversos organismos extintos, como o Instituto para o Desenvolvimento Social, os Comissariados Regionais de Luta contra a Pobreza e a Comissão de Gestão do PROFISSS (Projeto de Formação Inicial Qualificante para a Solidariedade e Segurança Social), o Centro Nacional de Prevenção Contra os Riscos Profissionais, o Departamento de Assuntos Internacionais da Segurança Social e Caixas de Previdência, entre outros.

A fusão das culturas organizacionais trazidas daqueles organismos, que agora formam a cultura organizacional do ISS, encontra-se alicerçada em valores

como o rigor, a diferenciação positiva, a equidade, a ética e o respeito, e assenta numa política de qualidade que sustenta resultados equilibrados, acrescenta valor para os clientes, lidera com visão, inspiração e integridade, promove o êxito através do talento das pessoas e aproveita a criatividade e a inovação, constrói um futuro sustentável, desenvolve a capacidade organizacional e baseia-se numa gestão com agilidade.

A política de responsabilidade social implementada no ISS procura promover os princípios da prestação de contas e responsabilidade, a transparência, o comportamento ético, a gestão responsável dos recursos naturais, o respeito pelos interesses das partes interessadas, o respeito pelo Estado de Direito, o respeito pelas normas internacionais de comportamento e os direitos humanos. Com base nesta política de responsabilidade social, o Departamento de Recursos Humanos (DRH) tem pautado a sua atividade pela promoção de uma cultura de valores assente na ética e na transparência, na valorização dos colaboradores, na proteção do meio ambiente, no envolvimento de parceiros internos e externos, na proteção dos nossos clientes e no respeito pela comunidade e pelo relacionamento ético.

A 1.ª década do presente século foi preenchida com importantes medidas de modernização administrativa, levadas a cabo pelos sucessivos Governos, através das quais o ISS teve a oportunidade de se reorganizar profundamente e apresentar melhorias significativas na sua performance global. Foi implementada uma nova metodologia de Planeamento de Atividades e sua monitorização, com uma clara subdivisão pelas diversas áreas funcionais e a ampla participação de todos os Distritos. A implementação do SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública), em 2004, e a adaptação de uma política de gestão por objetivos, veio reforçar consideravelmente o trabalho que vinha sendo realizado em matéria de Planeamento de Atividades, facilitando o apuramento de resultados e responsabilizando todos os colaboradores do ISS, do topo à base da sua pirâmide hierárquica. A partir deste momento, passou a ser possível incentivar o melhor desempenho dos colaboradores e reconhecer as melhores prestações, através de promoções na carreira e do pagamento de prémios de desempenho, entre outros benefícios previstos na Lei.

A par da adoção de estilos de liderança propiciadores da participação de todos os colaboradores, muitas vezes numa base informal, aquele foi o ponto de partida para a mudança da cultura organizacional, a qual acabou por ser fortemente influenciada com a realização, bem-sucedida, de diversos projetos de consultoria,

feitos em parceria com reconhecidas entidades externas/privadas, os quais permitiram a reorganização de processos e metodologias de trabalho, bem como uma melhor identificação dos colaboradores com o ISS, tendo levado ao reconhecimento externo deste Instituto por diversas entidades e em vários eventos.

Em conclusão, no momento em que assinalamos a consolidação da fusão das culturas organizacionais a que nos referíamos, como evidência de um processo maior de mudança, podemos afirmar que a atual cultura organizacional do ISS reflete a melhoria da imagem institucional deste Instituto, o aumento da produtividade, um maior compromisso e envolvimento pessoal, a melhoria das relações de trabalho, a maior capacidade e criatividade para abraçar novos desafios, a melhoria da relação com a comunidade, a melhor adequação aos padrões ambientais e a redução de custos, seja ao nível dos recursos da organização seja ao nível dos recursos naturais.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

a) A Linha Nacional de Emergência Social (LNES), acessível através do número telefónico 144, foi criada em 2001, com o objetivo de dar uma resposta imediata a situações emergentes de violência em contexto doméstico (incluindo adultos, crianças e idosos), abandono e desalojamento, entre outras. Possui uma 1.ª linha, de triagem, uma 2.ª linha, de pré-diagnóstico e avaliação do risco, e uma 3.ª linha, que aprofunda o diagnóstico e assegura as respostas de emergência social (acolhimento, necessidades básicas, ...).

Até 2014, a 1.ª linha operava em regime de outsourcing, a 2.ª linha era composta por técnicos superiores do ISS e a 3.ª linha era da responsabilidade das equipas distritais emergência – conduzida pela Cruz Vermelha Portuguesa (CVP) –, em articulação com interlocutores do ISS. Em 2014, por força da revisão dos contratos do ISS com entidades externas, deu-se a internalização da LNES, passando a 1.ª linha a ser assegurada por assistentes administrativos do ISS. Tendo em conta que o acordo com a CVP deixou de incluir a apresentação de respostas de emergência social e se limitou à atividade de transporte, a 2.ª linha foi reforçada e mantiveram-se os interlocutores distritais da 3.ª linha, garantindo-se desta forma a capacidade de resposta que se mantinha até então.

Esta internalização permitiu a redução de custos com contratos em regime de outsourcing e uma melhor gestão dos recursos humanos no ISS que ficaram afetos à LNES, com a revisão das suas funções.

b) Os Alertas de Atendimento foram criados em 2014, como complemento a outras medidas implementadas nos últimos anos, visando o intuito de apoiar os colaboradores do ISS com funções de atendimento ao público (tanto presencial como telefónico) e de reorganizar os serviços e maximizar a produtividade. Para além da formação profissional que tem sido ministrada aos colaboradores com funções de atendimento, revela-se essencial manter estes colaboradores atualizados quanto a alterações legislativas com impac-

to nos serviços prestados pela Segurança Social, e situações emergentes. Os Alertas de Atendimento, endereçados periodicamente por via eletrónica, consistem em informações estruturadas sobre todos os temas de segurança social que sejam relevantes no relacionamento da Segurança Social com o cidadão e com as empresas, permitindo maior rapidez e rigor na resposta às situações apresentadas, bem como garantindo a uniformização das mesmas, desta forma diminuindo erros e reclamações.

c) Rede VOIP: até 2014, o ISS assegurava as suas comunicações telefónicas através de tecnologia analógica, suportada por linhas telefónicas, acessos primários/básicos, centrais telefónicas e outros recursos. Perante os elevados custos com comunicações e considerando a desatualização da tecnologia utilizada, foi decidido implementar uma rede de comunicações do tipo VOIP (voice over internet protocol), com ganhos significativos na comunicação entre colaboradores.

A cada colaborador ficou associado um número de telefone de rede fixa, passando a ser gratuitas todas as chamadas efetuadas entre estes números. As restantes chamadas, para a rede externa, passaram a ser efetuadas através de tarifário negociado com o operador de telecomunicações, o que até então não estava previsto.

Os números atribuídos na nova rede VOIP não têm âmbito geográfico, pelo que, a título de exemplo, um colaborador que, por meio de mobilidade, passe de um serviço no concelho de Faro para um outro no concelho de Aveiro, poderá manter o mesmo número de telefone.

Foram instalados 9.500 novos telefones, a substituir os anteriores 7.000, e desativadas 1.000 linhas de telefone e 200 centrais de telefone.

A faturação telefónica no ISS passou de cerca de 135.000 € mensais no início de 2014 para valores próximos dos 5.000 € mensais no final do mesmo ano, o que representou uma redução na ordem dos 2.600%.

Na sequência da implementação da rede VOIP, foi também alterado o número de contacto para a Linha da Segurança Social. Até 2014, a Linha da Segurança Social tinha um número azul (prefixo 808), sendo as comunicações cobradas ao cidadão com custo de chamada local e cabendo ao ISS o pagamento da parte remanescente, em função da origem geográfica do telefonema. O novo número, suportado pela rede VOIP, não é geográfico, pagando os cidadãos o custo de uma chamada local (com exceção dos que acedem através da operadora MEO) e isentando o ISS de quaisquer custos.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Para quê:

As organizações, enquanto organismos vivos condicionados por fatores endógenos e fatores exógenos, veem-se submetidas a ajustamentos quase permanentes, que lhes permitam apresentar as melhores soluções a todo o instante.

A gestão de recursos humanos no ISS tornou-se extremamente desafiante nos últimos anos, por força dos constrangimentos que têm impendido sobre a Administração Pública, obrigando-se a sucessivos reajustamentos na sua força de trabalho e à otimização dos recursos disponíveis – humanos, financeiros e materiais –, de modo a honrar a sua missão e a assegurar o cumprimento dos seus objetivos.

As iniciativas levadas a cabo durante 2014 e já no início de 2015, que adiante descrevemos, tiveram como objetivo principal o aumento dos índices de motivação dos colaboradores, através da sua integração social e da promoção do seu bem-estar. Procuraram promover uma maior aproximação e o desenvolvimento de um espírito corporativo, de orientação una, no sentido da ampla adesão aos desafios apresentados e da antecipação de cenários futuros, levando-os a uma maior identificação com a organização.

Com quem:

Os colaboradores afetos ao DRH e os seus Interlocutores Distritais, num total de cerca de 90 pessoas, fizeram um primeiro desenho das atividades que aqui apresentamos, deram o “pontapé de saída” e orientaram a sua implementação. No entanto, uma vez que as iniciativas que deram corpo a este processo de mudança tiveram em comum a necessidade de servir os interesses de todos os colaboradores – num total superior a 8.000 –, e a necessidade de adaptação às realidades locais, foram colhidos os contributos e as opiniões de centenas de colegas, de norte a sul do país, desta forma se promovendo o espírito de equipa e de partilha, bem como a identidade corporativa.

Com que outros recursos: As atividades que adiante descrevemos foram desenvolvidas com apoio nos recursos internos disponíveis – designadamente humanos e materiais, dado que não foram disponibilizadas verbas para o efeito –, e através da articulação do DRH com outras áreas funcionais do ISS, em especial a Unidade de Comunicação e o Departamento de Administração, Património e Obras, cujo suporte foi determinante para o seu sucesso.

Como (e quando) é executada:

As atividades concebidas e implementadas para dar cumprimento aos objetivos acima apresentados basearam-se em três medidas principais: a reorganização de espaços e sua dinamização, a criação de serviços internos e o estabelecimento de acordos com entidades externas. A implementação de uma estratégia de comunicação, enquanto suporte determinante para a eficácia no desenvolvimento daquelas medidas, surge aqui como quarta medida, transversal às restantes.

Reorganização de Espaços e sua Dinamização:

- Foram disponibilizados espaços físicos, nos vários edifícios do ISS, destinados à realização de atividades com vista à promoção do bem-estar dos colaboradores, tais como rastreios vários, yoga, coaching, reflexologia, stress, consultas de nutrição, técnicas de respiração e massagens de relaxamento, entre outros;
- Foram disponibilizados espaços físicos, nos vários

edifícios do ISS, para suporte às atividades previstas no âmbito do serviço de apoio psicossocial (adiante descrito em 4.4.2);

- Foram criadas, nos vários edifícios do ISS, Salas do Colaborador – espaços físicos exclusivos para promover o contacto entre colaboradores e o desenvolvimento de relações interpessoais. Estas salas, dimensionadas em função do efetivo e do espaço disponível, foram apetrechadas com mobiliário (mesas, cadeiras, cadeirões, ...) e equipamentos vários (frigorífico, micro-ondas, ...), de modo a que os colaboradores ali possam fazer as suas refeições e reunir-se sempre que necessário. A dinamização destas salas foi conseguida com mobiliário e eletrodomésticos já existentes, tendo diversos colaboradores trazido alguns equipamentos e objetos aos quais já não davam uso e decorando as salas ao seu gosto e de acordo com os costumes da sua região, fazendo honra à expressão “o local de trabalho é a nossa 2.^a casa”;

- Foram reorganizadas as áreas de exposição do Museu da Segurança Social, de modo a integrar novos objetos que constituem a herança das antigas estruturas da Segurança Social (Caixas de Previdência, Casas de Pescadores, Casas do Povo, ...) e criar novos polos de interesse, facilitando o acesso a mais visitantes e o desenvolvimento de eventos (visitas, ações com crianças, ações de voluntariado, ...).

Criação de Serviços Internos:

- Foi criado o serviço de apoio psicossocial aos colaboradores, com a disponibilização de consultas/atendimentos de psicologia e serviço social. Realizam-se atendimentos, entrevistas, avaliações, estudos socioeconómicos, orientação, psicoterapia e, sempre que necessário, encaminhamento para outros serviços/entidades, procurando compreender as dificuldades dos colaboradores, colocando o enfoque na identificação precoce dos seus problemas e na gestão/prevenção de potenciais comportamentos de risco, no sentido de prevenir, reduzir e ajudar a solucionar os problemas de ordem laboral, pessoal, social e/ou familiar, e de modo a potenciar o aumento de eficácia da produtividade e do bem-estar dos colaboradores;

- Implementámos o serviço de rastreios da sintomatologia da depressão, realizados por técnicos especializados, com o objetivo de sensibilizar os colaboradores para esta patologia, desmistificar preconceitos e estereótipos à volta desta doença e apoiar e acompanhar todas as pessoas que sofram de depressão, caso seja essa a sua vontade;

- Para facilitar o acesso a eventos internos específicos, passámos a disponibilizar transporte aos colaboradores e seus filhos.

Acordos com Entidades Externas:

- Através de uma parceria específica com a Fundação INATEL, passámos a proporcionar o acesso a benefícios aos colaboradores do ISS, usufruindo de um desconto de 10% nas diversas atividades, nomeadamente turismo, desporto, cultura e formação;
- Através do Ministério da Solidariedade, Emprego

e Segurança Social, foram estabelecidos protocolos com diversos prestadores de serviços (na área do lazer, saúde, cultura e educação, entre outras) que oferecem condições especiais aos colaboradores do Ministério, nomeadamente do ISS;

- Através de parcerias/protocolos com outras entidades, passámos a assegurar respostas imediatas internas e na comunidade para fazer face às situações emergentes de dificuldade económica dos colaboradores do ISS, nomeadamente parcerias com o Banco Alimentar, Centros de Cultura e Desporto da Segurança Social, Serviços Sociais da Administração Pública e Cofre de Previdência, DECO e outras Instituições.

4.4.4. Comunicação:

- **Ulisses:** como forma de criar um elemento de comunicação/imagem (dar um rosto) às iniciativas desenvolvidas pelo DRH, foi concebido o Ulisses, o qual tem presença assídua nas atividades de comunicação deste Departamento. O corpo (tronco, membros e cabeça) da nossa mascote baseia-se no acrónimo deste Instituto, respeitando-se desta forma a imagem corporativa que se pretende promover junto dos colaboradores. O Ulisses, não raras vezes, aparece a dar dicas ambientais aos colaboradores (poupança de água, eletricidade, ...) e, nas épocas festivas (Natal, Páscoa, ...) veste-se a rigor!;

- Desenvolvemos todo um conjunto de iniciativas na área da sensibilização/formação, com produção de vários instrumentos de apoio e informação, em áreas como a gestão do orçamento familiar, prevenção dos riscos psicossociais (mobbing, stress ocupacional, burnout, bullying feminino), bem como informações e dicas várias para melhor se lidar com as adversidades do dia-a-dia (ex.: sugestões para uma melhor gestão do tempo, estratégias para a conciliação entre a vida pessoal e profissional, autoestima, emoções negativas, motivação e coaching, entre outras);

- Foram criados suportes/instrumentos de sensibilização/informação sobre Riscos psicossociais – um tema particularmente sensível no âmbito das nossas atividades;

- Realizaram-se ações de sensibilização para a prática do Voluntariado;

- **RH Inform@:** no intuito de melhor responder às inúmeras solicitações endereçadas pelos colaboradores do ISS e de os manter atualizados sobre os seus direitos e deveres, e na sequência de outras atividades implementadas com vista a uma aproximação dos colaboradores ao DRH e à prestação de respostas mais rápidas (como o Centro de Contacto, a criação de contas de email por assunto, a conceção de Manuais, Guiões e Brochuras, formulários eletrónicos e a reorganização da Intranet, entre outros), foi desenhada e implementada uma newsletter eletrónica, de edição mensal, abrangendo as principais áreas da gestão de recursos humanos (administrativa, formação, responsabilidade social, jurídica). As diversas secções da RH Inform@ incluem artigos elaborados por colaboradores do DRH, à exceção das duas principais – a Equipa do Mês e o Tema em Destaque. Na secção Equipa do

Mês, elaborada por proposta dos serviços das diversas áreas funcionais do ISS, faz-se o enquadramento às atividades desenvolvidas pelos colaboradores, realçando os seus importantes resultados e enviando uma mensagem de agradecimento aos seus protagonistas, como forma de incentivo aos mesmos e de estímulo aos restantes. Na secção Tema em Destaque, acolhemos e distinguimos artigos que nos são remetidos, por iniciativa dos próprios, pelos colaboradores do ISS, independentemente da área funcional a que estejam afetos, desde que os temas estejam enquadrados ou de alguma forma possam ser relacionados com matérias de interesse para a gestão de recursos humanos. Desta forma conseguimos assegurar a pluralidade desta publicação, através da participação dos nossos leitores e colegas. Não podemos deixar aqui de destacar o artigo publicado na edição de novembro, subordinado à Ginástica Laboral, da autoria de Maria da Conceição Gonçalves, nossa colega do Núcleo de Gestão do Cliente do Centro Distrital de Viana do Castelo. Conforme havíamos anunciado na edição anterior, esta colega candidatou-se ao “Programa de Formação Participado”, subordinado ao tema “Invisita em si. Proponha. Nós Fazemos!”, organizado pelo INA, tendo proposto um curso com o título “Ginástica Laboral como ferramenta de mudança de comportamento”, o qual se tornou numa das catorze propostas selecionadas. Obtida a distinção, desafiámo-la a escrever um artigo e a partilhar o seu conhecimento sobre aquela temática, o qual foi muito bem acolhido.

Outras Atividades: Para além das atividades mencionadas nos pontos anteriores, cabe-nos complementá-las com as seguintes:

- No âmbito do projeto MAISS Responsabilidade Social, realizou-se a Semana do Colaborador, em todos os distritos do país. Ao longo de uma semana, todos os colaboradores tiveram a oportunidade de participar em atividades diversas, subordinadas aos temas Bem-Estar (ex.: rastreios), Voluntariado (ex.: recolha de livros usados), Ambiente (ex.: visita a centro de triagem) e Memória (ex.: visitas ao Museu), entre outros;

- Com o intuito de assegurar a participação do ISS em ações coletivas de Voluntariado, procedeu-se à articulação com diversas entidades externas, no sentido da nossa participação em ações diversas, de natureza social, na área da saúde, etc.;

- Tendo em conta que, muitas vezes, os colaboradores aposentados têm dificuldades em orientar-se para a realização de atividades quando cessam a sua atividade profissional, foram realizadas diversas ações de sensibilização para a aposentação, conduzidas por ex-colaboradores do ISS que vieram contar-nos as suas experiências e propor um conjunto de soluções aliciantes para os (futuros) aposentados;

- Como forma de diminuição das despesas pessoais e familiares, foram criados diversos projetos, designadamente a troca de manuais escolares entre colaboradores do ISS, a partilha de livros (romances, policiais, ...) entre colegas, através da Biblioteca Ler MAISS, o

Baú (onde os colegas trocam entre si equipamentos, utensílios e objetos diversos a que já não dão uso) e a partilha de carro (entre colaboradores que fazem o mesmo trajeto entre casa e o local de trabalho);

- Futuro: de modo a estabelecer uma primeira aproximação da Segurança Social aos estratos mais jovens da sociedade, o DRH deslocou-se até diversos estabelecimentos de ensino dos 2.º e 3.º ciclos, dando a conhecer as bases e o funcionamento de um Sistema que os acompanha desde o seu nascimento até ao seu falecimento.

Resultados alcançados:

Com as atividades desenvolvidas, estamos em condições de afirmar que foram alcançados os objetivos referidos em 4.1. e dados importantes passos na integração social dos colaboradores do ISS e na promoção do seu bem-estar. O principal desafio foi o de envolver o maior número de pessoas, com um mínimo de recursos. A forte adesão às iniciativas descritas leva-nos a concluir que os índices de motivação estão a aumentar e que é maior a identificação dos colaboradores com este Instituto.

Esta aproximação do colaborador à organização, feita a aposta na criação de serviços complementares que visam a melhoria da sua qualidade de vida em concreto, através das iniciativas desenvolvidas particularmente nos projetos MAISS Apoio Psicossocial, permitiu a realização mais de 1.000 atendimentos (sociais e consultas de psicologia) e mais de 100 sessões de terapias alternativas e de saúde preventiva.

Como sinal do maior espírito de grupo e coesão, registaram-se cerca de 100 ações de Voluntariado internas e/ou participadas externamente. Estas ações para além de mobilizarem os colaboradores para a melhoria da qualidade de vida das comunidades, são igualmente um meio para estimular o espírito de grupo, sentimento de partilha e de pertença ao ISS. Os resultados das ações são sempre divulgados por toda a organização, com feedback e agradecimento aos colaboradores que participaram nestas iniciativas.

A Semana dos Colaboradores excedeu as melhores expectativas, com a realização de cerca de 300 atividades e cerca de 4.000 participações.

No âmbito do plano de gestão ambiental, foram recolhidos mais de 100.000 kg. de papel, 10.000 toners, 3.000 kg. de embalagens, 300 kg. de pilhas e 450 kg. de radiografias.

Fatores-chave de êxito:

O êxito destas ações prende-se com o facto de as mesmas serem pensadas com o objetivo de responderem claramente às necessidades e expectativas dos colaboradores, senão mesmo antecipá-las. Desta forma consideram-se como fatores-chave a assunção formal da gestão de topo da importância do projeto de Responsabilidade Social no ISS e consequente existência na estrutura hierárquica da organização de uma área funcional no DRH – o Núcleo de Desenvolvimento Pessoal e Social – estritamente vocacionada para o trabalho a tempo inteiro no projeto de Respon-

sabilidade Social e serviços de segurança e saúde no trabalho, com a mobilização de uma equipa mais alargada com representação em todas as unidades orgânicas desconcentradas. O Núcleo de Apoio Técnico, também no DRH, é a área funcional que dá todo o apoio na comunicação das atividades e, pontualmente, na sua preparação e implementação.

Dificuldades na concretização:

Os maiores constrangimentos prendem-se com a insuficiência de recursos económicos que poderiam contribuir para uma maior regularidade das ações desenvolvidas. Igualmente a dispersão dos serviços da segurança social por todo o território nacional, nomeadamente em concelhos, dificulta a replicação de todas as atividades que acabam por se concentrar nas sedes distritais das Unidades Operacionais Desconcentradas, o que dificulta participação efetiva de alguns trabalhadores.

Alguns testemunhos:

“Enquanto Diretor do Centro Distrital de Braga do Instituto da Segurança Social, procuro sempre dar relevo à política de responsabilidade social do ISS, I.P., consciente que o investimento social interno, apesar de menos visível, contribui para a criação de valor para a organização, sendo certo que acredito que as estratégias que proporcionem qualidade de vida no trabalho aumentam o bem-estar e a produtividade.

Sempre entendi que devia ser dada relevância e importância ao projeto MAISS, quer na sua dimensão interna (através de atividades diretamente direcionadas para os colaboradores), quer na sua dimensão externa, já que cada vez mais é fundamental que as organizações funcionem como promotoras do desenvolvimento sustentável das sociedades onde se integram, incluindo nas suas ações, preocupações sociais a nível pessoal e comunitário.

Por isso, considereei essencial dar o exemplo, daí a minha participação ativa nas iniciativas realizadas.

Obviamente que nenhuma caminhada se faz sozinho... precisamos de pessoas que estejam na mesma direção que nós. Trabalhando em equipa temos mais chances de alcançar o nosso alvo, pois são pessoas diferentes, com qualidades e talentos distintos, desde que unidos e decididos que alcançam o objetivo.”

(Rui Barreira – Braga)

“É de louvar estas iniciativas pois permitem-nos ter acesso a matérias que desconhecemos ou conhecemos superficialmente, umas de carácter mais importante que outras, mas igualmente agradáveis e também promovem o convívio entre colegas, alguns que mal conhecemos.”

(Setúbal)

“Tudo muito excelente, adorei a participação nas atividades e aprendi mais alguma coisa na minha vida. Estão de parabéns”

(Faro)

“Mais uma vez estão de parabéns. Continuem porque só assim se consegue sair um pouco da rotina a que uma secção processadora tem... Parabéns e continuam...”
(Coimbra)

“Os meus parabéns às técnicas, foram simplesmente fantásticas. Acho que estas iniciativas são de louvar e faço votos para que se voltem a repetir. Parabéns”
(SC-DPRP Porto)

“Para o ano há mais, assim espero. Obrigada pela excelente semana.”
(Viseu)

“Sou-vos Grata colega João, por ser a «minha voz»!
Continuação de bom trabalho para si e toda a equipa.”
(Dulce Santana – Vila Velha de Ródão)

“Gostei muito do vosso artigo sobre a Síndrome Pós-Férias e acho-o bastante útil.”
(Beatriz Pires – Santarém)

“Excelente Newsletter! Parabéns!”
(Carla Peixe – Lisboa)

“Parabéns pelas iniciativas”
(Celeste Costa – Lisboa)

“Parabéns pelas vossas iniciativas e o «olhar» para dentro.
Bom trabalho.”
(Cláudia Oliveira – Viseu)

“O que nos torna verdadeiramente humanos é a nossa Memória; o que permite às instituições permanecerem vivas ao longo do tempo é a preservação da sua História; daí a importância dos Espaços Museológicos.”
(Irene Pires – Lisboa)

“Fiz Voluntariado numa Associação de Reformados ao qual também me deslocava a casa dos que não podiam ir à Associação. Foi um trabalho muito gratificante!”
(Aldina Cristino – Lisboa)

“Desde já agradeço todas as iniciativas, na esperança de que não sejam um caso isolado.”
(Maria João Bronze – Lisboa)

“Achei deveras interessante o artigo supra mencionado («O diálogo entre a “Mente e o Corpo e a sua Importância para o nosso bem estar»), que me fez todo o sentido, sendo altamente adequado ao meu quotidiano.

Trata-se de uma problemática atual, decorrente de um ritmo diário acelerado, senão alucinante, que nos toca à porta, sem pedir licença.

Neste contexto, gostaria que me informassem quem foi a sua autora e respetivo endereço eletrónico, para me poder elucidar acerca de outros aspetos da mesma problemática.”

(Teresa Gomes – Setúbal)

“Queria ainda referir que a vossa página RH INFORMA está excelente, no que se refere a estrutura e aos conteúdos. Saliento a pertinência do assunto mencionado em DESTAQUE - Riscos Psicossociais emergentes relacionados com a segurança e a saúde no trabalho. Muito interessante este estudo...”

Oportunamente irei sugerir ideias para possíveis «Projetos» a desenvolver no Âmbito do Cantinho do Ulisses, cuja natureza tem muito a ver com a Animação Cultural.”

(Mavilde Gomes – Santarém)

MELHOR TECNOLOGIA – UMA MAIS VALIA PARA O DIA-A-DIA LABORAL

Ligação por fibra-óptica entre as Unidades Orgânicas localizadas em diferentes lugares da Ilha do Porto Santo

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Direcção Regional para a Administração Pública do Porto Santo

Pessoa responsável pela apresentação

Jocelino Velosa

Cargo:

Director Regional

Categoria a que se candidata:

Gerir a mudança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Pública

Tipo de entidade:

Pública

Caracterização dos RH em 2014/15:

A DRAPS tem por missão supervisionar e coordenar os serviços do Governo Regional na ilha de Porto Santo articulando a sua atividade com os demais serviços do executivo regional.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A DRAPS é constituída, atualmente, por 134 colaboradores, sendo que 96 são do sexo masculino e 38 do feminino, com idades compreendidas entre os 30 e os 64 anos. Nos anos 2014 e 2015 temos 2 técnicos superiores, 29 assistentes técnicos, 99 assistentes operacionais e 4 coordenadores técnicos.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Sendo o único órgão de governo sediado na ilha do Porto Santo, a Direcção Regional para a Administração Pública do Porto Santo apresenta-se com um vasto leque de atribuições dada a sua transversalidade a todas as áreas de governação, tanto mais que tem por missão supervisionar e coordenar todos os serviços do Governo Regional na nossa ilha, articulando-os com os serviços centrais.

A nossa ação tem vindo a desenvolver-se assente em valores fundamentais o que, passada um década desde a sua instalação, faz com já tenhamos conseguido atingir os primeiros patamares da visão da nossa organização, constituída por excelentes colaboradores que dia a dia fazem tudo o que é humanamente possível para a atingir, ou seja sermos o paradigma da Administração Pública Regional.

Para conseguirmos atingir a nossa visão pautamos a nossa ação pela modernização, criando também novas competências. Por isso a inovação é um dos nossos valores que nos tem levado a patamares de excelência no desenvolvimento da nossa missão, algo já reconhecido pela Associação Portuguesa da Qualidade, através da atribuição do 1º nível do EFQM (European Foundation Quality Management) em 2011, assim como da certificação do cumprimento dos requisitos da norma NP EN ISSO 9001:2008, pela Associação Portuguesa de Certificação, desde o ano de 2008.

Se dentro dos nossos valores a excelência anda de mão dada com a inovação, a equidade e a ética são os outros dois valores que norteiam o dia a dia da nossa equipa, sempre com o objetivo de melhor servir a população porto-santense, minimizando as agruras da nossa dupla insularidade.

Com o novo Governo Regional, que tomou posse no passado mês de Abril, a DRAPS viu alterada da sua posição no organigrama governamental passando a estar diretamente na alçada da Presidência do Governo. Medida de vital importância para todos nós, tanto mais que esta será uma forma de trazer maior eficiência e eficácia no cumprimento da nossa missão e reveladora da importância e preocupação que o desenvolvimento do Porto Santo e a satisfação das necessidades da sua população, merece por parte desta nova equipa governamental.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

O evento denominado por Dia do Colaborador: a renovação da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade; dependência direta da Presidência do Governo Regional da Madeira.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

Melhor tecnologia – uma mais valia para o dia-a-dia laboral

Síntese:

Ligação por fibra-óptica entre as Unidades Orgânicas localizadas em diferentes lugares da Ilha do Porto Santo

Para quê:

Foi criada uma infra-estrutura em fibra óptica entre as Unidades orgânicas da DRAPS em diferentes locais da ilha, de modo a suportar serviços de alta disponibilidade e garantir uma rápida e fiável comunicação interna assim como com o exterior.

Com quem:

Com a parceria da ZON (atualmente designada por NOS).

Com que outros recursos:

Parceria estabelecida entre a ZON, para que seja partilhada entre as duas entidades a mesma fibra ótica.

Como (e quando) é executada: Desde o ano 2008 e ad-eternum, ligando todos os locais onde a DRAPS exerce a sua atividade.

Resultados alcançados:

Através de inquéritos de satisfação realizados anualmente junto dos colaboradores afectos à orgânica da DRAPS, é possível verificar o aumento dos níveis de satisfação dos colaboradores com as novas tecnologias implementadas nos serviços deste organismo. Também existem evidências práticas na redução de custos dos serviços de voz e dados, passando a existir um serviço único de fornecimento de voz e dados para os diferentes locais onde a DRAPS exerce a sua atividade.

Fatores-chave de êxito:

Os fatores chave são: a redução de custos e as comunicações mais rápidas e fiáveis devido ao funcionamento em rede própria

Dificuldades na concretização: Não existiram dificuldades.

Alguns testemunhos:

“Considero e comprovo, que as novas tecnologias implementadas na DRAPS são uma mais-valia para o dia-a-dia laboral, a imensa ajuda e inovação que nos trouxe, não só em termos de agilidade, mas essencialmente na disponibilidade permanente, garantia de confidencialidade e tratamento imediato dos resultados.”

Lindora – Unidade de Gestão de Recursos Humanos e Expediente

“Desde que a DRAPS implementou este projecto do E-gov que os meios informáticos à nossa/minha disposição evoluíram para um novo patamar. Os computadores/terminais permitem que estejamos em qualquer parte da Ilha, ou mesmo do Mundo, e possamos aceder ao nosso ambiente de trabalho e exercer a nossa atividade . Mesmo as impressoras estando em rede, possibilitam que estando longe do sítio onde elas estão, e podemos mandar imprimir e quando chegarmos ao local elas já estão prontas.”

Miguel – Unidade de Gestão de Controlo Financeiro

TRANSIÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DO MUNICÍPIO DE LISBOA PARA AS JUNTAS DE FREGUESIA

4 linhas de atuação para conduzir um complexo processo de mudança organizacional

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Câmara Municipal de Lisboa – Direção Municipal de Recursos Humanos

Pessoa responsável pela apresentação

Fátima Fonseca

Cargo:

Diretora Municipal de Recurso Humanos

Categoria a que se candidata:

Gerir a mudança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Pública

Tipo de entidade:

Pública

Caracterização sumária da atividade principal:

A Câmara Municipal de Lisboa (CML) é o órgão executivo do município e tem por missão definir e executar políticas públicas que promovam o desenvolvimento do Concelho.

Caracterização dos RH em 2014/15:

No final de 2014, o efetivo municipal era de 7.722 trabalhadores. A este valor acresciam 389 prestadores de serviço. Ao analisarmos a evolução dos trabalhadores do Município de Lisboa desde o ano de 2011 até à data, verifica-se que os mesmos diminuíram cerca de 20,6%, por diversos fatores, nomeadamente por aposentação, demissão, falecimento, fim de situação de mobilidade, caducidade de contratos de trabalho a termo resolutivo certo, fim de cedência de interesse público e, em 2014, pela transição de trabalhadores para as juntas de freguesia no âmbito da reforma administrativa. Esta transição implicou a saída de 1.121 trabalhadores do mapa de pessoal da CML para os mapas de pessoal das 24 juntas de freguesia do Município, o que representou um decréscimo bastante acentuado de 14,8% face ao ano de 2013.

Ainda assim, ao longo do ano de 2014 foram admitidos 107 trabalhadores, em procedimentos concursais, em situação de mobilidade na categoria, acordo de cedência de interesse público, nomeação, requisição e regresso de licença de longa duração, o que representou um significativo aumento no número de admissões, cerca de 37,2%, relativamente ao ano anterior.

Fazendo uma análise mais profunda, conclui-se que a distribuição dos trabalhadores por género (7.722

trabalhadores, excluindo os prestadores de serviços), manteve a tendência similar aos anos anteriores, designadamente, quanto ao predomínio global do sexo masculino, 55,8% (4.310 trabalhadores), sendo a taxa de masculinização de 55,8% e a taxa de feminização de 44,2%. O género masculino tem, também, maior antiguidade face ao género feminino em todos os agrupamentos de idade, exceto no agrupamento dos 20-24 anos.

Quando analisamos a distribuição por carreira, as mulheres prevalecem nas carreiras/cargos de dirigente (54,8%), de técnico superior (66,0%) e de assistente técnico (71,3%), enquanto que o sexo masculino prevalece nas carreiras de sapador bombeiro (98,6%), polícia municipal (94,4%) e assistente operacional (72,7%).

Na distribuição do efetivo por carreira/categoria destacam-se a de assistente operacional e a de técnico superior, que representam 30,3% e 28,8% do total, respetivamente. Se a estas acrescentarmos a carreira/categoria de assistente técnico, temos cerca de 78,3% do total de efetivos.

O nível de escolaridade médio é baixo: cerca de 46,9% apresenta habilitações iguais ou inferiores ao 9.º ano e, cerca de 13,9%, iguais ou inferiores ao 4.º ano. A percentagem de trabalhadores com habilitações iguais ou superiores ao Bacharelado é de 32,7%.

Cerca de 51,4% do efetivo municipal tem uma antiguidade na função pública superior a 20 anos e 19,4% perfaz menos de 10 anos de antiguidade. A média de antiguidade mais elevada é nas outras categorias (que inclui as carreiras não revistas e categorias subsistentes), com cerca de 25 anos, seguida da carreira de assistente técnico com 22 anos.

O grupo etário prevalecente é dos 50 aos 54 anos, sendo que 56,7% (4.371) tem uma idade compreendida entre os 40 e os 54 anos de idade e 23,3% (1.799) tem uma idade igual ou superior a 55 anos. O leque etário, que se traduz na diferença de idades entre o trabalhador mais novo e o mais velho é, no caso, de 46 anos. Estas idades correspondem a 23 anos e 69 anos respetivamente. O nível médio de idades do total dos efetivos é de 48 anos, sendo que a média da idade das mulheres também é 48 e a média de idades dos homens é 47 anos.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Para compreender a cultura organizacional, importa abordar alguns aspectos que a condicionam.

A estrutura orgânica interna dos serviços municipais obedece ao modelo de estrutura hierarquizada, constituída por algumas dezenas de unidades orgânicas

nucleares, incluindo Direções Municipais (o equivalente a direções gerais) e unidades orgânicas flexíveis. Uma organização pública com esta dimensão potencia tradicionalmente um estilo de gestão “em silo”, isto é, um que cada unidade orgânica de primeira linha pretende dispor, com elevado grau de autonomia, de recursos próprios para executar a sua missão específica, sendo muito focada em si própria e nas suas necessidades.

A reestruturação orgânica realizada em 2011 pretendeu romper com esta tradição, criando duas marcas específicas. Por um lado, ao nível das unidades orgânicas nucleares, a identificação de unidades orgânicas transversais, quando exercem funções de enquadramento, suporte, integração territorial ou partilha de recursos, comuns ao conjunto da atividade municipal, e de unidades orgânicas sectoriais, quando contribuem para a conceção e asseguram a execução das políticas municipais no âmbito de determinadas áreas das atribuições do Município. Por outro lado, a introdução de um modelo de gestão de recursos “transversais” nas áreas de suporte, para flexibilizar a gestão de recursos de conhecimento especializado, isto é, recursos humanos com um perfil específico, nomeadamente na área dos recursos humanos, contabilidade, atendimento, informática ou comunicação, o que permite a sua gestão criteriosa em função das necessidades dos serviços em cada momento.

Este modelo de funcionamento foi adotado na reestruturação dos serviços, realizada em 2011, que criou uma estrutura constituída por 56 unidades orgânicas nucleares, das quais 14 são direções municipais ou equiparadas, e por 98 unidades orgânicas flexíveis (anexo 1) e que prosseguiu uma estratégia de mudança assente na transversalização de recursos e na flexibilidade da sua afetação interna, em função das necessidades, com o objetivo de otimizar o funcionamento dos serviços municipais e qualificar a sua intervenção na cidade.

Em 2012 foi aprovada a reorganização administrativa da cidade de Lisboa, através da Lei n.º 56/2012, de 8 de novembro, que definiu um novo mapa administrativo da cidade, que passou a ser constituído por 24 freguesias, e transferiu para as juntas de freguesia da cidade um conjunto de competências até à data a cargo do Município.

A implementação desta Reforma, ao longo dos anos de 2013 e 2014, tem implicado profundas alterações nos serviços municipais, por forma a colocar em funcionamento um novo modelo de relacionamento entre o Município e as freguesias, assente na relação de proximidade com o munícipe.

Por este motivo, em 2015 foi realizado um processo de adaptação da estrutura dos serviços municipais, procurando reajusta-la em resultado da passagem de competências, meios e recursos para as juntas de freguesia de Lisboa. Neste sentido, foi publicado em Diário da República, no dia 28 de maio de 2015, a nova estrutura orgânica municipal, que visa, que o Município, através da sua organização interna, esteja

plenamente focado em cuidar da cidade, tornando-a cada vez mais amiga dos munícipes e concentrando em si o exercício de uma função essencialmente planeadora, reguladora e fiscalizadora, em articulação com as funções predominantemente operacionais e de proximidade das novas freguesias de Lisboa.

A implementação da Reforma Administrativa implicou um profundo processo de mudança. Por um lado, com mudanças para os serviços, associadas à transferência de competências do Município para as Freguesias, o que tem implicado adaptações ao funcionamento interno quer dos serviços municipais, que perderam competências, quer das próprias juntas, que recebem novas atribuições. Por outro lado, com mudanças para os trabalhadores, motivadas pela necessária transição de trabalhadores do Município para as juntas, com implicações para os trabalhadores que continuam a desempenhar funções na CML, para os trabalhadores que transitaram para as diversas freguesias e para os trabalhadores que já desempenhavam funções nas juntas.

A Direção Municipal de Recursos Humanos (DMRH) é a direção municipal de suporte à atividade da CML que tem por responsabilidade adequar a gestão do capital humano do município aos objetivos do programa do executivo. No cumprimento das suas atribuições legais, foi o serviço municipal responsável quer pela adaptação dos serviços ao novo modelo de funcionamento introduzido em 2011, quer pela transição de recursos humanos para as freguesias, quer pela reafectação dos recursos humanos à estrutura orgânica ajustada em 2015. Assim, a DMRH tem sido o serviço que tem procurado ativamente gerir os processos de mudança organizacional, através de metodologias participativas e transparentes, iniciativas de comunicação e ações de formação.

A DMRH tem por missão “Desenvolver e coordenar a implementação de estratégias e práticas de gestão de recursos humanos, numa perspetiva de partilha de recursos, atuando em parceria com os serviços municipais para otimizar o desempenho individual e organizacional”. Na sua estrutura interna, aprovada em 2011, organiza-se em três departamentos, o Departamento de Desenvolvimento e Formação (DDF), o Departamento de Gestão de Recursos Humanos (DGRH) e o Departamento de Saúde, Higiene e Segurança (DSHS), que em conjunto, integram cerca de 344 trabalhadores, o que corresponde a cerca de 4,44% da força de trabalho municipal, a 31 de dezembro de 2014. Destes, 36,6% são técnicos superiores, 23,0% são assistentes técnicos, 30,5% são assistentes operacionais e 8,1% estão enquadrados noutras carreiras, sendo o género feminino o predominante (86%). O nível de escolaridade mais representativo é a Licenciatura (42,4%) e encontram-se distribuídos por várias faixas etárias, estando a maioria situada entre os 35 e os 59 anos (88,7%).

Depois de ter, em 2011, desenvolvido uma reflexão estratégica que culminou na definição de um plano estratégico para 2011-2013, em 2014, no início de

um novo mandato autárquico, a DMRH ajustou a sua visão de futuro para a área dos recursos humanos, salientando o novo modelo de governação da cidade criado com a reforma administrativa e que será desenvolvido ao longo deste mandato e sublinhando o seu carácter colaborativo: “Tornar a Câmara Municipal de Lisboa um empregador de excelência, com uma força de trabalho criativa e envolvida na governação colaborativa da cidade”.

Para alcançar os resultados esperados, a DMRH refletiu sobre o seu papel, com a participação dos seus trabalhadores, e definiu um modelo de gestão interna assente em três pilares:

> Gestão estratégica, com objetivos de curto e de médio prazo para alcançar a visão de futuro;

> Gestão por processos, que criem verdadeiro valor para o cliente, eliminando irracionalidades e simplificando procedimentos;

> Gestão participada, envolvendo os trabalhadores da DMRH na escolha das prioridades de atuação e na execução das atividades.

Este modelo de gestão é sustentado por um conjunto de valores, definidos de forma colaborativa por trabalhadores e clientes:

Serviço Público - Incentivamos a ética de serviço público, orientando a nossa atividade para as necessidades dos nossos clientes enquanto criamos um ambiente de trabalho que valoriza a diversidade, a qualidade, o mérito e a confiança.

Inovação - Promovemos a inovação para melhorar o desempenho individual e organizacional, estimulando a criatividade, a pró-atividade, a experimentação e a aprendizagem.

Desenvolvimento - Acreditamos que apoiar, desenvolver e valorizar as pessoas é uma responsabilidade organizacional e a chave para alcançar os objetivos estratégicos da CML.

Colaboração - Estimulamos a colaboração entre os serviços municipais, apoiando a adoção de novas práticas de gestão das pessoas que promovam a transversalidade de recursos e a transmissão de saberes.

Transparência - Definimos objetivos, avaliamos a nossa atividade e divulgamos resultados, publicitando os indicadores de gestão dos recursos humanos com total transparência.

Responsabilidade Social - Assumimos a responsabilidade de assegurar boas condições de trabalho aos nossos trabalhadores, de conhecer as suas necessidades e de adotar medidas de apoio social, estimulando o voluntariado interno.

Para alcançar a sua visão de futuro, a estratégia definida para 2014-2017 assenta nos pontos fortes da CML, na área dos recursos humanos, e nas oportunidades que emergem do seu ambiente externo para colmatar os pontos fracos internos e reduzir as principais ameaças, tendo centrando-se em três objetivos (anexo 2 e anexo 3):

> Melhorar a atratividade do ambiente de trabalho;

> Capacitar a força de trabalho da CML para um novo modelo de gestão;

> Contribuir para a operacionalização da reforma administrativa da cidade.

Pretende-se que estes objetivos sejam factores agregadores do esforço de todos os serviços municipais na área da gestão das pessoas ao longo do mandato autárquico em curso.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Nos últimos anos, para além do clima desfavorável comum a todo o sector público, que agudizaram problemas sociais e agravaram o clima de desmotivação entre os trabalhadores (redução salarial, aumento dos descontos obrigatórios, bloqueio às promoções), destacamos três principais acontecimentos que marcaram a vida da CML.

1. Os anos de 2013 e 2014 foram marcados pelo processo de extinção de uma empresa municipal e pela internalização dos seus trabalhadores. Foram anos de negociação com os trabalhadores e os seus representantes, de celebração de 150 acordos de cedência de interesse público com os trabalhadores que entenderam integrar o mapa de pessoal do município, de abertura e conclusão (a 31 de Dezembro de 2014) de 24 procedimentos concursais internos para internalizar os mesmos trabalhadores a título definitivo, de enquadramento e acompanhamento dos trabalhadores nos diversos serviços municipais.

2. A já citada reforma administrativa da cidade e, em particular, o processo de transição de recursos humanos, constituiu o grande desafio de 2014 para toda a estrutura da CML e em particular para a DMRH. Definir metodologias de seleção dos trabalhadores a transitar, concretizar a sua transição e garantir uma eficaz gestão da mudança através de medidas de apoio foram tarefas que uniram os três departamentos que compõem a DMRH, nas respetivas áreas de competência, obrigando a um intenso trabalho colaborativo interno, entre os três departamentos, mas também a uma forte colaboração entre a DMRH e os diversos serviços municipais.

O grau de sucesso nos resultados alcançados foi expresso através de dois indicadores: a data de conclusão do plano de transição, que mede o grau de sucesso na transferência efetiva dos trabalhadores em termos dos timings definidos pelo executivo (data cumprida); e a taxa de execução do plano de acompanhamento, que mede o grau de eficácia na concretização das medidas de apoio aos trabalhadores e às juntas na área dos recursos humanos (uma taxa de execução superior a 100% do planeado, essencialmente por via do reforço da formação prevista).

3. Na sequência da reforma administrativa, em 2015 realizou-se um processo de ajustamento orgânico centrado em quatro grandes objetivos: 1) Adaptar a estrutura interna do Município à transição de competências, meios e recursos para as juntas de freguesia; 2) O reforço do papel planeador, regulador e fiscaliza-

dor do Município; 3) A requalificação do espaço público e do edificado; 4) O reforço do cuidado da cidade.

A nova estrutura orgânica municipal foi publicada em Diário da República, no dia 28 de maio de 2015, e entrou em vigor dia 5 de junho. Este facto tem marcado o primeiro semestre de 2015 para a DMRH e para os demais serviços municipais, pois obrigou à definição do mapa comparativo de competências dos novos serviços face à estrutura antiga e à definição de regras e metodologias para adaptar a afectação dos trabalhadores à nova configuração orgânica.

Um dos princípios basilares do processo de (re)afecção dos mais de 7700 trabalhadores (que foi preparado em Abril e Maio e foi concretizado em Junho) foi o princípio da Cooperação: a afetação dos trabalhadores, sendo um trabalho minucioso e diretamente relacionado com as funções exercidas pelos trabalhadores, implicou um trabalho colaborativo, de análise e resolução de situações individuais, entre todas as unidades orgânicas municipais.

Em resultado do empenho de toda a estrutura municipal foi possível publicar em Boletim Municipal, no dia 5 de junho, o despacho de afetação dos trabalhadores à nova estrutura orgânica dos serviços.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

Transição de recursos humanos do Município de Lisboa para as Juntas de Freguesia

Síntese:

4 linhas de atuação para conduzir um complexo processo de mudança organizacional

Para quê:

A boa prática que apresentamos consiste na metodologia desenvolvida pela CML, nomeadamente pela DMRH, para efetivar a transição de trabalhadores do Município para as juntas de freguesia, no âmbito da implementação da Reforma Administrativa. Este processo foi entendido desde o início como um processo de mudança organizacional com fortes implicações ao nível dos serviços e também ao nível dos trabalhadores. Como tal implicou a definição de uma metodologia coerente e transparente, que procurou definir e explicar os procedimentos internos que garantissem o cumprimento das disposições legais, a adesão dos stakeholders e que garantisse o apoio às juntas de freguesia no processo de internalização das novas competências.

O início deste processo ficou marcado com a publicação da Lei n.º 56/2012, de 8 de novembro, que aprovou a reorganização administrativa da cidade de Lisboa, e determinou que “a atribuição das novas competências às juntas de freguesia é acompanhada dos meios humanos, dos recursos financeiros e do património adequados ao desempenho das funções transferidas” (artigo 15.º, n.º 1) e “determina a transição do pessoal adequado aos serviços ou equipa-

mentos transferidos, mantendo a plenitude dos direitos adquiridos, designadamente o direito à mobilidade para quaisquer serviços ou organismos da administração central e local” (artigo 16.º, n.º 1), cabendo “(...) à Assembleia Municipal definir os critérios da transição do pessoal” (n.º 2) e à Câmara Municipal “a efetivação da transição do pessoal (...), após consulta às juntas de freguesia envolvidas” (n.º 3). Nesta sequência, a deliberação n.º 6/AML/2014 determinou que transitam para as juntas de freguesia os trabalhadores que ocupam os postos de trabalho na CML adequados ao exercício das competências que transitaram para as juntas de freguesia, estabelecendo ainda que o universo dos trabalhadores necessários ao exercício das competências transferidas corresponde ao número de trabalhadores que exercem a sua atividade no âmbito das referidas competências, excluindo os trabalhadores necessários à execução das competências que se revelem indispensáveis para a gestão direta pela CML, expressamente reconhecidas em deliberação própria. Estabeleceu ainda que o dimensionamento global estimado será articulado e detalhado com cada junta de freguesia, em função das respetivas características concretas, nomeadamente em termos de território e equipamentos transferidos.

Foi a este quadro legal a que a CML teve de dar resposta nomeadamente através da DMRH. O princípio que norteou este processo foi a transparência, para que este fosse um processo bem compreendido por todos os envolvidos, utilizando as ferramentas de comunicação como um aliado para a mudança, desenvolvendo um processo informado e participado.

Com quem:

Como já foi referido, a implementação da Reforma Administrativa foi um dos grandes desafios de 2014 da CML, tendo envolvido, de forma mais ou menos ativa, praticamente todos os serviços municipais. No que diz respeito à concretização da transição de recursos humanos do Município para as juntas, foi a DMRH o serviço promotor deste processo, onde estiveram envolvidos de forma transversal elementos dos três departamentos.

O Departamento de Gestão de Recursos Humanos foi responsável pela parte mais procedimental, desde reuniões com os serviços que perderam competências para as Freguesias, no sentido de clarificar as regras para aplicação dos critérios de seleção do universo de trabalhadores a transitar e a permanecer na CML, à efetivação da transição dos trabalhadores do mapa de pessoal do Município para os mapas de pessoal das juntas de freguesia.

O Departamento de Saúde, Higiene e Segurança garantiu a continuidade do apoio médico aos trabalhadores em situação de acidentes de trabalho.

O Departamento de Desenvolvimento e Formação elaborou um plano de formação específico para apoio ao processo de reforma administrativa, dirigido às juntas de freguesia que incidiu sobre as competências transitadas.

Com que outros recursos:

O processo de transição de recursos humanos para as juntas de freguesia foi integralmente desenvolvido com recursos internos. É de realçar que, ainda que tenha sido a DMRH o serviço promotor deste processo, ele só foi possível com a colaboração dos serviços municipais diretamente envolvidos na transição de competências, por um lado, e pela colaboração recebida do Departamento de Modernização e Sistemas de Informação e do Departamento de Marca e Comunicação, por outro.

Para que este processo fosse informado e participado, como referimos anteriormente, foi crucial o apoio recebido pelo Departamento de Modernização e Sistemas de Informação, que através da sua Divisão de Projetos e Desenvolvimento Tecnológico desenvolveu uma plataforma online que permitiu o registo de trabalhadores voluntários para transitarem para as juntas de freguesia e da Divisão de Relação com o Município que apoiou os técnicos dos Recursos Humanos durante as fases de atendimento presencial. Também o Departamento de Marca e Comunicação criou uma área de informação específica na Intranet Municipal, que permitiu a divulgação permanente de toda a informação sobre este processo.

Como (e quando) é executada:

Para facilitar a operacionalização deste processo de transição de recursos humanos, foi definido que este processo compreendia duas fases sucessivas.

As regras aprovadas pela Deliberação n.º 6/AML/2014 para a primeira fase foram as seguintes:

> No que concerne às competências que são exercidas em equipamentos específicos (designadamente escolas, bibliotecas, mercados, equipamentos desportivos e postos de limpeza), a transição dos mesmos determina a transição dos trabalhadores que desempenham funções nesses mesmos equipamentos e que exercem atividades relacionadas com as competências que transitam;

> Transitam ainda com os equipamentos os trabalhadores que exercem atividades na área de influência ou relacionadas com os equipamentos em causa, ainda que, por razões meramente logísticas, não estejam fisicamente nesses locais;

> Os trabalhadores a transitar constarão de uma lista nominativa de transição que é notificada, por escrito, às juntas de freguesia e aos trabalhadores, para efeitos de audição prévia, sendo subseqüentemente aprovada pela CML com definição da data em que se opera a transição.

Para garantir a aplicação das regras definidas, foram realizadas, durante o mês de janeiro de 2014, reuniões entre a DMRH e os serviços cujos trabalhadores foram objeto da primeira fase de transição: Departamento de Desporto, Departamento de Educação, Direção Municipal de Cultura e Direção Municipal de Ambiente Urbano.

No caso dos equipamentos, foram clarificadas as regras a adotar na identificação dos trabalhadores,

nomeadamente, a data a considerar para efeitos de afetação aos mesmos equipamentos que determinam a respetiva transição.

No caso da limpeza urbana, foram realizadas diversas reuniões de trabalho para apoiar a aplicação dos critérios definidos na deliberação à identificação do universo de trabalhadores a transitar e a permanecer na CML.

Uma vez obtidos todos os elementos necessários, foi elaborado o projeto de lista nominativa de transição que, depois de aprovada pelo senhor vice-presidente, vereador com o pelouro dos recursos humanos, foi publicada no 3.º suplemento do Boletim Municipal n.º 1041 do dia 30 de janeiro de 2014.

Esta listagem integrava 1048 trabalhadores, dos quais:

- 826 estavam associados aos serviços de limpeza urbana (o dimensionamento máximo calculado foi de 870 trabalhadores);
- 222 estavam associados a equipamentos – bibliotecas, equipamentos desportivos, mercados e escolas (o dimensionamento máximo calculado foi de 330 trabalhadores).

Após publicação, decorreu o período de audiência de interessados até ao dia 14 de fevereiro inclusive (10 dias úteis). Neste âmbito foram apresentadas:

- 131 pedidos de cópias do processo instrutor;
- 352 alegações de trabalhadores, dos quais 115 foram pedidos de mudança de junta de freguesia e 4 pedidos para ficar na junta de freguesia onde foram colocados no mesmo posto de limpeza;
- 1 alegação de um sindicato (STML);
- Pronúncias de algumas juntas de freguesia, realizadas por e-mail e em reuniões realizadas com todas as autarquias.

Após análise das alegações, foi elaborado o relatório final da audiência de interessados que propôs o deferimento de 84 pedidos de trabalhadores (24% do total de pedidos apresentados).

Foram também atendidos alguns pedidos das juntas. Nessa sequência, 8 trabalhadores foram alterados face à lista provisória, quer por substituição por outros, voluntários, quer por o respetivo perfil não ser necessário nos respetivos mapas de pessoal.

Quanto às demais pronúncias, entendeu-se que não procediam os argumentos invocados.

Desta forma, a listagem nominativa final correspondente à primeira fase de transição, aprovada em reunião de Câmara de dia 5 de março e publicada no Boletim Municipal n.º 1046, no dia 6 de março de 2014, integrou um total de 1.028 trabalhadores (menos 27 que a lista provisória), dos quais 7 eram voluntários registados na plataforma eletrónica “Oportunidade de Escolher”. Esta plataforma foi aberta no dia 3 de fevereiro para receber manifestações de vontade dos trabalhadores interessados em desempenhar funções nas juntas de freguesia. Tal como definido na deliberação de Câmara, a transição produziu efeitos a 10 de março de 2014, data da assinatura dos autos de

transição entre a CML e as juntas de freguesia. Em anexo a estes autos constaram as fichas de todos os trabalhadores que transitaram (para salvaguarda dos respetivos direitos adquiridos). A estes acresceram 149 prestadores de serviços para as áreas da educação (auxiliares de ação educativa) e desporto (técnicos de desporto e nadadores salvadores), cuja posição contratual foi cedida pela CML às juntas de freguesia. Todos os trabalhadores foram notificados individualmente da transição para o mapa de pessoal das juntas de freguesia.

Para a segunda fase, as regras aprovadas pela Deliberação n.º 6/AML/2014 foram as seguintes:

> No caso das demais competências que transitaram, serão afetos, em primeiro lugar, os trabalhadores que, voluntariamente, manifestem vontade em transitar e, cumulativamente, detenham o perfil profissional definido para a função a exercer.

> Será devidamente publicitado o período de manifestação de vontade, bem como o canal a disponibilizar para o efeito, o universo dos trabalhadores abrangidos e o conjunto de saberes e capacidades adequados ao exercício das funções a exercer, que consubstanciam os perfis profissionais necessários.

Em cumprimento das regras definidas no dia 3 de fevereiro, foi aberta a plataforma “Oportunidade de Escolher”, disponível online em <http://oportunidadeescolher.cm-lisboa.pt> (anexo 4), que esteve disponível durante todo o processo de transição, tendo encerrado a 31 de agosto.

Esta plataforma, desenvolvida internamente pelo Departamento de Modernização e Sistemas de Informação, permitiu aos trabalhadores manifestarem a sua vontade em transitar para as juntas de freguesia, podendo escolher até três juntas.

Qualquer trabalhador pôde registar-se na plataforma para qualquer função desde que detivesse as habilitações necessárias, independentemente de integrar a respetiva categoria formal. Nesta situação, ao ser aceite numa junta, transitava em mobilidade intercarreiras.

Os trabalhadores registados na plataforma foram enviados a entrevista nas freguesias que selecionaram e, caso fossem aceites, iniciavam funções na data acordada.

Estes trabalhadores integraram a segunda lista de transição que a CML aprovou no dia 10 de setembro, onde se deu por formalmente encerrado o processo de transição de recursos humanos da CML para as juntas.

Resultados alcançados:

No que respeita à primeira fase, foram transferidos 1.028 trabalhadores do mapa de pessoal da CML. Esta transição corresponde a uma taxa média de satisfação de 94,67 %, face ao número de trabalhadores inicialmente estimado para transitar nesta fase (1.086). Para além destes trabalhadores, foram também transferidos 149 colaboradores em regime de prestação de serviços, 69 a desempenhar funções

em equipamentos desportivos e 80 a desempenhar funções em jardins-de-infância.

Relativamente à segunda fase, até 31 de agosto, foram recebidos 170 registos na plataforma, dos quais 59 foram presenciais. Paralelamente foram recebidos 15 pedidos por e-mail ou outros meios de comunicação, o que perfaz um total de 185 registos voluntários.

Destes trabalhadores voluntários, 7 transitaram a 10 de março, por via da lista nominativa, publicada no boletim municipal n.º 1046, no dia 6 de março de 2014, associados às áreas de competências transitadas na primeira fase. Dos restantes trabalhadores registados associados às competências da segunda fase, 93 foram acolhidos nas juntas que escolheram.

Dos trabalhadores aceites, 5 foram para as juntas de freguesia em mobilidade intercarreiras com vista a satisfazer necessidades das juntas e a permitir a aplicação de um instrumento de valorização profissional com o respetivo impulso salarial a trabalhadores que detêm o requisito habilitacional para a carreira/categoria de destino pretendida: 1 como especialista de informática, 2 como técnicos superiores e 2 como assistentes técnicos.

No conjunto das duas fases transitaram 1270 trabalhadores o que correspondeu a uma taxa de satisfação de 81% face ao levantamento de necessidades efetuado com as juntas de freguesia.

Fatores-chave de êxito: Os principais fatores de sucesso que contribuíram de forma decisiva para gerir todo este processo de mudança particularmente complexa como é a transferência de pessoas entre organizações foram as iniciativas de comunicação e o sistema de acompanhamento desenvolvido.

A comunicação foi determinante ao longo de todo este processo. Procurou-se chegar a todos os stakeholders importantes: trabalhadores, eleitos, dirigentes, sindicatos e juntas de freguesia.

Os objetivos das iniciativas desenvolvidas foram os seguintes:

- > Favorecer a compreensão dos objetivos da reforma;
- > Suscitar a adesão às várias etapas definidas, em particular ao processo de voluntariado;
- > Tranquilizar os trabalhadores relativamente ao nível de proteção dos seus direitos;
- > Criar confiança no processo;
- > Facilitar a cooperação entre as partes;
- > Minimizar o clima de conflito.

Foram várias as iniciativas adotadas, nomeadamente:

- > Constituição de uma equipa de atendimento centralizado multicanal, constituída na DMRH, para apoio e esclarecimento aos trabalhadores da CML sobre o processo de transição, que garantiu no cômputo das duas fases 692 atendimentos telefónicos, 501 contactos através do endereço eletrónico transicaojuntas@cm-lisboa.pt e garantiu o atendimento presencial ao longo dos 8 meses em que o processo de transição decorreu.

> Desenvolvimento de uma área específica na Intranet Municipal (anexo 5) sobre a “Reforma administrativa”, que disponibilizou permanentemente informação sobre as várias etapas do processo. Contabilizando as 2 fases do processo foram disponibilizadas 14 notícias, 11 testemunhos em vídeo de alguns dos trabalhadores que transitaram para as juntas e 8 vídeos de presidentes de juntas de freguesia, com apresentação da freguesia e dos desafios que têm para oferecer aos trabalhadores que pretendiam transitar.

> A newsletter mensal iRH (anexo 6), distribuída com o recibo de vencimento, foi um dos canais utilizados para veicular mensagens chave ao longo de todo o processo. Nas duas fases foram introduzidos 21 conteúdos, nomeadamente, posteres (5), editoriais (5), notícias (4) e entrevistas aos trabalhadores (7).

> Envio de e-mails para todos os trabalhadores da CML (cml_all) que têm endereço eletrónico, para prestar as principais informações de carácter geral, associadas aos vários momentos cruciais do processo, tendo sido enviados, ao todo, 12 e-mails.

Para prestar informação de carácter específico, às juntas, aos dirigentes, aos interlocutores da Função RH, aos trabalhadores da DMRH e aos sindicatos, foram enviados diversos e-mails, com esclarecimentos sobre os timings, sobre a metodologia e sobre a operacionalização prática do processo de transição de trabalhadores para as juntas.

> Divulgação de cartazes alusivos aos principais momentos, tendo sido criados 4 cartazes diferentes, distribuídos por todas as unidades orgânicas e principais edifícios municipais, num total de 600 exemplares (150 de cada cartaz).

Para além do plano de comunicação a gestão da mudança inerente a este processo foi conseguida através do desenvolvimento de sistema de acompanhamento RH.

Antevendo uma fase de alguma complexidade no enquadramento das novas equipas e na internalização das novas responsabilidades, foi desenhado pela DMRH um sistema de acompanhamento pós-transição para apoiar:

> os trabalhadores que transitaram, de forma a resolver dúvidas e apoiar a resolução de problemas;

> as juntas de freguesia, que viram os seus mapas de pessoal repentinamente muito alargados, o que poderia colocar alguns desafios à capacidade de resposta na gestão quotidiana dos recursos humanos.

As iniciativas desenvolvidas foram:

> Formação de apoio à reforma administrativa:

Para conceber o plano de formação de apoio à reforma administrativa, o Departamento de Desenvolvimento e Formação trabalhou em conjunto com a Divisão de Relação com o Município, a quem coube desenhar os fluxogramas e, atendendo às competências a transferir para as juntas de freguesia, delinear os perfis dos trabalhadores e eventuais necessidades formativas a suprir aquando da transferência para as juntas de freguesia.

Considerando as competências a transferir para as juntas de freguesia, em março de 2014 foi elaborado e aprovado o plano de formação de apoio à reforma administrativa (anexo 7), específico para os trabalhadores das juntas de freguesia, que entre outras, contemplou a formação de enquadramento que se destinou à totalidade dos trabalhadores que transitaram para as juntas de freguesia, e tinha como objetivos:

> Dotar os trabalhadores com informação relativa ao processo da reorganização administrativa de Lisboa, objetivos e respetivo enquadramento legal e organizacional;

> Abordar o conceito de mudança, dotando os trabalhadores de um conjunto de ferramentas facilitadoras do desenvolvimento dos comportamentos e atitudes de envolvimento, participação e aceitação do processo de mudança, diminuindo a resistência à mudança.

O plano de formação contempla outros cursos e tem sido adaptado às necessidades manifestadas pelas juntas de freguesia.

Com vista à operacionalização dos cursos inscritos no plano, o Departamento de Desenvolvimento e Formação, reuniu-se com os formadores indicados pelas unidades orgânicas da CML, com conhecimentos técnicos relacionados com as competências a transferir para as juntas de freguesia e definiu a calendarização, as prioridades, e as precedências dos cursos a frequentar pelos trabalhadores das juntas de freguesia.

ii) Guia prático de recursos humanos

Para apoiar as juntas de freguesia na gestão dos seus recursos humanos e a lidar com as novas exigências que decorrem do processo de transferência de competências, a DMRH elaborou um Guia Prático de Recursos Humanos (Guia RH), disponibilizado por todas as juntas de freguesia em suporte papel e online no site da reforma administrativa (anexo 8).

Este documento está estruturado em seis temas que correspondem aos principais macroprocessos no ciclo de gestão dos trabalhadores: ‘Admissão e Colocação’; ‘Administração’; ‘Desenvolvimento e Formação’; ‘Gestão do Desempenho’; ‘Segurança e Saúde no Trabalho’; e ‘Saídas’. Para facilitar a utilização do Guia, estes temas estão organizados em subtemas e são compostos por fichas que abordam as questões relevantes em cada matéria.

Em maio de 2014 foi enviada, às juntas de freguesia, uma primeira versão do Guia RH constituído por 57 fichas temáticas. Este guia prático é objeto de permanente atualização, não só integrando novas fichas, como também refletindo as alterações que possam ocorrer, nomeadamente a nível legislativo. Em consequência da entrada em vigor da nova Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas foi disponibilizada uma nova versão, em maio de 2015.

iii) Acompanhamento personalizado

Para garantir a resolução atempada dos vários temas associados à gestão de recursos humanos, foram atribuídas, na DMRH, as seguintes responsabilidades internas de interlocução direta com as juntas:

> Departamento de Desenvolvimento e Formação: elaboração de um Plano de formação de apoio à reforma administrativa, sempre que possível ajustado às necessidades específicas de cada junta;

> Departamento de Saúde, Higiene e Segurança: foram realizadas 45 consultas de vigilância médica, 606 consultas de acidentes de trabalho e 84 Juntas Médicas Municipais.

> Departamento de Gestão de Recursos Humanos: apoio na clarificação da situação jurídica dos trabalhadores, no processamento salarial e no encaminhamento de voluntários. O apoio ao processamento salarial realizou-se em março de forma substitutiva (a CML realizou o processamento e entregou-o às juntas, à exceção de uma que não o solicitou) e continua em curso, de forma presencial, nalgumas juntas que o solicitem (numa lógica de formação no posto de trabalho).

iv) Protocolo

Foi elaborado e enviado em maio de 2014 às juntas de freguesia um protocolo que estabelece as condições e regras gerais de acesso, pelos trabalhadores que transitam para as juntas de freguesia do Município, e, se for o caso, pelos demais trabalhadores daquelas, aos refeitórios e bares da CML, às unidades de educação da CML, aos serviços de medicina do trabalho e aos serviços de higiene e segurança no trabalho da CML, o acesso ao serviço de formação, nomeadamente aos cursos do plano de formação profissional, ao plano de estágios, à oferta educativa e formativa da Escola de Jardinagem e Escola de Calceteiros e o acesso à qualificação através do Centro Para a Qualificação e o Ensino Profissional, às medidas de apoio à infância e à adolescência e aos filhos dos trabalhadores em idade escolar desenvolvidas na CML, bem como às ações de formação específicas à medida das necessidades das juntas e demais serviços que o município preste ou colaborações que esteja disponível para desenvolver.

Até à data foram assinados cinco protocolos.

Dificuldades na concretização:

Após o encerramento das duas fases de transição de recursos humanos, foi possível realizar uma primeira análise global, reportada a ambas as fases do processo e focada não apenas na componente processual mas também nos impactos que a reforma teve junto das principais partes interessadas, que entre outras questões abordou as dificuldades por elas sentidas.

Considerando as principais categorias de partes interessadas – na CML, os trabalhadores e os serviços municipais e, nas juntas de freguesia, os trabalhadores e os executivos – procurámos, nessa fase, realizar uma análise focada nos aspetos qualitativos do processo mas que também fez apelo aos dados quantitativos que já era possível obter e que se consideram relevantes.

Para este efeito, foi realizada uma análise documental e recolhidas as apreciações dos interessados, nos termos explicitados nos pontos seguintes:

> Trabalhadores – Para se perceber o impacto global que este processo teve na vida da CML enquanto organização, foram analisadas as apreciações e expectativas dos trabalhadores que transitaram (1^a e 2^a fase) e dos que não transitaram. As suas opiniões foram recolhidas através da realização de focus groups para recolher, clarificar avaliar as perspetivas dos trabalhadores sobre os impactos do processo de transição na área dos recursos humanos e obter dados que permitam comparar as perceções, expectativas e opiniões dos trabalhadores com diferentes níveis de envolvimento no processo.

Considerando que o timing definido inviabilizou a constituição de grupos homogêneos no que concerne às principais variáveis individuais (idade, género, habilitação), optou-se pela constituição de grupos homogêneos do ponto de vista das variáveis coletivas, isto é: relativamente aos trabalhadores que permanecem na CML, a variável a considerar é o serviço ao qual estão alocados ter ou não sido afetado pelo processo de transição de competências para as freguesias.

> Unidades orgânicas municipais – Outra parte interessada muito relevante na CML são as unidades orgânicas municipais, que, no seu conjunto, constituem a estrutura de serviços do município. A transição de competências e de pessoas para as freguesias teve um impacto muito significativo no funcionamento dos serviços municipais, não só pela turbulência inerente ao processo mas também, nalguns casos, pela perda efetiva de competências e de recursos ou apenas de recursos.

Para analisar o impacto que o processo de transição tem tido junto dos serviços municipais, realizámos um questionário junto dos dirigentes municipais, aplicado entre os dias 19 de agosto e 12 de setembro ao qual responderam 38% dos diretores municipais, 42% dos diretores de departamento e 31% dos chefes de divisão. A taxa de respondentes foi de 35%. Do total de respondentes, 54% pertencem a serviços que perderam competências.

> Juntas de freguesia – Os trabalhadores que se encontram nas freguesias constituem um universo muito relevante que importou igualmente analisar nas suas apreciações e expectativas, tendo sido também com eles realizados focus groups.

Após a recolha dos dados foi possível analisá-los de forma a ter uma leitura global das perceções dos principais stakeholders deste processo, que reconheceram ter havido algumas dificuldades na implementação do processo de transição de recursos humanos. Os trabalhadores que não transitaram identificaram o prazo (curto) estabelecido para concretizar a transição de competências e equipamentos, dada a falta de preparação da CML, e o risco de o mesmo serviço ser prestado de forma diferente consoante a junta. Já os trabalhadores que transitaram na primeira fase identificaram como principais dificuldades a falta de preparação das juntas para este processo, que se traduziu nas condições de trabalho, nomeadamente com falhas de integração e falta de informação. Foi tam-

bém referido que inicialmente a transição foi complicada, mas atualmente os trabalhadores que transitaram sentem-se satisfeitos. Quanto aos trabalhadores que transitaram voluntariamente, foram identificadas dificuldades ao nível da falta de disponibilização de meios, em especial, na área do licenciamento e na adaptação aos programas informáticos existentes nas juntas de freguesia. Os trabalhadores que já trabalhavam nas juntas de freguesia, referiram que as dificuldades sentidas foram mais respeitantes à atitude dos trabalhadores que transitaram da CML e não tanto ao papel das juntas de freguesia neste processo, pois algumas até promoveram iniciativas para estimular o espírito de equipa e a integração. Os dirigentes também referiram estar preocupados com o sistema de coordenação entre a CML e as juntas e os trabalhadores referiram a indefinição na delimitação de competências, como um obstáculo, que pode gerar situações de duplicidade de funções e o desconhecimento da entidade responsável.

Alguns testemunhos:

Testemunhos, em vídeo, de alguns trabalhadores que transitaram para as Juntas de Freguesia, e que estão disponíveis na intranet municipal, na área de informação dedicada à reforma administrativa:

<https://vimeo.com/85559627>

<https://vimeo.com/91281498>

<https://vimeo.com/92042403>

Para além destes foram sendo publicados, ao longo do ano, na newsletter mensal iRH testemunhos de outros colegas que transitaram para as juntas de freguesia (anexo 9).

Paralelamente foram disponibilizados, também na intranet, alguns vídeos feitos pelas Juntas de Freguesia sob a forma de desafios, de onde se destacam algumas frases:

“O Município de Lisboa tem estas funções de partilha que nós queremos ampliar ao máximo. Estamos abertos a receber todos os colaboradores que o Município de Lisboa deseja que venham trabalhar nesta freguesia.” – Junta de Freguesia de Alvalade

“A Reforma Administrativa da Cidade de Lisboa traz-nos agora novos desafios e novas competências pelo que estamos à procura de reforçar a nossa equipa com pessoas com experiência (...)” – Junta de freguesia de Benfica

“(...) quando os funcionários se começarem a aperceber que conseguem com o produto do seu trabalho ver os efeitos práticos no local vão se sentir mais motivados porque estão a trabalhar e estão a ver o seu trabalho a crescer à sua volta (...)” – Junta de Freguesia dos Olivais

RISCOS PSICOSSOCIAIS: COMO INTERVIR NA MUDANÇA

Gestão e prevenção dos riscos psicossociais como forma de gerir a mudança

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, IP

Pessoa responsável pela apresentação

José Manuel Guimarães Magalhães

Cargo:

Técnico Superior de HST - Coordenador CSHST

Categoria a que se candidata:

Gerir a mudança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração indireta do estado

Tipo de entidade:

O INE, IP é um instituto público de regime especial

Caracterização sumária da atividade principal:

Produzir e divulgar informação estatística oficial, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão pública, privada, individual e coletiva, bem como a investigação científica;

Elaborar as Contas Nacionais Portuguesas, em articulação com as demais entidades competentes;

Divulgar, de forma acessível, a informação estatística produzida;

Coordenar e exercer a supervisão técnico-científica e metodológica da produção estatística da sua responsabilidade, bem como das entidades com delegação de competências e dos Serviços Regionais de Estatística das Regiões Autónomas;

Cooperar com as entidades nacionais e com organismos de outros Estados, da União Europeia e das organizações internacionais, na área da informação estatística.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Em 31 de dezembro de 2014 o INE tinha 636 trabalhadores, 377 mulheres e 259 homens.

343 Técnicos superiores, 276 técnicos profissionais e 14 trabalhadores no grupo profissional de apoio geral.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade: A cultura organizacional do INE pauta-se pela permanente procura pela excelência, alicerçada no rigor e independência técnica da sua atividade estatística, conjugados com o desenvolvimento e bem estar dos seus trabalhadores.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Peer Review 2014/2015

Implementação do SEC 2010

SIGINQ

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

Riscos Psicossociais: Como intervir na mudança

Síntese:

Gestão e prevenção dos riscos psicossociais como forma de gerir a mudança

Para quê:

Gestão e prevenção dos riscos psicossociais como forma de gerir a mudança de comportamentos.

Com quem:

Desenvolvido pelo DRH-CSHST para todos os trabalhadores. Colaboração de especialistas externos.

Com que outros recursos:

Correio eletrónico, espaço intranet, espaço wiki, painéis de difusão de informação, contatos pessoais e telefónicos. Reuniões, sessões de esclarecimento e Workshop Interno. Video conferência.

Como (e quando) é executada:

Desde 2008 e com mais incidência a partir de 2012.

Campanhas trimestrais sobre stresse. Participação e intervenção em eventos externos.

Difusão de informação.

1º trimestre 2015 - Campanha sobre riscos psicossociais (RPS) aliada às LME

2º trimestre 2015

5 Maio 2015 - Workshop RPS

Campanha sobre RPS e preparação da avaliação de riscos (4º trimestre)

Resultados alcançados:

Elevada participação dos trabalhadores e dirigentes no Workshop de 5 de Maio 2015

Diminuição dos acidentes de trabalho (LME)

Fatores-chave de êxito:

- Visibilidade da campanha
- Apetência e pertinência do e para o tema
- Envolvimento da direção

Dificuldades sentidas na concretização:

- Díficil percepção do que são e pode implicar os RPS
- Receio de falar de casos concretos

A CRIAÇÃO DA REDE NACIONAL DE DORMITÓRIOS

- MELHORES CONDIÇÕES DE SAÚDE (EXAMES MÉDICOS E MEDIÇÕES DE AMIANTO)

Melhoria das condições de trabalho existentes na ASAE

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

ASAE-Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

Pessoa responsável pela apresentação

Dr. Pedro Portugal Gaspar

Cargo:

Inspetor -Geral

Categoria a que se candidata:

Gerir a mudança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Pública

Tipo de entidade:

Autoridade de Inspeção e fiscalização sendo Órgão de Polícia Criminal.

Caracterização sumária da atividade principal:

Fiscalização e prevenção do cumprimento da legislação reguladora do exercício das atividades económicas, nos sectores alimentar e não-alimentar, bem como a avaliação e comunicação dos riscos na cadeia alimentar, sendo o organismo nacional de ligação com as suas entidades congéneres, a nível europeu e internacional.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Neste período, ocorreram mudanças ao nível da Direção bem como de chefias intermédias de 1º grau e 2º grau. Consequente à mudança de Direção (ocorrida a partir do último trimestre de 2013) foi traçada uma nova estratégia a nível operacional, tratando-se a atividade fiscalizadora de uma área nobre na esfera das competências legais desta autoridade.

Começou a ser implementado o Plano Estratégico quinquenal (PE 2013-2018) que abrange os vários vetores de desenvolvimento (áreas de core, operacional e científica, e as áreas contextualizantes, organizacional e recursos). Neste contexto, destaca-se a racionalização da gestão dos recursos humanos e financeiros, pela promoção de procedimentos concursais, da segurança e saúde no trabalho, cessação de contratos a outsourcing e da otimização de espaços e custos de instalações.

Ainda neste contexto, e em contraponto ao modelo de distinção entre brigadas para a área alimentar e para a área não-alimentar, destaca-se a reorganização da estrutura de base territorial em conjugação com

a constituição de brigadas de atuação genérica e de atuação especializada.

Refere-se ainda o novo modelo de planeamento operacional que passou a ser centralizado. Esta alteração organizativa tem reflexo/impacto a nível de gestão do corpo inspetivo.

A integração na carreira inspetiva de novos inspetores face a uma diminuição de efetivos por motivos essencialmente de aposentação, supriu-se a lacuna de treino policial e/ou melhoria no domínio da utilização das armas de fogo em contexto de ação policial (cenário real).

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Revalorizaram-se áreas de intervenção capazes de suscitar a motivação dos funcionários de forma a que nos resultados obtidos vissem espelhados o seu esforço e dedicação. Setores como a responsabilidade social, de voluntariado, e do próprio sentido de missão têm vindo a ganhar consistência.

Os funcionários prosseguem no exercício das suas funções valores como, a integridade, a credibilidade, a qualidade, o compromisso e a independência. O sentimento de pertença ou expectativa de pertença tendo no horizonte um adequado desempenho das funções, é sempre uma meta a atingir.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

- Na área operacional, salienta-se em 2014 a apreensão de produtos num valor global superior a 15 milhões de euros, tendo por base uma atuação mais direcionada para a produção.
- No âmbito da Saúde no Trabalho e Segurança de Pessoas e Bens, assume particular relevância:
 - a) a criação de espaços-dormitório nas instalações de Barcelos, Lisboa (sede) e Castelo-Branco;
 - b) o início das consultas médicas periódicas aos trabalhadores;
 - c) a realização de medições de amianto no ar ambiente (postos de trabalho) nos edifícios com cobertura de fibrocimento;
 - d) e o considerável volume de horas de ações de formação técnica especializada na área do tiro, que incluiu a formação de formadores internos da ASAE.
- A notar também a aposta do desenvolvimento da cooperação internacional da ASAE com homólogas de outros países e o alargamento das suas parcerias, com quase todos os países e territórios de língua portuguesa. Merece particular realce, a cooperação policial internacional, nomeadamente com Espanha,

em várias operações integradas com intercâmbio de inspetores entre ambos os países que tem sido um fator de grande motivação para a equipa.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

A Criação da rede nacional de dormitórios - melhores condições de saúde (exames médicos e medições de amianto)

Síntese:

Melhoria das condições de trabalho existentes na ASAE

Para quê:

A Criação da rede nacional de dormitórios- melhores condições de saúde (exames médicos e medições de amianto) constitui-se num verdadeiro objetivo qualitativo e quantitativo das condições de trabalho existentes na ASAE.

A melhoria das condições de trabalho numa organização deve ser a pedra de toque de qualquer processo evolutivo, no sentido da valorização das pessoas.

Importa assim, criar logísticas de apoio, quer na área operacional quer mesmo na área administrativa quando os seus agentes se deslocassem no território nacional.

Assim sendo, a criação de espaços de descanso ou dormitórios na região Norte, Centro e Sul do país visa permitir que os funcionários, em deslocação territorial, possam ter mais tempo para o exercício contínuo das suas tarefas, menos tempo gasto em deslocações de regresso a pontos de partida no que respeita à área operacional.

O próprio exercício de outras funções a nível dos armazéns acaba por ser melhor rentabilizado pela acoplagem das instalações/dormitórios nos 2 centros logísticos (armazéns) existentes no país. Importa com esta medida reduzir a sobrecarga dos trabalhadores e naturalmente que esta medida acaba consequentemente por ter redução de custos correntes na ASAE.

Nesta melhoria de condições para as pessoas, temos a complementar a realização das consultas médicas e a medição das partículas de amianto. As condições ambientais dos edifícios laborais são cada vez mais uma das preocupações da atualidade. Por essa razão, ainda antes de ser solicitada à ASAE a listagem dos edifícios onde existia amianto, já esta Autoridade havia mandado executar a medição das partículas, da qual se concluiu que estavam “limpos”. As consultas de medicina do trabalho eram uma lacuna que importava corrigir. O início dos exames médicos foi muito bem recebido na organização.

Todo este pacote de medidas é importante, por serem medidas implementadas num sistema público onde não é fácil criar incentivos e motivação para o trabalhador.

Com quem:

A pensar no apoio ao corpo inspetivo, os dormitórios criados nas instalações da sede em Lisboa, Centro

de Formação de Castelo Branco e Pólo Logístico de Barcelos servem, maioritariamente, os trabalhadores integrados nas carreiras de inspeção da ASAE (em mais de 2 centenas representando aproximadamente 98% do total de efetivos do grupo inspetivo) que se deslocam por todo o território nacional, por motivo de serviço ou formação, sendo também utilizada por outros trabalhadores, nomeadamente, da área do património, logística e informática (cerca de 20). Pontualmente, os dormitórios são também utilizadas por formandos de inspeções das Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores e de congéneres estrangeiras que se deslocam a Portugal em atividades formativas, de acordo com um plano de formação previamente aprovado.

Os Exames de Saúde no Trabalho envolveram 192 trabalhadores, predominantemente inspetores, com a idade média situada nos 48 anos, sendo 65% do sexo masculino, e 35% do sexo feminino, possuindo todos uma antiguidade na função pública situada entre os 17 anos e os 20 anos e tendo, maioritariamente, o grau académico de licenciatura.

A Medição de Fibras de Amianto no ar interior das instalações com chapas de fibrocimento foi realizada por uma empresa de prestação de serviços externa, acreditada para executar estes trabalhos específicos.

Com que outros recursos:

Na criação de Dormitórios nas instalações da sede em Lisboa, Centro de Formação de Castelo Branco e Pólo Logístico de Barcelos, foram realizadas obras de adaptação dos espaços com vista a criação de instalações femininas e masculinas, incluindo casas de banho e balneários e a aquisição, de valor aproximado de 5.000 euros, de mobiliário adequado e acessórios (camas, mesas de cabeceira, armários, candeeiros, roupa de cama e de banho).

Nas obras de Barcelos, a ASAE obteve a colaboração do Município de Barcelos, tendo essas obras um valor próximo de 100 mil euros.

As obras de Castelo Branco, estruturalmente, foram menores ou apenas de simples adaptação, tendo-se igualmente obtido a colaboração do Município de Castelo Branco. Os custos de adaptação ascenderam a 5 mil euros. Somando todo o custo desta ação valorizadora, rondará os 110 mil euros.

Para suprir uma lacuna existente nesta Autoridade, na área de saúde no trabalho, e para dar Início aos Exames de Saúde no Trabalho, a ASAE contratou os serviços de uma empresa de prestação de serviços externos autorizada pela Direção-Geral da Saúde para a prática de medicina no trabalho (dada a inexistência de organismo na função pública para a prestação deste serviço), que disponibilizaram 1 médico e 2 enfermeiros, de trabalho. Custo de cerca de 5.000 euros.

A Medição de fibras de amianto no ar interior das instalações com chapas de fibrocimento foi feita através de equipamento de recolha de ar interior, instalações de Laboratório externo e com os recursos previstos nas normas técnicas, nomeadamente, material e

equipamento laboratorial e técnicos para execução de análises, métodos de análise específicos. Custo cerca de 1.500 euros.

A soma financeira global da ação rondará os 116 mil euros.

Como (e quando) é executada:

- A Direção da ASAE no que respeita aos dormitórios de Barcelos celebrou protocolo com o município, tendo conseguido em sede negocial que nos armazéns fossem construídos dormitórios e uma “copa” de apoio. As obras decorreram durante o ano de 2014, sendo hoje fundamentais no exercício das atividades na Região Norte.

No que respeita aos dormitórios da Região Centro, a Direção encetou o processo de execução na ocasião da realização do 4º curso de acesso à carreira de Inspetor Superior da ASAE.

Obteve-se a colaboração do Município de Castelo Branco que realizou todas as obras de adaptação. Foram desde logo fundamentais para apoio ao referido curso de acesso e são o grande ponto de apoio na Região Centro.

Os dormitórios de Lisboa foram pontos igualmente importantes nesse período.

Realce-se que por força da criação destes espaços, a Direção aprovou um Regulamento de Utilização.

- O Início dos Exames de Saúde no Trabalho decorreu, por iniciativa da Direção, entre maio e outubro de 2014 em Lisboa, Coimbra e Porto.

- A Direção da ASAE entendeu logo no início de 2014 proceder à monitorização das partículas de amianto e à medição de amianto nas instalações onde existem chapas de fibrocimento. O período de realização das medições decorreu em fevereiro no Porto, Mirandela e Faro e, no mês de junho em Évora.

Resultados alcançados:

- A rede nacional de dormitórios permitiu implementar um total de 30 camas. Em cada região (norte, centro e sul), a ASAE passou a disponibilizar 10 camas. Sendo que nas instalações de Barcelos e sede - Lisboa, cada uma dispõe de 8 camas para o uso de homens e 2 camas para o uso de mulheres e Castelo Branco, tem 6 camas para o uso de homens e 4 destinadas a mulheres.

A criação de Dormitórios nas instalações da sede em Lisboa, Centro de Formação de Castelo Branco e Pólo Logístico de Barcelos permite que sempre que ocorra deslocação em operações de inspeção/fiscalização ou formação, os trabalhadores possam descansar, evitando fazer viagens em situação de risco e sem ter de suportar encargos com o alojamento, aumentando assim o seu bem-estar.

Em tempo real, após a criação do Pólo de Barcelos e relativamente à situação anteriormente existente, verificou-se uma redução no percurso, em média, de 216 km por viagem e de 1h10 em tempo de viagem.

Antes da criação deste Pólo, efetuavam-se 309 km e demorava-se 3h20 nas deslocações entre o Norte do

Rio Douro e Castelo Branco, local onde eram depositados as apreensões efetuadas. Esta redução, na prática, refletiu-se na eliminação de 70% do percurso e de 66% em tempo, o que traz como benefício um maior descanso para o trabalhador, acrescido do facto do trabalhador poder descansar nas instalações.

Permite ainda organizar equipas com elementos de unidades orgânicas de vários pontos do país, facto que, numa organização com recursos humanos escassos é uma mais-valia, uma vez que potencia a partilha de recursos, refletindo-se na melhoria de produtividade das atividades inspetivas.

A criação do armazém leva a uma poupança média anual em custos de transporte de mercadorias para os armazéns do MARL (Mercado Abastecedor da Região de Lisboa) e Castelo Branco no valor de 20.000 euros.

- Através do Início dos Exames de Saúde no Trabalho, a ASAE pretendeu consolidar as condições de saúde dos trabalhadores da organização, possibilitando o encaminhamento para exames complementares nos casos em que for necessário. Assim, do ato médico resultou a elaboração da Ficha de Aptidão comprovando-se que os trabalhadores estavam habilitados para exercer as suas funções públicas.

- As medições dos níveis de amianto realizadas, abrangeram a totalidade das instalações, Porto, Mirandela, Évora e Faro.

Foi verificado que as medições dos níveis de fibras de amianto existentes no ar interior das instalações da ASAE referidas, apresentaram resultados com valores inferiores a 0,01 fibra/cm³, sendo assim, no mínimo 10 vezes inferior ao Valor-Limite de Exposição (V.L.E. que é de 0,1 fibra/cm³). Estes resultados permitiram concluir que o ar interior foi considerado área limpa. Note-se que ar interior com valores acima de 0,1 fibra/cm³ é considerado contaminado e ar interior com teor abaixo de 0,1 fibra/cm³ é considerado ar limpo.

- Quais os impactos destas medidas para a ASAE?:

- Poupar anualmente em transportes cerca de 20 mil euros.
- É de realçar que nesta ação, que teve um custo global de 116 mil euros, a ASAE gastou apenas cerca de 3 mil euros.
- A nível regional e a obtenção de colaboração dos municípios foi vital para atingir tais resultados.
- Estamos perante um gasto que pode ser considerado um “investimento nas pessoas”.

Fatores-chave de êxito:

a) Relativamente à criação de Dormitórios nas instalações da sede em Lisboa, Centro de Formação de Castelo Branco e Pólo Logístico de Barcelos, destaca-se como principal benefício qualitativo a melhoria da acessibilidade às instalações referidas, evitando deste modo as deslocações extenuantes quer em matéria de tempo, quer em termos financeiros, para os trabalhadores, diminuindo o risco associado às deslocações, aumentando as horas de descanso e promo-

vendo a segurança e o menor custo de deslocações e transporte e a conseqüente satisfação do trabalhador.

- b) A adesão dos trabalhadores aos Exames de Saúde;
- c) Melhoria das condições de saúde;
- d) Ações de sensibilização dadas aos inspetores quanto ao objetivo dos exames médicos;
- e) A rapidez de atuação da ASAE, face aos eventuais fatores de risco existentes;
- f) A sensibilidade e a decisão por parte da Direção da ASAE, sobre a questão da medição de fibras de amianto existentes no ar das instalações da ASAE.

Dificuldades na concretização:

Atendendo aos atuais constrangimentos orçamentais, as dificuldades sentidas na criação de Dormitórios nas instalações da sede em Lisboa, Centro de Formação de Castelo Branco e Pólo Logístico de Barcelos foram essencialmente de cariz financeiro.

Essas dificuldades foram ultrapassadas com os protocolos realizados com os municípios.

Alguns testemunhos:

Relativamente à Criação de Dormitórios nas instalações da sede em Lisboa, Centro de Formação de Castelo Branco e Pólo Logístico de Barcelos, tem-se o testemunho da UCII (Unidade Central de Investigação e Intervenção)- Unidade Orgânica que utiliza com maior frequência os dormitórios.

“A implementação de dormitórios beneficia amplamente a moral e produtividade dos inspetores, a saber:

- 1) é fator de tranquilização – os inspetores sabem à partida onde vão pernoitar e quais os custos que a pernoita lhes acarreta.
- 2) é garantia de maior disponibilidade para com o serviço – as pernoitas fora da residência traziam custos financeiros aos inspetores nem sempre ajustados aos seus vencimentos (ademais as ajudas de custo nacionais não são pagas antecipadamente). Com esta boa prática, eliminado este custo, existe uma quase total disponibilidade para prestar o serviço, em locais fora da residência, abrangidos pelos dormitórios.
- 3) Além do que os dormitórios patenteiam boas condições ao nível do conforto, higiene e tranquilidade.”

A iniciativa Início dos Exames de Saúde no Trabalho apresenta como testemunho:

Inspetor A:

“Os resultados são equivalentes às análises de sangue que fiz há cerca de 1 mês numa clínica privada”;

Inspetor B:

“Foi positivo vir aqui, pois os resultados que me foram dados a conhecer alertaram-me para fazer uma consulta com o meu médico de família”;

A iniciativa medição de fibras de amianto no ar interior das instalações com chapas de fibrocimento não tem testemunho.

COMPROMISSOS: COM AS PESSOAS, COM O SERVIÇO, COM A COMUNIDADE, COM O AMBIENTE E COM OS FORNECEDORES E PARCEIROS

Implementação de actividades de RS na Secretaria-Geral

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Secretaria-Geral do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Pessoa responsável pela apresentação

Maria Amélia Ribeiro Cardoso

Cargo:

Chefe do Departamento de Sistemas, Inovação e Qualidade

Categoria a que se candidata:

Gerir a mudança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Direta do Estado

Tipo de entidade:

Secretaria-Geral

Caracterização sumária da atividade principal:

Assegurar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MSESS e aos demais órgãos e serviços neles integrados, nos domínios da gestão dos recursos internos, do apoio técnico-jurídico e contencioso, da documentação e informação, da inovação e qualidade e da comunicação e relações públicas, bem como a prestação de serviços partilhados nos domínios dos recursos humanos, formação profissional nas matérias transversais, negociação e aquisição de bens e serviços, financeiro e patrimonial.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A Secretaria-Geral do MSESS (SG), em 31-12-2014, tinha ao seu serviço 103 efetivos (2 dirigentes superiores; 11 dirigentes intermédios; 42 técnicos (as) superiores; 40 assistentes técnicos (as) e 8 assistentes operacionais), sendo a taxa de tecnicidade em sentido restrito de 40,77% que, aliás, desde 2010 (30,71%) tem vindo a aumentar. Já quanto à taxa de habilitação superior esta situava-se nos 55,53%, sendo que em 2010 era 45,71%.

De notar que a taxa de feminização era, em 31-12-2014, de 72,81% e que desde 2010 se tem situado entre os 70,71% e os 74,72% (em 2012).

Podemos caracterizar assim o perfil do colaborador (a) da SG:

- Mulher
- 50-64 anos de idade (média) (escalão etário moda – 50-54 anos)

- Possui licenciatura
- É da carreira de técnico superior
- Possui 23,71 anos de antiguidade na Administração Pública (média) (escalão de antiguidade moda – 15-19 anos)
- Possui relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado
- Aúfere de remuneração mensal ilíquida 1490,29€ (média) (escalão remuneratório moda – 501-1000€).

De assinalar que na sequência do Decreto-Lei n.º 167-C/2013, de 31-12, que estabeleceu a nova lei orgânica do MSESS, esta SG passou a prestar serviços partilhados nos domínios dos recursos humanos, da formação profissional nas matérias transversais, da negociação e aquisição de bens e serviços, financeiro e patrimonial, aos serviços da administração direta e organismos da administração indireta, sem autonomia administrativa e financeira. Concretamente, desde 2014 a 3 serviços da administração direta, 1 da administração indireta e ainda a um programa operacional..

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Os valores, que deverão nortear o carácter da SGMSESS, encontram-se formalmente expressos, tendo sido definidos de forma participada, por via de um questionário de auscultação aos colaboradores, através do qual, de doze valores enunciados, cada colaborador assinalou os cinco que na sua opinião melhor traduziam a cultura e a forma de trabalhar da Secretaria-Geral. O sistema de valores eleito - Qualidade, Responsabilidade, Ética, Rigor e Compromisso Social – foi posteriormente aprovado pela Direção, vigorando desde então.

As opções estratégicas da organização conferem destaque às matérias da Responsabilidade Social (RS) e os Planos de Ação para a RS internos têm privilegiado a dimensão interna, desenvolvendo-se uma série de iniciativas a pensar nos/as trabalhadores/as. Nas vivências do dia-a-dia é possível encontrar evidências de uma orientação clara para as pessoas, constituindo mais-valias reconhecidas por colaboradores/as e organizações parceiras, nomeadamente no que respeita à flexibilidade na gestão dos horários de trabalho, que favorecem não só a conciliação trabalho-família, como o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores/as.

O relacionamento entre os vários níveis hierárquicos da SGMSESS obedece a regras formais, no entanto, nas relações interpessoais é a informalidade que prevalece, existindo proximidade entre a maioria das

Chefias e Colaboradores/as. Nos momentos chave as lideranças fazem questão de valorizar os bons desempenhos, apesar das limitações formais que muitas vezes impossibilitam que este reconhecimento vá além da sua expressão.

A adesão dos/as trabalhadores/as a atividades coletivas, como o Dia da SG, reflete o seu envolvimento com a organização. Os espaços de trabalho e convívio são pensados de acordo com as necessidades dos trabalhadores/as, de que são exemplo a personalização das salas individuais, as salas de refeições e a sala de exercício disponibilizada, sendo que este esforço de adequação tem sido reconhecido na apreciação das condições das instalações que é feito anualmente através de inquérito.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

- A expansão dos serviços prestados, com a assunção de novas responsabilidades de serviços partilhados nas áreas de recursos humanos, negociação e aquisição de bens e serviços, financeira e patrimonial.
- A entrada de novos/as colaboradores/as para reforçar as áreas core da organização.
- A publicação de nova Lei Orgânica e as alterações na constituição das Unidades Orgânicas.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

Compromissos: com as pessoas, com o serviço, com a comunidade, com o ambiente e com os fornecedores e parceiros

Síntese:

Implementação de actividades de RS na Secretaria-Geral

Para quê:

Implementação da RS na Secretaria-Geral

Durante vários anos a SGMSESS desenvolveu práticas que, pela sua natureza, se enquadravam na área da Responsabilidade Social (RS), designadamente ao nível das preocupações ambientais, saúde e segurança no trabalho, e diversas ações de caráter casuístico tais como rastreios de saúde, protocolos com organizações de solidariedade, entre outras.

Com o propósito de sistematizar as iniciativas já desenvolvidas e de passar a abordar a RS como um domínio estratégico e transversal a toda a organização, com vista a uma gestão socialmente responsável, a Direção da SGMSESS determinou a criação de um Grupo de Projeto para o Estudo da RS na SG (por despacho de 25-07-2011), composto por elementos de várias unidades orgânicas (3 elementos da área da qualidade e inovação - área coordenadora do projeto; 1 elemento da formação, 1 elemento dos recursos humanos e 1 elemento das relações públicas), cujo relatório de trabalho levou à apreciação superior uma proposta de Plano de Ação, ainda no final de 2011.

A partir deste estudo, a Responsabilidade Social pas-

sou a constituir um dos vetores da gestão estratégica da SGMSESS, dando-se início a uma nova fase de atividade nesta área. Por despacho de 27 de outubro de 2011 foi criado o Grupo para a Responsabilidade Social, de caráter permanente e na dependência direta da Direção da SGMSESS, constituído por elementos das unidades orgânicas com maior intervenção nas matérias em causa, tendo como principais atribuições: a coordenação da atividade de Responsabilidade Social na SG, a elaboração do Plano Anual, o acompanhamento e monitorização das atividades inscritas no Plano Anual e a elaboração do respetivo Relatório Anual.

A implementação de um sistema de RS na SGMSESS foi guiada pela norma NP ISO 26000, tendo o ponto de partida sido a realização de um diagnóstico de avaliação do estado de desenvolvimento da organização face às várias dimensões da RS preconizadas por esta norma, cujos resultados serviram de base à definição de um plano de ação. Para sustentar este novo paradigma de gestão foi necessário dar formação em RS, não apenas aos elementos do grupo de estudo que mais tarde integraram o grupo permanente, como também aos dirigentes e colaboradores da casa. Foram revistas as linhas orientadoras que estão na base da conduta da SGMSESS, garantindo-se o alinhamento dos elementos estratégicos com a perspetiva da RS, tendo sido repensados os valores, com o envolvimento das partes interessadas internas, e definida a política de responsabilidade social em que a gestão se compromete a conduzir “a atividade da SG de uma forma ética, social e ambientalmente responsável, privilegiando os compromissos assumidos com todas as partes interessadas”. A ação de RS dentro da organização encontra-se então orientada segundo 5 eixos estratégicos ou compromissos: com as pessoas, com o serviço, com a comunidade, com o ambiente e com os fornecedores e parceiros.

A partir de 2012 a implementação da RS na SG passou a consubstanciar um dos objetivos estratégicos da organização “Garantir a execução do Plano de Ação para a Responsabilidade Social da SG”, sendo que atualmente este objetivo se estende também a todo o MSESS “Coordenar e apoiar medidas com vista à integração da Responsabilidade Social nos sistemas de gestão dos organismos do MSESS”, mantendo-se como um dos indicadores a “Taxa de execução do Plano de Ação de RS da SG”.

Com quem:

De forma a garantir uma mudança gradual da organização, no sentido de uma gestão pela RS, a Direção de topo determinou que a coordenação da implementação da RS ficaria a cargo do Departamento de Sistemas de Inovação e Qualidade, sendo a sua responsável a coordenadora, e a equipa de apoio à coordenação constituída atualmente por mais duas Técnicas Superiores deste Departamento; mas porque se considerou que traria vantagens operacionais, associadas a um conhecimento mais alargado

da SGMSESS e à maior facilidade em intervir nas suas várias áreas, viria a ser constituída uma equipa transversal - Grupo para a Responsabilidade Social na SG. Atualmente este grupo é constituído pelos três elementos da coordenação, uma Técnica Superior da Divisão de Recursos Humanos, uma Técnica Superior do Núcleo de Comunicação e um Técnico Superior da Unidade Ministerial de Compras (com idades compreendidas entre os 33 e os 58 anos).

O Grupo para a Responsabilidade Social na SG tem como principais atribuições: a coordenação da atividade de RS na SGMSESS, a elaboração do plano anual, o acompanhamento e monitorização das atividades inscritas no plano anual e elaboração do respetivo relatório anual.

Além desta estrutura que sustenta a atividade de implementação da RS na SGMSESS, os serviços são chamados a colaborar com as atividades planeadas, disponibilizando a informação de que dispõem sobre a matéria e os contributos que entenderem pertinentes.

Com que outros recursos:

Os recursos utilizados são os disponíveis na Secretaria-Geral, em termos de instalações e materiais. Não existem verbas afetas exclusivamente à atividade de Responsabilidade Social. Os suportes utilizados têm sido elaborados pelo Grupo de Trabalho e por alguns elementos do DSIQ, nomeadamente cartazes, folhetos, tendo o apoio aos eventos realizados também o apoio da área das Relações Públicas e do Aprovisionamento.

Como (e quando) é executada:

A atividade do Grupo de Trabalho para a Responsabilidade Social na SG desenvolve-se com base num Plano de Ação anual definido por esta equipa e aprovado pela Direção da SGMSESS. As atividades são desenvolvidas ao longo do ano, quer pelo Grupo, quer pelos serviços responsáveis por determinadas matérias, em articulação com o Grupo, tal como definido no próprio Plano. O acompanhamento da execução do Plano é realizado periodicamente pelo Grupo e trimestralmente é feito o reporte dos resultados alcançados para efeitos de QUAR, sendo que os resultados obtidos e as atividades desenvolvidas são inscritos num relatório final.

Ao longo do ano, o Grupo de Trabalho realiza diversas reuniões de trabalho e/ou de distribuição de tarefas. A execução das ações, dependendo da sua natureza, é levada a cabo conjuntamente em reuniões do Grupo, em reuniões do Grupo com outras áreas de intervenção da SGMSESS, ou individualmente por cada um dos membros do grupo, ou por outros colaboradores responsáveis por determinadas funções, consolidando-se a posteriori os contributos existentes.

Ao longo do processo de implementação de um sistema de RS na SGMSESS são de destacar as seguintes atividades:

- Identificação e definição dos valores da SGMSESS, com base num inquérito generalizado com a participação de dirigentes e trabalhadores/as da SG;

- Criação de logótipo, após seleção de entre as propostas criativas, para identificação da temática inerente à RS na SG. Este logótipo foi apresentado a todos os trabalhadores, em encontro informal da SG e passou a ser usado nos diversos documentos e materiais de divulgação interna e externa, neste âmbito;
- Implementação de diversos meios para comunicação das matérias de RS, adequados a cada situação, designadamente: a newsletter “Últimas RS”; espaço na Intranet dedicado à RS; e-mail portaaberta@sg.msess.pt, gerido em exclusivo pela Secretária-Geral e destinado a articular direta e confidencialmente com os/as colaboradores/as, na audição direta e contínua das suas necessidades;
- Realização de diversas ações de sensibilização a dirigentes e a colaboradores/as;
- Realização de um Workshop com todos os dirigentes da SG para recolha de contributos para o Plano de Ação;
- Por iniciativa da Direção da SG, foi realizada uma reunião de final de ano com todos/as os/as colaboradores/as, na qual foram comunicados os resultados obtidos em 2012, bem como a estratégia a prosseguir em 2013, e ainda entregue a todos os trabalhadores/as, uma caneca com o logótipo da RS da SGMSESS, para uso individual e diário, tendo em vista a diminuição do uso de copos de plástico;
- Ampla divulgação dos valores e da política de RS da SG, através da conceção e distribuição de cartazes, folhetos e marcadores de livros, e ainda bases para copo, tudo feito com meios e recursos internos da SG;
- Realização de campanhas de doação de bens a entidades, no edifício da Praça de Londres, como a Comunidade Vida e Paz, Banco Alimentar, Movimento ao Serviço da Vida, Junta de Freguesia de São João de Deus;
- Realização de Rastreios de Saúde, nomeadamente Rastreio de Risco Cardiovascular, Rastreio de Visão e Hipertensão Ocular;
- Participação na Campanha de Dádiva de Sangue organizada pelo IGFSS (Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social);
- Realização à hora de almoço, de aulas de dança, pilates, pequenas sessões de massagem terapêutica;
- Realização de acordos de parceria nas áreas da restauração, saúde, beleza e bem-estar, educação, turismo. Estes acordos foram estabelecidos com instituições da área da Junta de Freguesia de São João de Deus, beneficiando assim os colaboradores do Ministério e dinamizando o tecido económico local;
- Em parceria com a DECO, e no âmbito do Programa Form@r, efetuaram-se ações de formação sobre Literacia Financeira e gestão do orçamento pessoal, nas quais participaram trabalhadores/as de todo o Ministério;
- Realização da rubrica dedicada aos/às colaboradores/as “À Conversa...”, a decorrer à hora de almoço;

- Elaboração do Código de Ética da SGMSESS.

Resultados alcançados:

Os resultados desta prática são medidos através da taxa de execução do Plano de Ação, que tem sido bastante favorável (80% em 2012; 88% em 2013; 81,81% em 2014). As evidências do impacto da política na organização denotam-se ainda no envolvimento dos colaboradores/as nas diversas iniciativas promovidas no âmbito do Plano de Ação e nas avaliações positivas que têm feito na resposta ao grupo de questões do inquérito de satisfação anual, que se refere ao desenvolvimento de ações de responsabilidade social na SGMSESS.

Fatores-chave de êxito:

- A assunção clara desta nova filosofia de gestão pela Direção da SGMSESS;
- Criação de um grupo de trabalho com elementos de várias áreas chave da organização no que toca a estas matérias;
- Formação de todos os elementos do GRS, dos dirigentes e dos colaboradores/as nas temáticas da RS;
- Motivação dos elementos designados para integrar o GRS para o desenvolvimento de práticas de RS.

Dificuldades sentidas na concretização:

- Alinhamento do conceito de RS dentro da organização;
- Envolvimento dos colaboradores/as e dirigentes das várias áreas da organização em ações que não se relacionam estritamente com as suas atribuições orgânicas e área de atuação;
- A conciliação do tempo despendido pelos elementos do GRS nas atividades associadas à RS, com as suas responsabilidades diárias em cada uma das Unidades Orgânicas.

Alguns testemunhos:

“A experiência de contribuir para a edificação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social da Secretaria-Geral (SG) foi (é) de uma significância e importância especiais. Tal decorre, não apenas do papel decisivo para a minha vivência de um acolhimento e integração calorosos, plenos, na SG, mas sobretudo pela expressão que alcança, e que cultiva o reconhecimento de tantos, na promoção de uma organização mais atenta e próxima das pessoas que a constituem. É hoje para mim seguro que a Responsabilidade Social na SG significa, por via da multiplicidade das suas ações transformadoras, um êxito coletivo de obrigatória continuidade, ao qual junto este aberto orgulho de pertença.”

Bruno Silva, Secretaria-Geral, Unidade Ministerial de Compras, Elemento do Grupo para a Responsabilidade Social

“As ações desenvolvidas pela Secretaria-Geral do MSESS no âmbito da Responsabilidade Social, têm sido, a meu ver, um forte instrumento de promoção da sua cultura organizacional, amplamente pluralista, integrante e comunicativa, em que se verifica, de facto, uma preocupação constante no reconhecimento e na valorização das competências profissionais e individuais de todos os seus colaboradores, não só em benefício destes bem como da instituição e mesmo da sociedade em geral.

Sendo um iniciativa voluntária, são, assim, de louvar os esforços desenvolvidos por esta Secretaria no sentido de realizar, dinamizar e promover tais atividades, pois, tendo em consideração os tempos em que vivemos de grandes incertezas e dificuldades socio-económicas, fatores promotores, em muitas circunstâncias, de desmotivação pessoal e profissional ou mesmo fonte de medo ou de posturas de *laissez-faire/laissez-passer*, é, deste modo, evidente que a opção tomada de seguir uma política organizacional direcionada neste sentido, deve ser considerada como produtiva e mesmo necessária.

Tendo-me sido dada a oportunidade de testemunhar, através deste depoimento, a minha experiência enquanto elemento recetivo destas ações/iniciativas, importa realçar a sua importância, na medida que estas me proporcionaram, tal como já referi, não só um crescimento a nível pessoal e profissional, nomeadamente através da apreensão de novos conceitos, instrumentos de trabalho, boas práticas em diversas áreas, como por exemplo, a segurança e higiene no trabalho, formas de gerir o stress ou mesmo através da consciencialização dos meus deveres e responsabilidades enquanto cidadã empenhada, mas igualmente porque elas relevam e demonstram a preocupação da Direção em seguir uma estratégia virada para a qualidade e valorização dos seus elementos ativos, factos estes que criaram em mim o forte sentimento de pertença, tão essencial ao desenvolvimento da minha motivação e por consequência à minha produtividade.

Efetivamente, o investimento demonstrado por parte da gestão de topo, em partilhar informação e em apostar nos seus recursos humanos, reflete-se não só no envolvimento de todos em seguir a sua visão estratégica para atingir os seus objetivos, mas igualmente, na motivação individual de cada um, em desempenhar as suas tarefas de forma mais proativa, na busca de uma melhoria contínua pessoal e institucional.

Em suma, podemos dizer que, apesar de existirem ainda alguns obstáculos que deverão ser ultrapassados, tais ações/iniciativas, para além de facilitarem, através de uma dinâmica interpessoal saudável, os processos de integração e adaptação à cultura e ao ambiente da organização, proporcionam e contribuem para o desenvolvimento de novas competências, uma vez que estimulam a inteligência emocional e racional de todos os seus participantes.”

Carla Santos Parreira, Secretaria-Geral, Divisão de Aproveitamento e Logística

D-PAD

Desmaterialização da autorização de despesas

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Instituto Superior de Engenharia do Porto

Pessoa responsável pela apresentação

Alexandra Maria Afonso Ribeiro

Cargo:

Secretário (Dirigente intermédio 1º grau)

Categoria a que se candidata:

Gerir a mudança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Educação

Tipo de entidade:

Instituição de Ensino Superior Público Politécnico

Caracterização sumária da atividade principal:

O ISEP assume -se como comunidade socialmente responsável que procura a excelência na formação de cidadãos de elevada competência profissional, científica e técnica, numa ampla diversidade de perfis de qualificação, na investigação e transferência aplicada de tecnologia e do saber, na criação e difusão da cultura e do conhecimento científico, no compromisso com o desenvolvimento sustentável do país, num quadro de referência internacional.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A 31 de dezembro de 2014, o ISEP contava 516 colaboradores: 395 docentes (362,85 ETI), 119 funcionários não docentes e não investigadores e dois investigadores.

Efetuando a Caracterização dos docentes, constata-se que 263 (233,5 ETI) são do sexo masculino e 132 (129,35 ETI) são do sexo feminino. Relativamente à distribuição etária, verifica-se que 53,4% dos docentes tem idades compreendidas entre os 45 e os 54 anos, sendo a idade média de 48 anos. Quatro docentes são de nacionalidade estrangeira, designadamente, chinesa, espanhola, inglesa e holandesa. 198 docentes (198,0 ETI) possuíam contrato de trabalho em funções públicas a tempo indeterminado o que correspondia a 68,4 % do total (74,4% ETI), enquanto o número de docentes com contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo era de 124 (91,85 ETI).

Verifica-se, ainda, a existência de um docente cujo vínculo contratual corresponde a 'Comissão de serviço', que ocupa o lugar de Vice-presidente.

No que diz respeito aos funcionários não docentes e

não investigadores e dois investigadores verifica-se uma distribuição por género quase equitativa com 61 indivíduos do sexo feminino e 58 indivíduos do sexo masculino. A média de idade dos FNDNI é de 41 anos. À exceção dos dirigentes, que se encontravam em comissão de serviço, todos os FNDNI tinham como vínculo contratual um Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Tempo Indeterminado.

Os investigadores são ambos do sexo masculino, têm o grau académico de Doutor e nacionalidade estrangeira – alemã e tunisina. Possuem como vínculo contratual um contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

O ISEP satisfará as necessidades de formação da próxima geração de engenheiros através de uma sólida formação técnico-científica, sustentada na realização de investigação e desenvolvimento científico e tecnológico do mais alto nível, reforçando as capacidades, atitudes pessoais, interpessoais e profissionais dos diplomados, valorizando os diferentes perfis pedagógicos e científicos dos docentes e investigadores, interagindo com o tecido empresarial e contribuindo para as necessidades de mudança da sociedade.

O ISEP tem como valores:

- Liberdade Intelectual;
- Espírito Crítico;
- Ética;
- Responsabilidade Social;
- Ambição;
- Procura de Excelência.

O Instituto Superior de Engenharia do Porto assume-se como comunidade socialmente responsável, promovendo políticas que visam a excelência das suas atividades, em particular nas áreas de formação, de investigação e transferência aplicada de tecnologia e do saber.

A consolidação da missão do ISEP fundamenta-se:

- No compromisso assumido, estatutariamente, com a gestão da qualidade e com a melhoria contínua das suas atividades;
- Num referencial estratégico que assenta num nos seguintes eixos:

1. Formação, através do desenvolvimento da qualidade no processo ensino/aprendizagem, agindo sobre todos os seus múltiplos componentes: estudantes, docentes, cursos, processo pedagógico e recursos didáticos, de modo a assegurar a satisfação das partes interessadas;

2. Pessoas, através da criação de condições para a formação permanente das pessoas e da melhoria do clima sócio laboral, garantindo a aplicação sistemática das políticas de pessoal;
3. Gestão de Infraestruturas, com vista à melhoria contínua das infraestruturas disponíveis em termos de conforto e segurança e a preservação do meio ambiente interno e externo;
4. Investigação, através do desenvolvimento harmonioso das atividades de investigação, promovendo a divulgação e a troca de conhecimentos científicos;
5. Comunicação e promoção institucional, através do aumento da atratividade do ISEP, com vista à captação de novos públicos;
6. Gestão estratégica, através da garantia de um modelo de excelência apoiado em métodos e processos modernos e eficazes, de forma a assegurar a qualidade nos serviços prestados;
7. Internacionalização, através do estabelecimento de redes de cooperação nacional e internacional com as empresas e outras instituições com vista à formação de parcerias para a formação, a investigação, o desenvolvimento e a inovação científica e tecnológica;
8. Cultura e divulgação científica, através da promoção do património cultural, museológico e científico do ISEP.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

O ISEP prossegue o seu objetivo de obtenção de selos de qualidade, EUR-ACE, sendo uma da IES com o maior número de selos atribuídos.

A Ordem dos Engenheiros reconheceu a excelência de mais cinco cursos do ISEP com a marca de qualidade europeia EUR-ACE. No total, o ISEP tem onze cursos reconhecidos com o selo EUR-ACE, que corresponde a 50% dos seus cursos. A atribuição deste selo significa o reconhecimento da qualidade da formação ministrada no ISEP com critérios reconhecidos a nível europeu.

Em novembro de 2011 foi concedido o Certificado da Qualidade nº ER-1182/2011, que garante que o ISEP dispõe de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de acordo com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008, para as atividades dos Serviços Administrativos de Apoio à Gestão. O SGQ implementado tem como referência a supracitada norma e é entendido como um conjunto de processos inter-relacionados. Essa norma fomenta a adoção de uma abordagem por processos que, quando se desenvolve, implementa e melhora a eficácia de um SGQ, com o objetivo de aumentar a satisfação do cliente ao ir ao encontro dos seus requisitos. Terminado o ciclo de gestão de três anos, em 2014 foi realizada a auditoria de renovação. Nesta auditoria, além da renovação foi feita a extensão do âmbito da certificação, passando a ser: Serviços Administrativos de Apoio à Gestão e aos departamentos de ensino. Centros de Prestação de Serviços.

No sentido de fomentar a internacionalização e a cap-

tação de estudantes internacionais foram assinados, em 2014, três memorandos de acordo de cooperação académica entre o ISEP e as seguintes instituições:

- Université 8 mai 1945 Guelma (Argélia);
- National Research University of Electronic Technology (Rússia) e
- Al-Farabi Kazakhstan National University (República do Cazaquistão).

No âmbito da internacionalização, realizou-se, de 14 a 25 de julho, o curso de curta duração 'Engineering for Sustainable Development – E4SD', que resultou de uma colaboração entre as duas maiores escolas de Engenharia do ensino superior politécnico nacional, o ISEP e o ISEL. Este curso foi ministrado integralmente em língua inglesa por docentes do ISEP e do ISEL, onde foi abordado um conjunto de temas sobre a sustentabilidade aplicada à engenharia, dos quais se destacam:

- Engenharia para uma Sociedade Sustentável,
- Análise de Decisão Aplicada à Sustentabilidade,
- Inovação e Tecnologia,
- Sustentabilidade na Gestão de Projetos,
- Análise de Risco,
- Ética e Políticas Públicas numa Sociedade Global,
- Desenho Sustentável do Produto,
- Materiais e Processos para uma Engenharia Sustentável,
- Energia de Fontes Renováveis,
- Análise de Redes para Gestão da Sustentabilidade.

Recorrendo à metodologia de aprendizagem baseada em análise de problemas (Problem Based Learning - PBL), o curso supra referido teve como tema central a reabilitação sustentável de cidades históricas. A cidade do Porto, classificada pela UNESCO como Património Mundial, foi alvo de estudo de um grupo de oito estudantes coreanos e oito estudantes do ISEP, que exploraram o tema da sustentabilidade aplicada a cada uma das áreas de intervenção da engenharia. No final de duas semanas de trabalho intensivo, cada um dos grupos constituídos apresentou propostas concretas ao desafio da reabilitação sustentável para a cidade do Porto. A multidisciplinaridade e a abrangência do problema, bem como, a heterogeneidade cultural dos estudantes participantes, a comunicação numa língua que não a materna, a pesquisa e análise de informação constituíram, simultaneamente, desafios e oportunidades para o desenvolvimento de competências pessoais e valorização do percurso académico dos estudantes participantes.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação: D-PAD

Síntese:

Desmaterialização da autorização de despesas

Para quê:

Desmaterialização do processo de autorização de despesas

O objetivo desta Boa Prática foi simplificar o processo de autorização de despesa, de forma que o cumprimento da imposição legal do cabimento prévio deixasse de ser um problema.

Com quem:

Os intervenientes regulares são em média cerca de 90 pessoas, sendo que cerca de mais 30 utilizadores têm uma intervenção esporádica. São de classes etárias diversas entre os 20 anos e os 65 anos

Com que outros recursos:

Os recursos necessários foram: programador informático, computadores, servidor, sistema de backup e equipamentos para melhoria da rede informática sem fios

Como (e quando) é executada:

De modo a permitir o regular funcionamento da instituição é necessário realizar despesas e para isso é necessário dar cumprimento a vários trâmites legais, nomeadamente garantir o cabimento prévio da despesa, daí termos sentido a necessidade de otimizar este processo, pelo que a opção foi desmaterializar o processo de modo a torná-lo mais eficiente e eficaz. O funcionamento desta prática consiste em quando algum utilizador verifica a necessidade de realizar uma despesa, submete um pedido de autorização de despesa (PAD) via eletrónica, depois esse pedido é descarregado no dia seguinte de manhã pelos Serviços Económico-Financeiros, depois para cada PAD é verificado se existe orçamento disponível e lançado na aplicação informática de Contabilidade (PRIMAVE-RA), após este lançamento os PADs ficam disponíveis eletronicamente para o órgão competente autorizar a despesa. Após autorização pelo órgão competente o sistema automaticamente envia um mail ao utilizador que submeteu o PAD com a informação do despacho do órgão competente e qual a base legal atribuída.

Resultados alcançados: Esta Boa Prática permite uma maior produtividade, a informação chega ao utilizador de uma forma mais célere e também está sempre acessível eletronicamente, pelo que permite a sua consulta em qualquer local do mundo. Permite que o processo de tomada de decisão seja mais célere e contribui para que os utilizadores sintam mais segurança nesse processo de tomada de decisões.

Fatores-chave de êxito: Esta Boa Prática permitiu implementar a obrigatoriedade do cabimento prévio de uma forma consensual, dado que a utilização da plataforma informática é simples, intuitiva e está sempre acessível, pelo que deixou de existir motivos para não se verificar sempre a regra do cabimento prévio. Adicionalmente aumentou a autonomia dos utilizadores e a confiança e credibilidade dos utilizadores na informação, consequentemente o processo de tomada de decisão tornou-se num processo que gera menos ansiedade nos intervenientes.

Dificuldades na concretização:

A maior dificuldade foi conseguir que os utilizadores percebessem alguma da terminologia financeira de modo a que a informação seja corretamente interpretada por todos os utilizadores e sirva efetivamente para ser determinante no apoio ao processo de tomada de decisão. Adicionalmente também foi difícil obter a confiança dos utilizadores na informação disponibilizada, de modo a que os utilizadores valorizem essa mesma informação e lhe atribuam credibilidade.

Alguns testemunhos:

Com esta Boa Prática revolucionou-se totalmente o conceito do processo de autorização de despesa porque foi totalmente desburocratizado, desmaterializado e simplificado.

SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO

Partilhar a visão de futuro. Envolver os colaboradores. Criar uma Cultura da *Performance*.

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Município de Amarante

Pessoa responsável pela apresentação

Dr. José Luís Gaspar Jorge

Cargo:

Presidente da Câmara Municipal

Categoria a que se candidata:

Gerir a mudança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Autárquica

Tipo de entidade:

Autarquia Local

Caracterização sumária da atividade principal:

O Município é uma autarquia local de base territorial que visa a prossecução de interesses próprios da população residente na respetiva circunscrição, com competências em diversas vertentes, cuja natureza pode ser Consultiva; De planeamento; De gestão; De investimento; De fiscalização; De licenciamento, entre outras.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A 31 de Dezembro de 2014 a Câmara Municipal de Amarante, contabilizava 515 Trabalhadores, com contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado, distribuídos pelos três grupos de pessoal: Técnico Superior, incluindo pessoal dirigente (12%); Assistente Técnico (22%); Assistente Operacional (66%).

O número de trabalhadores do sexo masculino é ligeiramente inferior (247) ao do sexo feminino (268).

Não existem Trabalhadores com Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo.

O nível etário do total dos efetivos anda na casa dos 46 anos de idade.

A maioria dos trabalhadores, de ambos os sexos, situa-se na faixa etária dos 50-54 anos, o número de efetivos com mais de 59 anos de idade totaliza 31 trabalhadores, representando 6 % do número de efetivos globais.

O elevado índice etário está relacionado com a baixa rotação de pessoal, imposta por constrangimentos legais e orçamentais.

A taxa de envelhecimento (21%) (idade igual ou superior a 55 anos) tem vindo a subir ao longo dos anos.

Verifica-se uma ligeira subida do índice relacionado com a admissão de pessoal da carreira de Técnico Superior e maior incidência nas saídas de pessoal das carreiras de Assistente Técnico e de Assistente Operacional

A 31 de Dezembro de 2014, a percentagem de trabalhadores com habilitações até ao 9º ano de escolaridade (55%) ultrapassava os que concluíram o secundário/pós secundário ou superior.

O 1º ciclo é o grau de ensino modal dos trabalhadores da Autarquia (aproximadamente ¼ desse universo). Apenas 26% e 14% concluíram o ensino secundário e superior, respetivamente.

A antiguidade média dos funcionários do quadro efetivo da CMA é de 12,5 anos.

Ainda que tenha havido uma baixa rotatividade nos últimos 3 anos, constata-se que 42,7 % do total de funcionários tem menos de 5 anos de serviço.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Decorrente do processo de mudança em curso, o qual será descrito no ponto 4. deste formulário, a Cultura Organizacional do Município de Amarante passa, também, por um processo de transformação.

Pretende-se uma cultura organizacional adequada e receptiva a mudanças, onde os colaboradores confiem nos serviços que prestam e gostem do que o Município se propõe alcançar colaborando ativamente com os seus esforços.

Existe um compromisso geral sobre a Missão e a Visão do Município e os profissionais são, de uma maneira geral, proactivos e dinâmicos, assumindo um compromisso de grupo.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

A) Reestruturação Orgânica

A Assembleia Municipal, reunida em sessão extraordinária a 29 de março de 2014, deliberou aprovar a reorganização dos serviços municipais do Município de Amarante.

Procurou-se, com esta reestruturação, enfatizar determinadas áreas da atividade municipal que se consideraram fundamentais, tendo em conta, nomeadamente, o atual contexto socioeconómico, sem prejuízo da concomitante redução de custos que se impunha concretizar. Além disso, procurou-se conferir ao Município de Amarante uma estrutura organizacional que lhe permitisse a melhoria das condições de exercício da sua Missão, traduzindo-se: por um lado, na diminuição de níveis decisórios, evitando a dispersão de funções

ou competências por pequenas unidades orgânicas; por outro, pelo recurso a modelos flexíveis de funcionamento, em função dos objetivos, do pessoal e das tecnologias disponíveis.

B) Renovação da Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), segundo a NP EN ISO 9001:2008

A Associação Portuguesa de Certificação (APCER) realizou, a 11, 13 e 19 de novembro, a auditoria de Renovação da Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), segundo a NP EN ISO 9001:2008, implementado em todas as unidades orgânicas do Município de Amarante. O âmbito da Certificação é: “prestação de serviços ao cliente/município e outras partes interessadas, no âmbito de todas as atividades desenvolvidas pelo Município de Amarante”. A Equipa Auditora recomendou a continuidade da Certificação do Sistema de Gestão Qualidade (SGQ), e realçou os seguintes pontos fortes: envolvimento e participação ativa no SGQ dos diferentes níveis de gestão (Presidência, Vereação, Dirigentes, Colaboradores); aposta do executivo na orientação para a melhoria contínua e eficiência, e o modelo de gestão dos indicadores associados aos processos.

C) Alinhamento Estratégico de Objetivos e integração no SGQ implementado no Município de Amarante

Em novembro de 2014, iniciou-se o processo de alinhamento estratégico de objetivos, alinhando a gestão estratégica com a gestão operacional do Município. Para o efeito recorremos à implementação da metodologia do Balanced Scorecard,

Consideramos esta ferramenta essencial na definição e concretização de objetivos estratégicos; na gestão de recursos humanos e, na qualidade do serviço prestado.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Para quê:

Boa Prática: Alinhamento Estratégico de Objetivos e sua integração no SGQ implementado no Município

A gestão estratégica foi alinhada com a gestão operacional do Município, tendo por base as orientações político-estratégicas do Executivo e as necessidades e expectativas do cliente/municípios, colaboradores e demais partes interessadas.

Através do processo de Alinhamento Estratégico de Objetivos, ou seja, desdobramento dos objetivos estratégicos ao longo de toda a estrutura organizacional, o Município de Amarante teve como propósito orientar os serviços e colaboradores para uma nova cultura, a Cultura da Performance.

Para o efeito recorremos à implementação da metodologia do Balanced Scorecard. Foram vários os fatores que motivaram a adoção do Scorecard: por um lado, por proporcionar o aumento da produtividade, a redução de custos e a melhoria da qualidade dos serviços prestados; por outro, já que consideramos que esta ferramenta pode ser um suporte ao processo de

gestão dos Recursos Humanos, motivando e envolvendo os colaboradores para agirem alinhados com a estratégia do Município (Anexo 0 – Alinhamento Estratégico Organizacional).

Com quem:

O Alinhamento Estratégico de Objetivos envolveu todos os níveis da pirâmide organizacional: o Executivo Municipal; os Dirigentes; e os Colaboradores. Foram ainda envolvidos Consultores externos à organização, órgãos staff de apoio ao Executivo.

Com que outros recursos: O Alinhamento Estratégico de Objetivos implicou a realização de diversas reuniões com os profissionais enumerados no ponto anterior, bem como a realização de Workshops com o propósito de explicar a importância do mesmo e as fases da sua implementação. O Alinhamento Estratégico de Objetivos implicou, ainda, a realização de diversos questionários de diagnóstico da envolvente interna e externa ao Município, e o desenho e implementação de Mapas de indicadores performance, com a finalidade de monitorização dos objetivos estratégicos definidos.

Como (e quando) é executada:

De forma a alcançar o propósito descrito no ponto 4.1, encetou-se um processo de mudança, envolvendo todos os níveis hierárquicos da estrutura organizacional, o qual passou por um conjunto de fases as quais passamos a descrever:

1ª Fase – MOBILIZAR

Face ao foco do Executivo Municipal em criar nos colaboradores o sentimento de realização e satisfação profissional e de, simultaneamente, garantir que o desempenho destes estivesse alinhado com a Missão do Município, era necessário “vender” o novo modelo de “governance”.

Assim, e com um forte empenhamento do Sr. Presidente da Câmara, o Dr. José Luís Gaspar, e dos restantes membros do Executivo Municipal, a 27 e 28 de novembro de 2014, decorreu no Município de Mondim de Basto a primeira sessão outdoor, onde, para além destes, estiverem presentes os Órgãos staff, os Consultores externos de apoio ao executivo, os Dirigentes de todas as unidades orgânicas, bem como os Coordenadores de serviço (Anexo 2: Programa da I Sessão Outdoor). Esta sessão, que decorreu fora do concelho e proporcionou aos participantes dedicação total ao projeto, teve como propósito:

- Comunicação e clarificação da Missão e Visão estratégica do Município;
- Explicação da necessidade de mudança e da nova forma de gerir, orientada para a estratégia;
- Recolha de impressões, sugestões e contributos dos presentes em relação aos processos a implementar e às ações a desenvolver, para alcançar os objetivos estratégicos;
- Análise interna da organização, bem como análise da envolvente externa do Município, através da leitura de um conjunto de indicadores;

- Envolvimento dos dirigentes e coordenadores no novo modelo de gestão;
- Criação do espírito de grupo e aumento da motivação dos participantes.

Face aos contributos e conclusões desta sessão de trabalho, o Executivo Municipal procedeu à definição das Orientações estratégicas do Município, em janeiro de 2015. (Anexo 3: Orientações Estratégicas do Município). Estavam, assim, reunidas as condições para a construção da Mapa Estratégico do Município.

2ª Fase – TRADUZIR

Após a definição de Missão, Visão e Orientações Estratégicas, foi construído o Mapa Estratégico do Município (Anexo 4: Mapa Estratégico do Município de Amarante). Assim, em janeiro de 2015, foram identificados os objetivos estratégicos do Executivo para o mandato, enquadrados nas seguintes quatro perspetivas do BSC:

- 1) Clientes - Contempla os objetivos estratégicos e operacionais a endereçar ao cliente. Objetivos relacionados com a área de competência da Unidade Orgânica (UO);
- 2) Processos - Reflete os objetivos das atividades críticas dos processos internos;
- 3) Desenvolvimento Organizacional - Contempla os objetivos de planeamento e gestão de RH's considerados determinantes para o êxito no cumprimento dos objetivos estratégicos expressos nas outras perspetivas. Conscientes da importância dos recursos humanos, como potencial estratégico, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos: "Promover a satisfação e a motivação dos colaboradores" e "Melhorar as competências dos colaboradores". Salientamos a importância dada a esta perspetiva, como força motriz do BSC. Não basta apenas a elaboração de estratégias para a obtenção de vantagens competitivas, mas também, capacitação e motivação dos colaboradores de acordo com as estratégias organizacionais. Ou seja, não podemos descurar aquilo que dia-a-dia mantém cada recurso humano dinâmico, pois só assim todos ficarão satisfeitos, e se alcançará sucesso das estratégias implantadas.
- 4) Financeira - Reflete os objetivos financeiros e o rigor orçamental e do investimento, para controlar e ganhar eficiência na utilização dos recursos financeiros disponibilizados pelas receitas próprias e pelas dotações do OE.

O Mapa Estratégico foi aprovado e divulgado pelos dirigentes, tendo-lhes sido solicitado que apresentassem os objetivos estratégicos da unidade orgânica, determinantes para a concretização dos objetivos estratégicos espelhados no Mapa Estratégico do Município.

Em Workshop, levado a cabo a 20 de janeiro, foram apresentadas as conclusões da primeira sessão outdoor (Anexo 5: Conclusões Sessão Outdoor Mondim), realizada no Município de Mondim, designadamente, as conclusões no tocante à avaliação da pertinência de implementação de um conjunto de ações/intenções

por orientação estratégica. Posteriormente, seguiu-se a apresentação e defesa, por cada dirigente, dos objetivos estratégicos propostos por cada unidade orgânica. Nesta sessão estiveram presentes o executivo municipal e os responsáveis das unidades orgânicas que compõem a estrutura organizacional, tendo-lhes sido solicitado que avaliassem o grau de pertinência de cada objetivo proposto, bem como o nível de ligação às orientações estratégicas definidas pelo Executivo Municipal (Anexo 6: Questionário de avaliação da pertinência dos objetivos propostos). Feito o tratamento de dados deste questionário (Anexo 7: Conclusões ao Questionário de avaliação da pertinência dos objetivos propostos), as conclusões foram encaminhadas aos dirigentes para que estes efetuassem, caso assim entendessem pertinente, alterações e/ou ajustamentos aos objetivos estratégicos da unidade orgânica inicialmente propostos.

3ª Fase - ALINHAR

Uma vez revistos e aprovados os objetivos estratégicos propostos por cada UO, em fevereiro de 2015, e de forma a garantir o desdobramento dos objetivos estratégicos ao longo de toda a estrutura organizacional, construiu-se o BSC para cada UO (Anexo 8: Exemplo de BSC da Unidade Orgânica DiVisão de Desenvolvimento e Coesão Social). Para cada objetivo estratégico da UO aprovado, foram definidos os objetivos operacionais, as metas a atingir e as iniciativas e projetos a levar a cabo. Seguidamente, e conscientes de que o sucesso de implementação desta ferramenta depende do envolvimento e motivação de todas as pessoas da organização, alinharam-se os objetivos estratégicos de cada UO com os objetivos do Sistema Integrado de Desempenho (SIADAP).

No SIADAP 1, os objetivos definidos para a UO foram alinhados com os objetivos estratégicos definidos no BSC da UO.

Nesta fase, realçamos o necessário empenho e correta perceção da equipa na separação dos objetivos estratégicos e objetivos operacionais, uma vez existir ainda uma cultura de centralização nos aspetos pontuais e operacionais, relegando-se, a um segundo momento, a discussão das questões estratégicas.

4ª Fase – MOTIVAR

Motivar os colaboradores para agirem alinhados com a estratégia é indispensável para o alcance da Visão do Município. Neste sentido, os objetivos individuais definidos no SIADAP 2 e 3 (avaliação dos dirigentes intermédios e colaboradores) foram, também, alinhados com as iniciativas e projetos no BSC da UO.

Realizaram-se, também, reuniões de trabalho em cada UO, onde a metodologia do BSC foi explicada, tendo como propósito envolver os colaboradores neste processo de mudança, inspirá-los e motivá-los para que a estratégia fosse uma tarefa de todos (Anexo 9: Apresentação da metodologia BSC em cada UO) !

5ª Fase - OBTER RESULTADOS

Dado que o BSC é uma ferramenta de gestão dinâmica, foi desenvolvido um ficheiro de suporte para

carregamento de dados, como a finalidade de monitorização periódica (Anexo 8: BSC da Unidade Orgânica Unidade Orgânica DiVisão de Desenvolvimento e Coesão Social).

Em maio de 2005, foi realizada a primeira monitorização dos indicadores referentes ao primeiro trimestre de 2015, por cada UO.

Aqui, importa notar que estão planeadas reuniões quadrimestrais para acompanhamento e avaliação dos resultados dos indicadores, de forma a identificar e implementar um portfólio de melhorias, desde intervenções mais simples, até intervenções mais estratégicas (Anexo 10: Processo PG.01.09 – Planeamento, Gestão e Controlo e Anexo 11: Processo PG.01.09 – A estratégia como um processo contínuo)

Resultados alcançados:

Sinteticamente, podemos resumir os seguintes resultados alcançados com o Alinhamento Estratégico de Objetivos no Município de Amarante:

- Comunicação da estratégia do Município;
- Alinhamento dos indicadores chave com os objetivos estratégicos a todos os níveis organizacionais;
- Visão sistematizada do desempenho operacional;
- Afetação dos recursos humanos e materiais em função da estratégia;
- Priorização das ações do dia-a-dia, para alcançar os objetivos estratégicos traçados;
- Esforço coletivo para a conquista de melhores resultados.

Fatores-chave de êxito:

O sucesso das boas práticas alcançadas decorrentes do Alinhamento Estratégico de Objetivos decorreu, essencialmente, dos seguintes fatores-chave:

- Comprometimento da gestão de topo;
- Envolvimento e Formação dos colaboradores; e
- Integração do BSC no Sistema de Gestão da Qualidade, certificado de acordo com a NP EN ISO 9001:2008, na totalidade dos seus serviços e Processos, o qual se encontra já bastante enraizado no modo de funcionamento do Município de Amarante.

Dificuldades na concretização: Na concretização desta boa prática foram sentidas dificuldades, nomeadamente.

- Resistência à mudança;
- Focalização excessiva no Orçamento;
- Ênfase dos dirigentes sobre o Curto Prazo; e
- Escassez de recursos.

Alguns testemunhos:

A) Vereador com os Pelouros: Qualidade dos Serviços e Modernização Administrativa; Recursos Humanos; Empreendedorismo; Projetos de Inovação; Promoção do Desenvolvimento Económico Fundos Estruturais e Captação de Investimento; Juventude; Desporto:

A implementação de uma visão integrada da estratégia e qualidade de serviços é fundamental para um

forte e estruturante desenvolvimento do Município na persecução do serviço público. A implementação destas ferramentas e abordagem permite-nos acompanhar algumas das melhores práticas do sector privado nesta matéria e coloca-nos na vanguarda do que em Portugal se faz ao nível da gestão autárquica. Este é um caminho que forçosamente teremos de percorrer, se queremos que as autarquias alcancem de forma cabal os objetivos e os deveres que lhe são inerentes e possam afirmarem-se como verdadeiros agentes de desenvolvimento económico e social nas suas respetivas regiões.

O Vereador,
André Costa Magalhães

B) Chefe da Divisão Administrativa e de Recursos Humanos:

Com o Alinhamento Estratégico de Objetivos, assumiu-se a Gestão de Recursos Humanos como uma preocupação estratégica prioritária.

Procurou-se a transformação de uma Gestão de Recursos Humanos tradicional num fator estratégico, assumindo-se que as pessoas têm um papel fundamental na administração da gestão da mudança.

Assim, pretendeu-se que os colaboradores identificassem, a Visão e a Missão do município por forma a reforçar o seu envolvimento no desenvolvimento estratégico da autarquia.

No âmbito do SIADAP, os objetivos individuais de cada colaborador foram alinhados com os objetivos estratégicos definidos pelo executivo.

Paralelamente está em curso o desenvolvimento de um questionário de satisfação aos colaboradores, medida transversal a aplicar a toda a estrutura organizacional.

Pretende-se recolher a “opinião” dos funcionários deste município com vista a conhecer melhor as suas necessidades e expectativas e assim contribuir para o aumento da satisfação do trabalho e a melhoria do funcionamento da organização.

Estamos conscientes que todo este processo de mudança só terá sucesso com o envolvimento e adesão dos colaboradores do município pelo que é desejável criar um programa de desenvolvimento e formação que seja percebido por todos, com o intuito de alinhar os comportamento individuais com os objetivos estratégicos dos serviços.

O Chefe da Divisão Administrativa e de Recursos Humanos,

Jorge Gaspar

C) Gestora da Qualidade:

A temática da Qualidade começou a enraizar-se no modo de funcionamento do Município de Amarante, em 2008, com a certificação dos Serviços Urbanos, tendo-se, até então, trilhado um longo caminho rumo à implementação e certificação do Sistema de Gestão da Qualidade(SGQ) à totalidade dos seus Serviços e

Processos, de acordo com a NP EN ISO 9001:2008.

Num passado recente, começou a ser sentida a necessidade de se remodelar um conjunto de indicadores definido para cada processo. Por um lado, pretendiam-se indicadores mais orientados para a performance de cada unidade orgânica, e alinhados com os objetivos corporativos e, por outro lado, importava que os mesmos se encontrassem refletidos nos objetivos individuais dos colaboradores, facto que nem sempre acontecia.

Abordar a qualidade sem antes conhecer a Missão e Visão do Município era uma postura incorrecta, já que era fundamental a existência de uma harmonia e sincronismo de esforços entre eles. Enveredamos, assim, pelo Alinhamento Estratégico de Objetivos, recorrendo à implementação e integração do BSC no SGQ, por considerarmos que esta ferramenta de gestão responderia a esse desiderato.

Um SGQ implementado com o auxílio do BSC possibilita aos gestores uma Visão que vai muito além do cumprimento dos requisitos da norma ISO 9001, englobando as orientações estratégicas do Município.

Os objetivos estratégicos das Unidades Orgânicas (SIADAP 1) e dos seus processos passaram a advir da Missão e Visão do Município, sendo posteriormente desmembrados na Política da Qualidade e nos Objetivos dos Dirigentes e dos Colaboradores (SIADAP 2 e 3). Os colaboradores passaram, como tal, a ter um maior e melhor entendimento da Missão e Visão do Município.

O SGQ implementado no Município de Amaran-te, aliado ao pensamento estratégico, passou a ser uma ferramenta mais perfeita. Um SGQ sozinho não é capaz de identificar os pontos-chave de negócio. A construção do mapa estratégico, ligado ao quadro de objetivos e metas, fez do BSC um suplemento perfeito para o SGQ.

A Gestora da Qualidade,
Teresa Macedo

IPO EM FORMA

Promoção da Atividade Física e Saúde

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Instituto Português de Oncologia do Porto, FG, E.P.E.

Pessoa responsável pela apresentação

Ilídio Cadilhe

Cargo:

Vogal do Conselho de Administração

Categoria a que se candidata:

Gerir a mudança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Estabelecimento de Saúde com Internamento

Tipo de entidade:

Empresa Pública do Estado - Hospital

Caracterização sumária da atividade principal:

O IPO tem como missão a prestação de cuidados de saúde, em tempo útil, centrados no doente, não descurando a prevenção, a investigação, a formação e o ensino no domínio da oncologia com o objetivo de garantir elevados níveis de qualidade, humanismo e eficiência.

Sendo considerado um hospital de excelência com o reconhecimento por entidades externas internacionais. Foi acreditado pela primeira vez em 2004 pelo Health Quality Service (HQS), atualmente designado Caspe Healthcare Knowledge Systems (CHKS).

Em 2008 obteve a certificação ISO 9001: 2000 para todas as atividades dos seus serviços, com posteriores renovações desta certificação sendo a última de 2015 pela ISO 9001:2008.

Foi o primeiro hospital europeu a obter a Acreditação como Centro Compreensivo de Oncologia (Comprehensive Cancer Centre) pela OECl (Organization of European Cancer Institutes) em 2011.

Pelo prestígio conquistado adquiriu dimensão internacional, sendo membro ativo da European Organization of Research and Treatment of Cancer (EORTC).

Os Serviços do IPO-Porto são os responsáveis por assegurarem no dia-a-dia o cumprimento desses níveis de qualidade, internacionalmente reconhecidos.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Em 2014, no IPO Porto trabalharam um total de 1923 colaboradores dos quais 78% são do sexo feminino e 22% do sexo masculino. Em 2015, no último mês de referência (Maio) trabalhavam 1992 colaboradores, igualando a mesma distribuição por género.

64% dos colaboradores encontram-se em idades compreendidas entre os 25 e os 44 anos, podendo considerar-se de uma forma geral uma população jovem. Apesar de uma população jovem, caracterizamos como experiente uma vez que a maioria, 74%, trabalha no IPO Porto há 6 ou mais anos.

Em termos de habilitações académicas a maioria dos colaboradores possui formação de ensino superior (licenciatura, mestrado ou doutoramento).

Relativamente à antiguidade, a maioria dos colaboradores centra-se entre os 10 e os 14 anos de atividade nesta instituição.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

O IPO Porto tem vindo a desenvolver uma cultura baseada em valores de qualidade, de integridade, nas pessoas, na excelência e na comunidade.

Estes valores orientam a atividade da instituição e influenciam todos os colaboradores através do envolvimento e da sua capacidade de compromisso com a missão do hospital, contribuindo para um clima positivo para o trabalho e para que os objetivos institucionais sejam alcançados.

Para a implementação destes valores são dinamizadas diferentes estruturas internas e externas que permitem colocar em prática o lema “As pessoas como força da mudança”, evidenciando que as instituições são as pessoas!

Numa instituição hospitalar de carácter oncológico a cultura de esperança ainda assume uma maior evidência. As pessoas lidam com pessoas, com sentimentos, emoções e esta cultura transparece no envolvimento existente com os doentes e no contributo de todos, profissionais, doentes, voluntários e comunidade em geral para que o futuro seja com mais esperança.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Em 2014 destacamos:

- Certificação Internacional pela Joint Accreditation Committee-ISCT (Europe) & EBMT (JACIE) dos Serviços de Transplantação de Medula Óssea e de Terapia Celular.

No decorrer de 2015 o trabalho do IPO Porto foi distinguido e reconhecido por várias entidades externas, dos quais se destaca:

- Medalha de Serviços Distintos Grau Ouro, atribuída pelo Ministro da Saúde, Dr. Paulo Macedo, reconhecendo o trabalho exercido no IPO-Porto durante os 41 anos de existência no desenvolvimento dos cui-

dados de Oncologia prestados aos cidadãos.

- Certificação ISO 9001:2008, pelo CHKS correspondendo à 3ª certificação do sistema implementado, sendo que foi acreditado pela 1.ª vez em 2004.
- Menção honrosa pela Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho no âmbito da candidatura da Instituição ao Prémio Europeu de Boas Práticas, Locais de Trabalho Saudáveis Contribuem para a Gestão do Stresse e dos Riscos Psicossociais.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

IPO EM FORMA

Síntese:

Promoção da Atividade Física e Saúde

Para quê:

O Projeto Promoção da Atividade Física e Saúde no IPO pretende disponibilizar várias iniciativas conjugadas aos colaboradores de modo a reduzir as queixas e sintomas associados às lesões músculo-esqueléticas contribuindo para a prevenção das doenças profissionais, para a melhoria do ambiente psicossocial de trabalho, para o bem-estar físico e psicológico e que o projeto tenha como resultado o aumento da motivação, empenho e satisfação.

Este projeto e respetivos programas (IPO: 1. IPO EM FORMA: PONHA-SE A MEXER! 2. IPO EM FORMA: VENHA CÁ PARA FORA! 3. IPO EM FORMA: GINÁSTICA NO TRABALHO!) procuram satisfazer as expectativas dos nossos colaboradores, responder às suas necessidades, reduzir os riscos a que estão expostos e simultaneamente melhorar o seu bem-estar físico e psicológico no trabalho.

Com quem:

Para o desenvolvimento deste projeto estão envolvidos todos os profissionais (10) do Gabinete de Segurança no Trabalho e Gestão de Risco Geral e do Gabinete de Medicina do trabalho, que têm por função definir os requisitos do projeto, avaliação da saúde dos colaboradores e monitorização dos programas. A colaborar está uma rede de 80 Gestores de Risco Local a quem compete a divulgação e apoio na implementação; e de (14) Promotores da Saúde no Trabalho que executam os programas nos seus serviços. A todos os colaboradores é dada a oportunidade de poderem participar e usufruir deste projeto.

Com que outros recursos:

Para a concretização do projeto, nomeadamente do programa “1.IPO EM FORMA: PONHA-SE A MEXER!” foi disponibilizada uma sala para a realização de aulas gratuitas no âmbito dos protocolos estabelecidos.

Recorreu-se, ainda, no âmbito do programa “3.IPO EM FORMA: GINÁSTICA NO TRABALHO!” a um formador externo, especialista em ginástica no trabalho, para formar os profissionais responsáveis pela orien-

tação da ginástica laboral nos seus serviços (Promotores da Saúde no Trabalho).

Como (e quando) é executada:

No programa 1. IPO EM FORMA: PONHA-SE A MEXER! os protocolos são estabelecidos, renovados e atualizados ao longo do tempo. São divulgados através de e-mails, panfletos, newsletter e na intranet da Instituição. Anualmente são alvo de uma avaliação em sequência da qual podem existir revisões e atualizações. Estes protocolos são estabelecidos de acordo com as principais áreas de residência dos nossos colaboradores.

As sessões de promoção internas, assim como as aulas gratuitas, são desenvolvidas aquando do interesse de ambas as partes.

Para o programa 2. IPO EM FORMA: VENHA CÁ PARA FORA! É estabelecido um cronograma de dias e horários para o desenvolvimento das caminhadas, que são orientadas e definidos objetivos de percurso, sendo renovadas, também de acordo com a época do ano devido às condições climáticas.

Relativamente ao Programa 3.IPO EM FORMA: GINÁSTICA NO TRABALHO! na medida da adesão dos serviços à ginástica laboral, é elaborado um plano de ação para cada um. O plano de ação inicia-se com a nomeação do promotor da Saúde no Trabalho, que efetuará formação específica com um profissional especializado da área, pela definição dos exercícios a realizar de acordo com os principais riscos no trabalho, definição de horários de pausa, local, divulgação e inscrição no serviço, avaliação de queixas de saúde dos profissionais inscritos, e pela implementação do programa no serviço. Em anexo segue o exemplo de um plano de ação.

Resultados alcançados:

1. IPO EM FORMA: PONHA-SE A MEXER!

Desde 2006, têm vindo a ser estabelecidos protocolos com vários ginásios. Existem atualmente em vigor protocolos com 10 ginásios, 1 ótica e 1 clinica dentária. Estes protocolos são alvo de uma avaliação anual.

Por outro lado e aquando da realização de atividades no âmbito deste programa, como por exemplo aulas gratuitas, no final de cada atividade, é solicitado aos participantes o preenchimento de um questionário de avaliação da satisfação, que geralmente avaliam as iniciativas como muito interessantes, consideram-se muito satisfeitos e sugerem a realização deste tipo de ações com uma frequência mais assídua.

2. IPO EM FORMA: VENHA CÁ PARA FORA!

Em 2014 foram planeadas 5 caminhadas dentro do perímetro institucional, com grau de dificuldade fácil, de 2Km, na pausa de almoço e ao final do dia. Realizaram-se 3 caminhadas, sendo que 2 foram canceladas devido às condições climáticas. No total das 3 caminhadas estiveram presentes 44 participantes. No final de cada caminhada foi solicitado aos participantes a resposta a um questionário de avaliação da satisfação. A análise aos itens avaliados sugere que

quem participa nas caminhadas manifesta evidente satisfação. A quebra da rotina e do sedentarismo é o principal motivo entre outros, tais como, o convívio e o relacionamento entre participantes que a realização deste tipo de caminhadas proporciona, assim como a atividade física e a sensação de bem-estar que caminhar propicia. Por outro lado, quem participa refere evidências imediatas como a boa disposição, a sensação de bem-estar, disposição para o trabalho e melhorias na capacidade para gestão do stresse.

Por sua vez o programa 3.IPO EM FORMA: GINÁSTICA NO TRABALHO!

Aquando da implementação deste programa num serviço é efetuada uma avaliação inicial no sentido de conhecer o estado atual físico e psicológicos dos colaboradores participantes. Com determinada periodicidade são efetuadas avaliações intermédias que permitem acompanhar o desenvolvimento do programa nos serviços. Essas avaliações permitem constatar que a ginástica laboral contribuiu para que alguns sintomas músculo-esqueléticos têm tendência a diminuir de forma clara e evidente. Verifica-se igualmente, melhorias na satisfação no trabalho e na disposição para o mesmo.

Fatores-chave de êxito:

Como fatores-chave podemos apontar a melhoria da saúde física e psicológica geral dos colaboradores que participam.

O reconhecimento pelos colaboradores da importância destes programas para a sua saúde e bem-estar faz aumentar o interesse em participar e o facto de se proporcionar e disponibilizar estes serviços aos colaboradores no local de trabalho, são sem dúvidas fatores que contribuem para a sua concretização.

A implementação deste projeto tem permitido aos colaboradores, uma maior consciencialização dos riscos a que estão expostos e nesse sentido corrigirem posturas inadequadas no trabalho.

Dificuldades na concretização:

O IPO Porto é um hospital e como tal, grande parte da sua população trabalha por turnos, assim como existem horários diferentes e desfasados, pelo que uma das principais dificuldades prende-se em organizar iniciativas que vão de encontro há disponibilidades da grande maioria dos colaboradores.

PROJETO IDOC IFAP - GESTÃO DOCUMENTAL/INFORMAÇÃO

Desmaterialização processos de negócio e de decisão

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

IFAP - Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, I.P.

Pessoa responsável pela apresentação

Tiago Pessoa

Cargo:

Vice-Presidente do IFAP

Categoria a que se candidata:

Gerir a mudança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Serviços

Tipo de entidade:

O IFAP, Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, I.P., é um instituto público de regime especial, integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio.

Caracterização sumária da atividade principal:

A atividade principal do IFAP consiste em promover e apoiar os setores relacionados com Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas, no domínio da aplicação da Política Agrícola Comum (PAC), sendo o Organismo Pagador acreditado do Fundo Europeu Agrícola de Garantia (FEAGA) e Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER).

Por delegação, efetua ainda os pagamentos cofinanciados pelo Fundo Europeu das Pescas (FEP) enquanto organismo intermédio no âmbito do PROMAR.

Garante ainda o funcionamento de sistemas de apoio e de ajudas nacionais.

Caracterização dos RH em 2014/15:

O IFAP dispõe, com referência a 2014, de 590 colaboradores, dos quais 58% são mulheres. Os colaboradores com nível de ensino superior (graus de bacharelato, licenciatura e doutoramento) representam 67% do total. A média de idades é de 48,7 anos, sendo a faixa etária mais representativa situada entre os 45 e os 54 anos.

No ano de 2014 assistiu-se a uma redução de 5% no número de colaboradores, face a 2013. Esta evolução deveu-se, essencialmente, a passagens à situação de reforma e a cessações de contratos por mútuo acordo, não tendo havido suficiente compensação pelo número de admitidos.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

O IFAP tem por missão proceder à validação e ao pagamento decorrente do financiamento da aplicação das medidas definidas a nível nacional e comunitário, no âmbito da agricultura, desenvolvimento rural, pescas e setores conexos, bem como propor as políticas e estratégias de tecnologias de informação e comunicação no âmbito da agricultura e pescas.

A sua visão é acrescentar valor ao mundo rural, contribuindo para a sua sustentabilidade.

Como resultado de um novo processo de reflexão estratégica, foram definidos em 2015 novos objetivos estratégicos visando a otimização do sistema de apoios e dos prazos de pagamentos, a melhoria da comunicação, através da simplificação de processos e inovação, bem como a melhoria da qualidade do serviço público prestado e o reforço das competências do capital humano:

- OE 1 - Implementar uma política de qualidade na concessão dos apoios/incentivos assegurando a otimização dos prazos e a previsibilidade dos pagamentos com o objetivo de dinamizar a atividade e o investimento na agricultura e pescas;
- OE 2 - Melhorar a comunicação e a interação com os stakeholders através da aposta na simplificação administrativa e inovação dos processos com o objetivo de aumentar a qualidade do serviço prestado;
- OE 3 - Reforçar o desenvolvimento de competências do capital humano valorizando o espírito de equipa e o sentido de compromisso com a organização e o serviço público.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Entre os acontecimentos relevantes ocorridos em 2014, destacam-se a designação, pelo período de 5 anos, do Conselho Diretivo do IFAP e a implementação do novo quadro comunitário de ajudas. Se por um lado, o primeiro aporta estabilidade ao IFAP, o segundo implica alterações significativas no âmbito de atuação do Instituto, exigindo do IFAP um esforço acrescido para assegurar que a transição para as novas medidas ocorre da melhor forma e sem sobressaltos nos apoios ao setor, mantendo a regularidade e previsibilidade nos pagamentos atingida nos últimos anos.

No ano de 2014, no âmbito das Relações Públicas, o IFAP foi distinguido na Gala dos Prémios APCE pelas Boas Práticas de Comunicação ao Serviço da Administração Pública, em Portugal.

O IFAP concorreu, ainda, aos Prémios de Comunicação da PAC, cujos projetos de comunicação foram

inseridos nas categorias de Comunicação com o Público e Comunicação Inovadora, tendo o projeto apresentado pelo IFAP - ações de divulgação da APP IFAP Mobile – ficado entre os dez primeiros. Esta iniciativa tem como objetivo promover, incentivar e premiar uma ação ou uma campanha de comunicação no domínio da agricultura e do desenvolvimento rural relacionada com questões da PAC.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

Projeto iDoc IFAP - Gestão Documental/Informação

Síntese:

Desmaterialização processos de negócio e de decisão

Para quê:

O projeto iDoc - Gestão Documental/Informação, integrado no âmbito do projeto de Reengenharia de Processos e Integração de Bases de Dados do IFAP - iDigital, teve como objetivo a desmaterialização progressiva e sistemática de toda a documentação que circula no IFAP.

O iDoc permitiu um aumento de eficácia no desempenho de funções e na gestão do tempo da generalidade dos colaboradores do IFAP. Facilitou a obtenção de informação, possibilitando o acesso ao processo completo de um documento recebido, sem a necessidade de circulação física de documentos, e aumentou a disponibilidade de cada colaborador para execução de outras tarefas.

Este projeto assentou nas seguintes componentes:

- Desenvolver um sistema interno de gestão de documentos eletrónicos, apto a digitalizar, armazenar, gerir, reencaminhar e disponibilizar de forma desmaterializada aos colaboradores do IFAP, para tratamento e consulta, os documentos endereçados ao IFAP, dos quais cerca de 200 mil são formulários relativos a pedidos de ajuda financeira para o setor da agricultura;
- Contribuir para padrões elevados de produtividade dos colaboradores através da digitalização massiva e progressiva desmaterialização de documentos, tratamento automático e imediato da correspondência diária, bem como o processamento de grandes volumes de documentos, sem provocar atrasos na disponibilização dessa informação a todos os colaboradores do Instituto;
- Garantir o registo e a rastreabilidade dos documentos através da utilização de workflows específicos, por tipo de documento, e da disponibilização de vários menus de pesquisa, bem como assegurar a autenticação dos documentos pela utilização da assinatura digital e despachos suportados pelo Cartão de Cidadão;
- Implementar um Sistema integrado e único de documentos, robusto e de elevado rendimento, que consiga lidar com picos de fluxo documental, p. ex., entre fevereiro e maio, período em que os beneficiários submetem a maior parte dos formulários de candidatura

às ajudas geridas pelo IFAP;

- Permitir a constituição e gestão de processos, através da criação de relações entre documentos, independentemente dos seus autores e da matriz orgânica vigente;
- Garantir a permanente disponibilidade da informação a qualquer utilizador através da ação pesquisar os documentos, com garantia da integridade única dos documentos, despachos e workflows.

Com quem:

Tendo em conta, quer a dimensão e a complexidade desta tarefa, quer o facto da fase de conceção do modelo ser crucial para o sucesso deste projeto, foi decidido envolver o grupo de coordenação do iDigital na sua definição, sendo determinante o apoio incondicional da Gestão de Topo.

Contudo, a implementação e acompanhamento da execução do modelo de gestão documental foi levada a cabo por um grupo de tarefa, com representantes de todos os Departamentos e Unidades Orgânicas do Instituto, sendo estes representantes colaboradores maioritariamente técnicos superiores, tanto homens como mulheres.

Com que outros recursos:

A viabilidade deste projeto passou também pela renovação e melhoria dos equipamentos informáticos ao dispor dos utilizadores, nomeadamente maior capacidade dos computadores pessoais, ecrãs maiores e de melhor resolução, bem como equipamentos específicos de digitalização massiva de documentos, impressoras, leitores ópticos e também o reforço dos sistemas de comunicação, bases de dados e hardware.

Como (e quando) é executada:

A 1ª fase deste projeto teve início em 2009 e correspondeu ao levantamento de requisitos (identificação de grupos documentais, metadados e definição dos circuitos documentais), através de reuniões periódicas com os representantes de cada Departamento/Unidade/Núcleo e com assessoria externa, nomeadamente de catedráticos da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa. Com o levantamento de requisitos efetuado, passou-se à elaboração do caderno de encargos e lançamento do concurso público. Seguiu-se a receção das propostas e a adjudicação do projeto à empresa vencedora do concurso, começando, assim, os trabalhos de desenvolvimento e normalização necessários, até à sua implementação e entrada em produção em março de 2010.

Resultados alcançados:

- Aumento de eficácia no desempenho de funções, bem como na gestão do tempo, da generalidade dos colaboradores.
- Desmaterialização massiva dos documentos recepcionados no IFAP, o seu arquivo em suporte digital e a notificação automática dos respectivos destinatários (workflow);

- Disponibilidade da informação, através da pesquisa e consulta dos documentos de forma imediata;
- Registo e rastreabilidade dos documentos, através da consulta do Histórico de Processo do workflow associado a cada documento;
- Integridade da informação e autenticação com certificado e assinatura digital dos documentos electrónicos e despachos electrónicos suportados pelo Cartão do Cidadão;
- Disponibilização de níveis de segurança para acesso aos documentos, classificando-os como informação pública (visualizados por todos os colaboradores do IFAP), informação geral (visualizados apenas pelos colaboradores do Departamento/Unidade do autor e colaboradores notificados), informação condicionada (visualizados pelo autor e pelos colaboradores notificados), o que preserva a confidencialidade da informação produzida;
- Utilização amigável baseada em menus e configurável às especificidades do Instituto;
- Integração e interligação com outras aplicações internas que gerem o negócio;
- Responsabilidade e serviços partilhados;
- Gestão do arquivo central;
- Redução do consumo de papel em cerca de 50%;
- Aumento significativo da digitalização e desmaterialização do número diário de formulários de candidatura às ajudas financiadas pelo Instituto processado pelos colaboradores do IFAP, atingindo, em picos de fluxo documental, médias de 5000 documentos diariamente disponibilizados aos Departamentos do IFAP;
- Automatização do processo de conversão dos formulários em papel para formato digital, através da digitalização dos mesmos e sua conversão em PDF durante horário normal de expediente, ficando o início dos processos programado para correr durante a noite, quando a sobrecarga dos sistemas e ocorrência de erros é menor e a eficiência maior;
- Diminuição da ocorrência de erros durante os processos de desmaterialização e processamento dos documentos devido a falhas na digitalização;
- Redução em mais de dois meses do tempo despendido no processamento das candidaturas submetidas no período de fevereiro a maio, quando o IFAP recebe cerca de 180 mil formulários;
- Otimização da interface gráfica de utilização do Sistema, disponibilizando mais informação relevante no ecrã da tarefa, com acesso a mais menus e a uma navegabilidade melhorada, o que resultou numa redução dos tempos de acesso aos documentos e à informação de carácter geral.

Fatores-chave de êxito:

- O exemplo e apoio incondicional da gestão de topo;
- Existência de uma equipa técnica permanente e com total disponibilidade para apoio telefónico, via e mail e presencial aos utilizadores;

- Estreita colaboração com a empresa externa para a rápida resolução de problemas.

Dificuldades sentidas na concretização:

- Mudança drástica nos métodos individuais de trabalho;
- Incompatibilidade entre equipamentos e tecnologias;
- Horas do contrato inicial de manutenção manifestamente insuficientes face aos problemas ocorridos;
- Instabilidade na infraestrutura do sistema;
- Instabilidade nos sistemas de comunicação;
- Dispersão dos utilizadores por dois edifícios geograficamente distantes.

Alguns testemunhos:

Questão:

Quais as mais-valias que o iDoc – Gestão Documental proporcionou para o desempenho das suas funções?

Resposta 1:

Diretora do Gabinete de Auditoria

«A gestão documental é, atualmente, um sistema incontornável. Efetivamente, sem um sistema de gestão documental não é possível assegurar o bom funcionamento das organizações, e conseqüentemente, desenvolver, com sucesso, atividades de negócio.

É certo que hoje em dia já se verifica a existência de uma oferta qualificada de sistemas e de aplicações de gestão documental. Sucede, porém, que em estruturas organizacionais especializadas, como é a nossa, difícil é encontrar uma ferramenta que, para além de ser eficaz, eficiente e de ter qualidade, seja, também, adequada às exigências e à gestão dos procedimentos e dos processos da casa.

O iDoc é, antes de mais, sinónimo de desmaterialização no IFAP. Efetivamente, foi com este instrumento que se deu maior robustez e segurança aos trabalhos, anteriormente desenvolvidos, de desmaterialização dos documentos associados à atividade administrativa diária.

O iDoc, que se tem revelado cada vez mais indispensável ao exercício das funções cometidas aos dirigentes e aos colaboradores do Instituto, é um instrumento de trabalho que se nos afigura sólido, robusto e fiável. Para além disso, foi desenhado e implementado de uma forma aberta, deixando margens significativas para novos desenvolvimentos e funcionalidades, elementos essenciais para assegurar e garantir a boa performance e a atualidade de um instrumento de gestão desta natureza.

Em termos de adequação, cabe registar que à custa de um trabalho minucioso de levantamento de requisitos e de conceção do sistema levado a efeito pela equipa do projeto, foi possível garantir a apropriação do sistema à estrutura e à dinâmica organizacional do IFAP. Esse trabalho é visível, por exemplo, na classificação documental, que assim se mostra assegurada, e na panóplia de campos de inscrição obrigatória e facultativa que permitem registar uma quantidade

substancial de informação relevante para os serviços do IFAP e, conseqüentemente, arquivá-la, pesquisá-la e encontrá-la com celeridade.

Por último, a funcionalidade workflow que se revela suscetível de ser aplicada a tantos processos quanto os necessários, e que se pode estender progressivamente aos procedimentos instituídos, é uma mais valia para boa gestão dos processos.

Se há mais a fazer? Claro que há! Por exemplo: É preciso ligá-lo e interligá-lo aos sistemas de informação do IFAP para agilizar ainda mais os procedimentos e os processos; seria também importante que se permitisse a constituição de processos, de modo a que estes fiquem organizados de forma cronológica e sequencial e assim possam ser consultados sempre que necessário. Alcançando-se estes objetivos, os passos finais para a desmaterialização total e global estariam dados.»

Resposta 2:

Chefe da Unidade de Devedores do Departamento Jurídico

«O sistema de Gestão Documental iDoc é uma ferramenta que considero essencial para o desempenho diário das minhas funções e as da Unidade onde estou inserido.

Na verdade, pela estrutura e funcionalidades que apresenta, de que destaco, entre muitas outras, a digitalização uniforme de toda a documentação de entradas e saídas e respetivo suporte/arquivo digital, a existência de workflows por tipo de documento, adaptados, quando necessário, as áreas de negócio do IFAP, a fácil circulação e interação dos documentos entre utilizadores e/ou grupos de utilizadores, a produção de ofícios em lote e, bem como, a sua ligação com vários dos sistemas/aplicações existentes no Instituto, o sistema em questão assegura, a meu ver, a uniformidade, celeridade, facilidade e segurança que considero essenciais a uma gestão documental eficaz e eficiente como a exigida ao IFAP.

Na área onde intervenho (devedores), este sistema documental assumirá ainda uma maior preponderância, com ganhos relevantes de produtividade diária, logo que o mesmo se encontre interligado com a Base de Dados que gere a área de devedores, permitindo não só o registo automático de toda a documentação recebida e expedida no âmbito dos respetivos processos, com visualização da mesma via hiperligação ao iDoc, como a dispensa progressiva e sistemática do processo físico (papel) para um processo preferencialmente digital.»

Resposta 3:

Técnica no Núcleo de Normalização e Desenvolvimento da Unidade Operacional de Controlo do Departamento de Controlo

«As funcionalidades do iDoc possibilitam o acesso imediato aos documentos a analisar e a todos os outros que lhe poderão estar associados. Esta funcionalidade, bem como o facto de se conseguir identificar

todos os intervenientes no processo e aceder aos seus comentários, permitem uma análise transversal, completa, mais autónoma e célere do assunto em causa.

Facilita a monitorização temporal e em tempo real da gestão das tarefas que nos são dirigidas.»

Resposta 4:

Secretária do Conselho Directivo

«Eficácia e gestão do tempo são as mais-valias preponderantes do iDoc no desempenho das minhas funções.

A desmaterialização documental permite-me receber, pesquisar e analisar os documentos ficando, no momento, a conhecer todo o processo e prepará-lo para o encaminhar para despacho superior.

Esta faculdade do iDoc é importantíssima para o meu desempenho, pois de uma forma eficaz e rápida faço a gestão documental, podendo gerir melhor o meu tempo para executar outras funções que me estão atribuídas.»

Resposta 5:

Assistente Técnica do Departamento de Gestão e Controlo Integrado

«- Secretária arrumada;

- A não necessidade de o documento físico circular entre serviços;

- Facilidade em tratar um maior número de tarefas em menor espaço de tempo;

- Pesquisar com rapidez todos os documentos existentes no Instituto relativos a determinado beneficiário;

- Tratamento de vários tipos de documentos na mesma aplicação: entradas, documentos de circulação geral, saídas e formulários.

Mas tudo isto só é possível se houver coordenação e colaboração de todos os intervenientes, começando pelo beneficiário (fornecendo-nos corretamente os seus elementos identificativos) até ao último colaborador.»

A TRANSFERÊNCIA DE APRENDIZAGEM SEM CUSTOS

Valorização das competências dos seus colaboradores. O desafio do CHBM na valorização das competências dos seus colaboradores neste período de contenção de despesa

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

CENTRO HOSPITALAR BARREIRO MONTIJO, E.P.E./
CENTRO DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

Pessoa responsável pela apresentação

Dra. Elsa Baião Banza

Cargo:

Vogal do Conselho de Administração

Categoria a que se candidata:

Gerir a mudança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Atividades de Saúde Humana e Apoio Social (Instituto Nacional de Estatística, CAE-Revisão 3, 2007)

Tipo de entidade:

Centro Hospitalar

Caracterização sumária da atividade principal:

O Centro Hospitalar Barreiro Montijo, E.P.E. (CHBM, E.P.E.) presta cuidados de saúde diferenciados a todos os cidadãos no âmbito das responsabilidades e capacidades das unidades hospitalares que o integram, Hospital Nossa Senhora do Rosário do Barreiro e Hospital do Montijo, dando execução às definições da política de saúde a nível nacional e regional, aos planos estratégicos e decisões superiormente aprovadas. Assegura os cuidados de saúde ao nível da educação, promoção, prevenção, tratamento e reabilitação, garantindo a qualidade e a equidade aos cidadãos numa perspectiva de eficiência e melhoria contínua. Para tal, promove de forma sistemática a satisfação dos utentes, dos profissionais e da comunidade, respeitando o ambiente e procurando sinergias com outras instituições. A sua área de influência engloba os concelhos do Barreiro, Moita, Montijo e Alcochete servindo uma população de cerca de 213 mil habitantes de acordo com o Censos de 2011.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade: O Centro Hospitalar Barreiro Montijo, E.P.E. tem vindo a desenvolver uma cultura orientada para o paciente e para os resultados. As suas estratégias incidem por um lado, na valorização da conformidade dos processos e procedimentos inerentes à atividade que desenvolve e por outro à necessária inovação organizacional e adaptabilidade às mudanças sistemáticas que ocorrem. Neste modelo cultural está subjacente a valorização das pessoas

da organização e o seu envolvimento no processo de mudança organizacional, contribuindo com os seus saberes.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Nesta caracterização importa salientar por um lado o contexto nacional e por outro a situação específica do CHBM, E.P.E.

No contexto nacional, perante a situação atual de crise económica, financeira e social do país, esta Instituição Pública confronta-se com a necessária contenção de despesa.

Esta conjuntura implicou escassez de financiamento para projetos de formação profissional, com consequente impacto na dificuldade de promover formação contínua aos profissionais do CHBM, E.P.E. No entanto, uma janela de oportunidade poderia ser aproveitada.

Salienta-se a mudança de paradigma a que atualmente se assiste na formação profissional, abandonando progressivamente um modelo tradicional e instrumental, e passando para um modelo estratégico e terciário.

Efetivamente, se antes a formação visava adequar as pessoas às tarefas, com impacto no curto prazo, enfatizando a oferta e encarando o rácio financeiro como custos, hoje visa promover o desenvolvimento das pessoas da organização, numa perspetiva de aquisição de competências, com impactos nos colaboradores e na organização a longo prazo, fazendo ênfase na procura e encarando o rácio financeiro como investimento

Relevam-se como pontos fortes deste projeto e do CHBM, E.P.E. o envolvimento dos colaboradores, o rigor, o profissionalismo e a disponibilidade para partilhar e difundir conhecimento no âmbito das suas competências técnicas, relacionais e de gestão.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

A transferência de aprendizagem sem custos

Síntese:

Valorização das competências dos seus colaboradores. O desafio do CHBM na valorização das competências dos seus colaboradores neste período de contenção de despesa

Para quê:

Em resposta aos desafios referidos no ponto 3.6, o CHBM, E.P.E. desenvolveu novos programas e ações integrados na necessária mudança e desenvolvimento organizacional. A área do desenvolvimento poten-

cial e gestão da formação dos seus colaboradores foi assim uma das prioridades. Particulariza-se como Boa Prática a iniciativa da Realização de Workshops no âmbito da formação contínua. À priori parece uma prática comum das organizações, contudo esta iniciativa é inovadora face às suas características e à própria dinâmica descrita no ponto 4.4.

O CHBM, E.P.E., sendo uma organização que valoriza a gestão do conhecimento e da inovação, tornou imperativo o envolvimento de todos os colaboradores neste projeto.

O objetivo geral visou que cada um tivesse uma atitude reflexiva e de valorização pessoal, identificando a(s) competência(s) críticas de sucesso a serem partilhadas e aplicadas em contexto organizacional. A sua dinâmica, em termos gerais, assenta na flexibilidade, diversidade, baixo custo, e promoção de uma cultura de equipa.

Com quem:

Como referido foram envolvidos todos os colaboradores do CHBM, E.P.E. como potenciais formadores e / ou formandos. Por outro lado, a convite dos próprios colaboradores, também se envolveu a comunidade local através de parcerias, como por exemplo, agrupamentos de escolas, universidades e fundações.

Com que outros recursos:

Nada a relevar ao já mencionado no ponto 4.2.

Como (e quando) é executada:

As ações desenvolvem-se através de candidaturas ao CEF. Cada serviço ou colaborador relevou a(s) competência(s) considerada(s) fundamentais para a estratégia de benchlearning subjacente a este projeto. Destacam-se as seguintes características / mais-valias entre outras:

- Aplicabilidade ao contexto do CHBM, E.P.E., indo de encontro às expectativas dos seus profissionais e da comunidade local;
- Conteúdos adaptados aos problemas do contexto da ação;
- Potenciação na transferência de conhecimentos;
- Abrangência de todos os grupos profissionais;
- Diversidade de temas;
- Sessões centradas numa única competência;
- Sessões de curta duração: 1 a 4 horas;
- Flexibilidade de horário com menor repercussão nos Serviços e facilitando a frequência;
- Formadores exclusivamente internos;
- Aumento da motivação por adequação dos conteúdos;
- Formação na lógica da procura;
- Facilidade no relacionamento;
- Maior “à vontade” no esclarecimento dos assuntos abordados e na partilha de experiências;
- Número elevado de participantes envolvidos.

Resultados alcançados: Nesta estratégia de dissemi-

nação de conhecimento no CHBM, E.P.E., com passagem do capital tácito a capital explícito, destacam-se como principais resultados:

- Número de workshops: 34;
- Número de competências abordadas: 41;
- Total de colaboradores envolvidos: 625;
- Total de horas de formação dos workshops: 108 horas;
- Nível de satisfação dos formandos (Escala de 1 a 5): 4,4;
- Custos diretos da formação: 0 €.

Estes workshops foram ministrados por 25 formadores internos.

Perante a necessidade de rigor pedagógico o CHBM, E.P.E. efectuou uma parceria com uma entidade de formação, facilitando que os seus colaboradores pudessem frequentar o curso de formação pedagógica de formadores. Foram certificados 44 colaboradores de diversos grupos profissionais. Acrescentou-se assim ainda uma mais-valia para a bolsa de formadores internos. O CHBM, EPE intermediou esta ação obtendo um valor baixo comparativo aos de mercado, em regime de B-learning e facilitou a logística do curso. O curso foi suportado por cada profissional.

Fatores-chave de êxito:

A realização dos workshops evidenciou-se uma prática de sucesso que foi de encontro às expectativas dos colaboradores, essencialmente devido à aplicabilidade e diversidade dos temas desenvolvidos, o que ficou expresso na adesão à formação e na média do Nível de Satisfação dos formandos na avaliação da formação. Também se refere que a curta duração das ações facilitando o normal desenvolvimento das atividades profissionais contribuiu para a satisfação com esta nova prática de formação na organização. A participação dos profissionais, como formador e/ou formando, num processo formativo centrado no desenvolvimento de competências dirigidas aos contextos do seu desempenho, promoveram o orgulho no conhecimento organizacional e o gosto pela aprendizagem. Por último salienta-se que esta prática foi desenvolvida sem custos para a organização e que o recurso ao seu capital humano contribuiu para aumentar o sentido de pertença e de envolvimento com a missão da organização.

Dificuldades na concretização:

A dificuldade sentida emergiu da grande adesão à formação e conseqüente dificuldade da seleção das candidaturas pelo que, mais tarde, veio a constituir uma oportunidade do projeto.

Alguns testemunhos:

“A minha experiência como formadora e formanda nos Workshops preconizados pela Instituição foi bastante positiva por vários motivos:

1 - Como formadora e tendo ministrado um tema de interesse geral e que teve que ver com os processos de contratualização externa e interna, Contrato Pro-

grama e monitorizações, entre outros aspetos, verifiquei uma adesão muito interessante, em matéria de n.º de inscrições, interesse e participação dos profissionais da organização.

2 - Considero estes momentos de formação como uma ferramenta muito importante em matéria de passagem de conhecimento e informação, de forma estruturada, que permite estimular e motivar quer formandos, quer formadores.

3 - Permite uma organização das matérias da atividade de cada área e a sua passagem aos outros colaboradores, possibilitando um melhor conhecimento das atividades dos outros serviços, bem como o seu enquadramento com as necessidades interna e externa.

4 - Por fim, destaco ainda o fator motivacional e de partilha interprofissional envolvidos nesta estratégia.”

(Dra. Susana Capela - Administradora Hospitalar)

“Da experiência que tive enquanto formadora e formanda em Workshop, ressalvo a valorização do conhecimento e o envolvimento obtido dos participantes e restantes atores, nas questões e temas abordados, que fazem parte das práticas do CHBM, E.P.E. em matéria de contratação pública.

Estas acções promovem a gestão participada, o que é sempre vantajoso para as organizações e de alguma forma se constitui como alavanca motivacional.”

(Dra. Vanessa Paulino – Diretora do Serviço de Aprovisionamento)

“Considero que o novo modelo de formação contínua, introduzido e em desenvolvimento no Centro Hospitalar, vem de encontro às necessidades dos profissionais quer em termos de desenvolvimento de capacidades e competências, quer em termos de adequação às disponibilidades de tempo face à intensidade da sua atividade profissional. Vem, igualmente corresponder às expectativas pela inovação nos temas abordados e na partilha de saberes interdisciplinares, contribuindo para a valorização das pessoas e da organização e para a consolidação de uma cultura que valoriza a gestão do conhecimento e a sua aplicabilidade no contexto. Muito positivo.”

(Enfª Helena Almeida – Enfermeira-Supervisora)

“Considero que o modelo de formação por workshop foi muito bom e trouxe mais valias quer para os profissionais quer para a instituição, pois por os temas serem muito relacionados com o contexto de trabalho permitiu a actualização de conhecimentos e facilitou a permuta destes entre áreas mais específicas e os restantes Serviços do CHBM, E.P.E. O debate de ideias também mais fácil e o conhecimento de outras realidades de intervenção possibilitou a identificação de melhorias de desempenho a introduzir nos serviços.”

(Enf.ª Ana Monte Rocha – Consulta Externa/Hospital de Dia da Diabetes)

“Parecer como formadora:

Considerando que um workshop é uma reunião de um grupo de pessoas interessados em um determinado assunto ou para discussão sobre um tema que é de interesse para todos, foi gratificante para mim verificar o interesse demonstrado no tema que abordei, a partilha de informação e face à opinião dos participantes, foi muito esclarecedora para os referidos profissionais.

Enquanto formanda:

No meu entendimento um workshop é diferente de uma palestra, pois nele a plateia é convocada a participar no evento ativamente, não são meros espectadores e interagem com o que está acontecendo o que torna a sessão muito interessante. O workshop tem carácter mais prático e sua realização requer uma abertura ao diálogo por parte do palestrante com os formandos, o que permite mais facilmente o esclarecimento de dúvidas.”

(Técnica Superior da Área de Recursos Humanos - Odete Lucas)

“Como formador, considero os workshops realizados um estímulo à melhoria contínua, obrigando-nos a questionar o que fazemos e a apostar na sistematização de boas práticas. Considerando a “falta de tempo” a que a atividade diária nos obriga, são sempre um momento de reflexão e de troca de ideias com mais valias para todos os participantes, fomentando o diálogo e novas abordagens a questões que muitas vezes já damos como adquiridas.

Como formando, penso ser uma iniciativa interessante, abrindo-nos o horizonte para áreas paralelas com que nem sempre temos contacto.”

(Dra. Cláudia Luz – Administradora Hospitalar)

“A minha experiência como formadora e formanda nos Workshops preconizados pela Instituição foi bastante positiva por vários motivos:

1 - Como formadora e tendo ministrado um tema de interesse geral e que teve que ver com os processos de contratualização externa e interna, Contrato Programa e monitorizações, entre outros aspetos, verifiquei uma adesão muito interessante, em matéria de n.º de inscrições, interesse e participação dos profissionais da organização.

2 - Considero estes momentos de formação como uma ferramenta muito importante em matéria de passagem de conhecimento e informação, de forma estruturada, que permite estimular e motivar quer formandos, quer formadores.

3 - Permite uma organização das matérias da atividade de cada área e a sua passagem aos outros colaboradores, possibilitando um melhor conhecimento das atividades dos outros serviços, bem como o seu enquadramento com as necessidades interna e externa.

4 - Por fim, destaco ainda o fator motivacional e de partilha interprofissional envolvidos nesta estratégia.”

(Dra. Susana Capela - Administradora Hospitalar)

“Da experiência que tive enquanto formadora e formanda em Workshop, ressalvo a valorização do conhecimento e o envolvimento obtido dos participantes e restantes atores, nas questões e temas abordados, que fazem parte das práticas do CHBM, E.P.E. em matéria de contratação pública.

Estas acções promovem a gestão participada, o que é sempre vantajoso para as organizações e de alguma forma se constitui como alavanca motivacional.”

(Dra. Vanessa Paulino – Diretora do Serviço de Aprovisionamento)

“Considero que o novo modelo de formação contínua, introduzido e em desenvolvimento no Centro Hospitalar, vem de encontro às necessidades dos profissionais quer em termos de desenvolvimento de capacidades e competências, quer em termos de adequação às disponibilidades de tempo face à intensidade da sua atividade profissional. Vem, igualmente corresponder às expectativas pela inovação nos temas abordados e na partilha de saberes interdisciplinares, contribuindo para a valorização das pessoas e da organização e para a consolidação de uma cultura que valoriza a gestão do conhecimento e a sua aplicabilidade no contexto. Muito positivo.”

(Enf^a Helena Almeida – Enfermeira-Supervisora)

“Considero que o modelo de formação por workshop foi muito bom e trouxe mais valias quer para os profissionais quer para a instituição, pois por os temas serem muito relacionados com o contexto de trabalho permitiu a actualização de conhecimentos e facilitou a permuta destes entre áreas mais específicas e os restantes Serviços do CHBM, E.P.E. O debate de ideias também mais fácil e o conhecimento de outras realidades de intervenção possibilitou a identificação de melhorias de desempenho a introduzir nos serviços.”

(Enf.^a Ana Monte Rocha – Consulta Externa/Hospital de Dia da Diabetes)

“Parecer como formadora:

Considerando que um workshop é uma reunião de um grupo de pessoas interessados em um determinado assunto ou para discussão sobre um tema que é de interesse para todos, foi gratificante para mim verificar o interesse demonstrado no tema que abordei, a partilha de informação e face à opinião dos participantes, foi muito esclarecedora para os referidos profissionais.

Enquanto formanda:

No meu entendimento um workshop é diferente de uma palestra, pois nele a plateia é convocada a participar no evento ativamente, não são meros espectadores e interagem com o que está acontecendo o que torna a sessão muito interessante. O workshop tem caráter mais prático e sua realização requer uma abertura ao diálogo por parte do palestrante com os formandos, o que permite mais facilmente o esclarecimento de dúvidas.”

(Técnica Superior da Área de Recursos Humanos - Odete Lucas)

“Como formador, considero os workshops realizados um estímulo à melhoria contínua, obrigando-nos a questionar o que fazemos e a apostar na sistematização de boas práticas. Considerando a “falta de tempo” a que a atividade diária nos obriga, são sempre um momento de reflexão e de troca de ideias com mais valias para todos os participantes, fomentando o diálogo e novas abordagens a questões que muitas vezes já damos como adquiridas.

Como formando, penso ser uma iniciativa interessante, abrindo-nos o horizonte para áreas paralelas com que nem sempre temos contacto.”

(Dra. Cláudia Luz – Administradora Hospitalar)

“A minha experiência como formadora e formanda nos Workshops preconizados pela Instituição foi bastante positiva por vários motivos:

1 - Como formadora e tendo ministrado um tema de interesse geral e que teve que ver com os processos de contratualização externa e interna, Contrato Programa e monitorizações, entre outros aspetos, verifiquei uma adesão muito interessante, em matéria de n.º de inscrições, interesse e participação dos profissionais da organização.

2 - Considero estes momentos de formação como uma ferramenta muito importante em matéria de passagem de conhecimento e informação, de forma estruturada, que permite estimular e motivar quer formandos, quer formadores.

3 - Permite uma organização das matérias da atividade de cada área e a sua passagem aos outros colaboradores, possibilitando um melhor conhecimento das atividades dos outros serviços, bem como o seu enquadramento com as necessidades interna e externa.

4 - Por fim, destaco ainda o fator motivacional e de partilha interprofissional envolvidos nesta estratégia.”

(Dra. Susana Capela - Administradora Hospitalar)

“Da experiência que tive enquanto formadora e formanda em Workshop, ressalvo a valorização do conhecimento e o envolvimento obtido dos participantes e restantes atores, nas questões e temas abordados, que fazem parte das práticas do CHBM, E.P.E. em matéria de contratação pública.

Estas acções promovem a gestão participada, o que é sempre vantajoso para as organizações e de alguma forma se constitui como alavanca motivacional.”

(Dra. Vanessa Paulino – Diretora do Serviço de Aprovisionamento)

“Considero que o novo modelo de formação contínua, introduzido e em desenvolvimento no Centro Hospitalar, vem de encontro às necessidades dos profissionais quer em termos de desenvolvimento de capacidades e competências, quer em termos de adequação às disponibilidades de tempo face à intensidade da sua atividade profissional. Vem, igualmente corresponder às expectativas pela inovação nos temas abordados

e na partilha de saberes interdisciplinares, contribuindo para a valorização das pessoas e da organização e para a consolidação de uma cultura que valoriza a gestão do conhecimento e a sua aplicabilidade no contexto. Muito positivo.”

(Enf.^a Helena Almeida – Enfermeira-Supervisora)

“Considero que o modelo de formação por workshop foi muito bom e trouxe mais valias quer para os profissionais quer para a instituição, pois por os temas serem muito relacionados com o contexto de trabalho permitiu a actualização de conhecimentos e facilitou a permuta destes entre áreas mais específicas e os restantes Serviços do CHBM, E.P.E. O debate de ideias também mais fácil e o conhecimento de outras realidades de intervenção possibilitou a identificação de melhorias de desempenho a introduzir nos serviços.”

(Enf.^a Ana Monte Rocha – Consulta Externa/Hospital de Dia da Diabetes)

“Parecer como formadora:

Considerando que um workshop é uma reunião de um grupo de pessoas interessados em um determinado assunto ou para discussão sobre um tema que é de interesse para todos, foi gratificante para mim verificar o interesse demonstrado no tema que abordei, a partilha de informação e face à opinião dos participantes, foi muito esclarecedora para os referidos profissionais.

Enquanto formanda:

No meu entendimento um workshop é diferente de uma palestra, pois nele a plateia é convocada a participar no evento ativamente, não são meros espectadores e interagem com o que está acontecendo o que torna a sessão muito interessante. O workshop tem carácter mais prático e sua realização requer uma abertura ao diálogo por parte do palestrante com os formandos, o que permite mais facilmente o esclarecimento de dúvidas.”

(Técnica Superior da Área de Recursos Humanos - Odete Lucas)

“Como formador, considero os workshops realizados um estímulo à melhoria contínua, obrigando-nos a questionar o que fazemos e a apostar na sistematização de boas práticas. Considerando a “falta de tempo” a que a atividade diária nos obriga, são sempre um momento de reflexão e de troca de ideias com mais valias para todos os participantes, fomentando o diálogo e novas abordagens a questões que muitas vezes já damos como adquiridas.

Como formando, penso ser uma iniciativa interessante, abrindo-nos o horizonte para áreas paralelas com que nem sempre temos contacto.”

(Dra. Cláudia Luz – Administradora Hospitalar)

“A minha experiência como formadora e formanda nos Workshops preconizados pela Instituição foi bastante positiva por vários motivos:

1 - Como formadora e tendo ministrado um tema de interesse geral e que teve que ver com os processos

de contratualização externa e interna, Contrato Programa e monitorizações, entre outros aspetos, verifiquei uma adesão muito interessante, em matéria de n.º de inscrições, interesse e participação dos profissionais da organização.

2 - Considero estes momentos de formação como uma ferramenta muito importante em matéria de passagem de conhecimento e informação, de forma estruturada, que permite estimular e motivar quer formandos, quer formadores.

3 - Permite uma organização das matérias da atividade de cada área e a sua passagem aos outros colaboradores, possibilitando um melhor conhecimento das atividades dos outros serviços, bem como o seu enquadramento com as necessidades interna e externa.

4 - Por fim, destaco ainda o fator motivacional e de partilha interprofissional envolvidos nesta estratégia.”

(Dra. Susana Capela - Administradora Hospitalar)

“Da experiência que tive enquanto formadora e formanda em Workshop, ressalvo a valorização do conhecimento e o envolvimento obtido dos participantes e restantes atores, nas questões e temas abordados, que fazem parte das práticas do CHBM, E.P.E. em matéria de contratação pública.

Estas acções promovem a gestão participada, o que é sempre vantajoso para as organizações e de alguma forma se constitui como alavanca motivacional.”

(Dra. Vanessa Paulino – Diretora do Serviço de Aprovisionamento)

“Considero que o novo modelo de formação contínua, introduzido e em desenvolvimento no Centro Hospitalar, vem de encontro às necessidades dos profissionais quer em termos de desenvolvimento de capacidades e competências, quer em termos de adequação às disponibilidades de tempo face à intensidade da sua atividade profissional. Vem, igualmente corresponder às expectativas pela inovação nos temas abordados e na partilha de saberes interdisciplinares, contribuindo para a valorização das pessoas e da organização e para a consolidação de uma cultura que valoriza a gestão do conhecimento e a sua aplicabilidade no contexto. Muito positivo.”

(Enf.^a Helena Almeida – Enfermeira-Supervisora)

“Considero que o modelo de formação por workshop foi muito bom e trouxe mais valias quer para os profissionais quer para a instituição, pois por os temas serem muito relacionados com o contexto de trabalho permitiu a actualização de conhecimentos e facilitou a permuta destes entre áreas mais específicas e os restantes Serviços do CHBM, E.P.E. O debate de ideias também mais fácil e o conhecimento de outras realidades de intervenção possibilitou a identificação de melhorias de desempenho a introduzir nos serviços.”

(Enf.^a Ana Monte Rocha – Consulta Externa/Hospital de Dia da Diabetes)

“Parecer como formadora:

Considerando que um workshop é uma reunião de um grupo de pessoas interessados em um determinado assunto ou para discussão sobre um tema que é de interesse para todos, foi gratificante para mim verificar o interesse demonstrado no tema que abordei, a partilha de informação e face à opinião dos participantes, foi muito esclarecedora para os referidos profissionais.

Enquanto formanda:

No meu entendimento um workshop é diferente de uma palestra, pois nele a plateia é convocada a participar no evento ativamente, não são meros espectadores e interagem com o que está acontecendo o que torna a sessão muito interessante. O workshop tem carácter mais prático e sua realização requer uma abertura ao diálogo por parte do palestrante com os formandos, o que permite mais facilmente o esclarecimento de dúvidas.”

(Técnica Superior da Área de Recursos Humanos - Odete Lucas)

“Como formador, considero os workshops realizados um estímulo à melhoria contínua, obrigando-nos a questionar o que fazemos e a apostar na sistematização de boas práticas. Considerando a “falta de tempo” a que a atividade diária nos obriga, são sempre um momento de reflexão e de troca de ideias com mais valias para todos os participantes, fomentando o diálogo e novas abordagens a questões que muitas vezes já damos como adquiridas.

Como formando, penso ser uma iniciativa interessante, abrindo-nos o horizonte para áreas paralelas com que nem sempre temos contacto.”

(Dra. Cláudia Luz – Administradora Hospitalar)

“A minha experiência como formadora e formanda nos Workshops preconizados pela Instituição foi bastante positiva por vários motivos:

1 - Como formadora e tendo ministrado um tema de interesse geral e que teve que ver com os processos de contratualização externa e interna, Contrato Programa e monitorizações, entre outros aspetos, verifiquei uma adesão muito interessante, em matéria de n.º de inscrições, interesse e participação dos profissionais da organização.

2 - Considero estes momentos de formação como uma ferramenta muito importante em matéria de passagem de conhecimento e informação, de forma estruturada, que permite estimular e motivar quer formandos, quer formadores.

3 - Permite uma organização das matérias da atividade de cada área e a sua passagem aos outros colaboradores, possibilitando um melhor conhecimento das atividades dos outros serviços, bem como o seu enquadramento com as necessidades interna e externa.

4 - Por fim, destaco ainda o fator motivacional e de partilha interprofissional envoltos nesta estratégia.”

(Dra. Susana Capela - Administradora Hospitalar)

“Da experiência que tive enquanto formadora e formanda em Workshop, ressalvo a valorização do conhecimento e o envolvimento obtido dos participantes e restantes atores, nas questões e temas abordados, que fazem parte das práticas do CHBM, E.P.E. em matéria de contratação pública.

Estas acções promovem a gestão participada, o que é sempre vantajoso para as organizações e de alguma forma se constitui como alavanca motivacional.”

(Dra. Vanessa Paulino – Diretora do Serviço de Aprovisionamento)

“Considero que o novo modelo de formação contínua, introduzido e em desenvolvimento no Centro Hospitalar, vem de encontro às necessidades dos profissionais quer em termos de desenvolvimento de capacidades e competências, quer em termos de adequação às disponibilidades de tempo face à intensidade da sua atividade profissional. Vem, igualmente corresponder às expectativas pela inovação nos temas abordados e na partilha de saberes interdisciplinares, contribuindo para a valorização das pessoas e da organização e para a consolidação de uma cultura que valoriza a gestão do conhecimento e a sua aplicabilidade no contexto. Muito positivo.”

(Enf^a Helena Almeida – Enfermeira-Supervisora)

“Considero que o modelo de formação por workshop foi muito bom e trouxe mais valias quer para os profissionais quer para a instituição, pois por os temas serem muito relacionados com o contexto de trabalho permitiu a actualização de conhecimentos e facilitou a permuta destes entre áreas mais específicas e os restantes Serviços do CHBM, E.P.E. O debate de ideias também mais fácil e o conhecimento de outras realidades de intervenção possibilitou a identificação de melhorias de desempenho a introduzir nos serviços.”

(Enf.^a Ana Monte Rocha – Consulta Externa/Hospital de Dia da Diabetes)

“Parecer como formadora:

Considerando que um workshop é uma reunião de um grupo de pessoas interessados em um determinado assunto ou para discussão sobre um tema que é de interesse para todos, foi gratificante para mim verificar o interesse demonstrado no tema que abordei, a partilha de informação e face à opinião dos participantes, foi muito esclarecedora para os referidos profissionais.

Enquanto formanda:

No meu entendimento um workshop é diferente de uma palestra, pois nele a plateia é convocada a participar no evento ativamente, não são meros espectadores e interagem com o que está acontecendo o que torna a sessão muito interessante. O workshop tem carácter mais prático e sua realização requer uma abertura ao diálogo por parte do palestrante com os formandos, o que permite mais facilmente o esclarecimento de dúvidas.”

PROJETO NASCER CIDADÃO

Aproximação do serviço público ao cidadão

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Instituto dos Registos e do Notariado, I. P. (IRN, IP)

Pessoa responsável pela apresentação

José Ascenso Nunes da Maia

Cargo:

Presidente do Conselho Diretivo

Categoria a que se candidata:

Gerir a mudança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Setor público administrativo

Tipo de entidade:

Organismo público

Caracterização sumária da atividade principal:

O Instituto dos Registos e do Notariado, abreviadamente designado por IRN, é um instituto público integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e património próprio. É um organismo central com jurisdição sobre todo o território nacional, com exceção da Região Autónoma da Madeira.

O registo opera no âmbito das tarefas fundamentais do Estado, dos direitos e deveres sociais e no modelo da nossa organização económica e social. No plano pessoal compreende o registo civil, a identificação civil e a nacionalidade.

Ainda no âmbito pessoal compreende identificação das pessoas coletivas, tenham ou não natureza comercial, bem como as pessoas coletivas religiosas. No plano patrimonial atua na Caracterização da situação jurídica dos prédios e dos bens móveis que a lei sujeita a registo.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Em dezembro de 2014, exerciam funções nos Serviços Centrais e Serviços de Registo, do IRN 5.142 trabalhadores.

No IRN os RH desempenham funções nos Serviços Centrais e nos Serviços de Registo, tendo estes últimos representado, no ano passado, 93% do total dos funcionários.

Os RH do IRN dividem-se em dois grupos em função da carreira, sendo a carreira de regime especial aquela que reúne a maior fatia do total dos trabalhadores do IRN - 90,4%.

(i) carreira de regime especial dos registos e notariado

- “Conservador e Notário”, “Oficial dos Registos e do Notariado” e “Especialistas de Informática”

(ii) carreira do regime geral da administração pública - “Técnicos Superiores”, “Assistentes técnicos” e “Assistentes operacionais”

Em termos etários 50,6% dos recursos encontra-se na faixa dos 45 aos 54 anos.

Ao nível da evolução dos recursos humanos o IRN não se diferenciou da tendência generalizada dos restantes organismos da Administração Pública no que respeita à saída de colaboradores. No quadriénio 2010-2014 o IRN perdeu mais de 400 colaboradores, significando em termos percentuais quase 7% dos recursos humanos.

No último ano a principal causa de saída foi a aposentação - 52% - seguido da cessação por mútuo acordo - 28%.

O IRN é marcado por um significativo número de situações modificação transitória da situação funcional do trabalhador - mobilidade - dentro do próprio serviço. Em 2014 ocorreram 72 situações de mobilidade entre aquelas que foram desencadeadas na sequência da manifestação de necessidades dos serviços e os pedidos que foram submetidos de forma espontânea por trabalhadores.

Em termos de quadros dirigentes o IRN sofreu idêntica tendência, em resultado das imposições do “Plano de Redução e Melhoria da Administração Central” que fixou como objectivo mínimo reduzir em 15% as estruturas orgânicas dependentes de cada ministério e o número de cargos dirigentes. Assim, em 2012, com a nova lei orgânica, o IRN viu diminuído este número num total de 9: menos 1 dirigente de nível superior e menos 8 dirigentes de nível intermédio e gestores de equipa multidisciplinares equiparados. Ao nível da alta direção, o ano de 2015 é marcado pela substituição do Presidente do IRN.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Se tivermos que enquadrar a cultura organizacional do IRN numa das grandes classificações podemos dizer que ela é predominantemente uma cultura não-adaptativa, conhecida também como conservadora.

Ao nível dos Preceitos:

É uma cultura que valoriza a ordem e a redução de riscos nos processos administrativos.

Tem uma orientação para as tarefas mais que para os resultados ou para a valorização das pessoas, sejam elas clientes ou empregados, ao sendo uma prática o reconhecimento formal ou informal dos desempenhos individuais e de equipa.

O relacionamento entre chefias e colaboradores é predominantemente formal no local de trabalho, com evidência no trato interpessoal. Contudo, fora do espaço laboral, existem relações de informalidade com reflexo numa alteração do relacionamento para formas mais informais, tanto entre colaboradores como entre estes e as chefias.

Existe o que se pode classificar como uma subcultura dominante, a das carreiras de regime especial de conservadores e oficiais de registo, mais tradicional e coesa, com 2.667 trabalhadores sindicalizados. Nesta sente-se um forte sentimento de pertença que claramente contrapõe ao sentimento de alheamento / indiferença da carreira minoritária.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Preparação do processo de centralização da contabilidade:

Nos últimos anos o IRN tem sido marcado por alterações procedimentais, desenvolvimentos aplicativos e preparação de alterações ao regulamento emolumentar, preparatórias ao processo de centralização da gestão da receita, que é instrumental e indispensável à optimização da gestão e controlo dos recursos financeiros, mas também à conformidade com o princípio da Unidade de Tesouraria do Estado.

Cristalização das carreiras especiais de conservador e oficial dos registos:

A ausência de definição de um novo regime para as das carreiras especiais de conservador e oficial dos registos determinou a persistência de uma regulamentação de 1979, profundamente desatualizada, e difícil de compatibilizar com os novos regimes jurídicos que regulam o trabalho em funções públicas, designadamente, com a legislação relativa ao sistema de avaliação de desempenho. A permanência desta situação teve como consequências mais visíveis a ausência de concursos para o preenchimento dos lugares de conservador e para a colocação de oficiais de registo, fazendo proliferar situações de precárias de mobilidade.

Certificado Sucessório Europeu e Registo de Testamentos:

Preparação da implementação da plataforma que servirá de suporte à emissão do Certificado Sucessório Europeu (CSE) executado do Regulamento Comunitário n.º 650/2012, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 4 de julho de 2012, relativo à competência, à lei aplicável, ao reconhecimento e execução das decisões, e à aceitação e execução dos atos autênticos em matéria de sucessões e à criação de um Certificado Sucessório Europeu

Preparação da execução da plataforma de suporte ao registo central de testamentos, que se orienta para a participação no projeto piloto de interconexão dos registos de testamentos no que está a ser desenvolvido ao nível da União Europeia.

Registo de pessoas jurídicas canónicas:

Desenvolvimento do Registo de Pessoas Jurídicas

Canónicas (RPJC), que pretende organizar e manter atualizada a informação sobre a identificação das entidades canónicas, bem como dar publicidade à sua situação jurídica, por forma a que todos os interessados possam ter um conhecimento sistemático da informação atinente a estas entidades, em consequência do definido no Decreto-Lei n.º 19/2015, de 3 de Fevereiro, dando cumprimento a uma das obrigações constantes da Concordata celebrada entre a República Portuguesa e a Santa Sé, em 18 de Maio de 2004.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

Projeto Nascer Cidadão

Síntese:

Aproximação do serviço público ao cidadão

Para quê:

O projeto nascer cidadão tem por principal objetivo permitir que o registo de nascimento das crianças recém-nascidas, portuguesas ou estrangeiras, se realize nas unidades de saúde onde o nascimento ocorreu;

O projeto nascer cidadão tem, também por objetivo:

- A atribuição imediata do número de identificação civil;
- A inscrição das crianças na Segurança Social e no Serviço Nacional de Saúde e se os pais assim o entenderem e solicitarem a inscrição nos Serviços de Finanças, objetivo que ainda não foi possível concretizar pois implica desenvolvimentos aplicativos e a interoperabilidade entre bases de dados de diferentes entidades.
- A deteção precoce de situações de risco e de exclusão social, mediante comunicação à Comissão Nacional de Proteção de Criança e Jovens em risco das declarações de nascimento que não sejam prestadas por um dos pais, objetivo em fase de implementação

O projeto nascer cidadão fundamenta-se nos artigos 96.º e 96.º-A, 101.º-A a 101.º-C e 102.º-A do Código do Registo Civil.

Estipula o primeiro que o nascimento ocorrido em unidade de saúde onde seja possível declarar o nascimento, este deverá ser declarado até ao momento em que a parturiente tenha alta.

Por seu turno, o artigo 96-A estabelece que a declaração de nascimento ocorrido em unidades de saúde privadas depende de protocolo a celebrar entre os membros do Governo responsáveis pelas áreas da justiça e da saúde e aquelas unidades de saúde.

O artigo 101.º-A determina que no prazo de vinte e quatro horas após o nascimento, as unidades de saúde devem inserir em registo informático de acesso exclusivo das unidades de saúde, do IRN, IP e do Instituto da Segurança Social, dados sobre o nascimento, com indicação da respetiva data e hora, do sexo do menor

e do nome e residência da parturiente. O nascimento é comprovado mediante consulta deste registo.

Finalmente, o artigo 102.º-A prescreve que, uma vez lavrado o assento de nascimento, são comunicados imediatamente e por via electrónica os dados relevantes para efeitos de inscrição da criança nos serviços de segurança social e de saúde e se tal facto for solicitado pelo país ou por outros representantes legais, nos serviços de finanças.

Sempre que a declaração de nascimento não seja prestada por um dos pais, esse facto deve ser comunicado à Comissão Nacional de Protecção de Crianças e Jovens em risco

O registo informático a que alude o artigo 101.º-A está já a ser desenvolvido em cooperação entre a Administração Central do Sistema de Saúde, IP (ACSS) e o Instituto de Gestão Financeira e Patrimonial da Justiça (IGFEJ, IP) com o acompanhamento do IRN, IP e da Direcção-Geral da Saúde.

A implementação do nascer cidadão iniciou-se em Março de 2007 com a disponibilização de postos de atendimento do nascer cidadão na Maternidade Júlio Dinis (Porto); na Maternidade Bissaya Barreto (Coimbra), na Maternidade Alfredo da Costa (Lisboa) no Hospital Garcia de Orta (Almada) e no Hospital de Faro.

Faseadamente e ao longo do ano de 2007 e 2008 foram sendo disponibilizados postos de atendimento do nascer cidadão em todas as unidades de saúde públicas com valência de maternidade no território continental e na região autónoma dos Açores.

No final de 2008, o nascer cidadão chegou também às unidades de saúde privadas tendo sido celebrado protocolo com o hospital da Cuf Descoberta e da Cruz Vermelha Portuguesa, em Lisboa.

O Hospital Beatriz Ângelo, em Loures, abriu em 2012 tendo sido imediatamente disponibilizado um posto de atendimento do nascer cidadão.

Em 2013 foram disponibilizados mais dois postos do nascer cidadão nos hospitais privados da LUZ e SAMS, em Lisboa.

O nascer cidadão está assim, neste momento, disponível em 46 unidades de saúde com valência de maternidade, 42 unidades de saúde pública e 4 privadas.

Aguarda-se para muito breve a abertura de postos de atendimento do nascer cidadão nos hospitais privados da CUF Porto e Clipóvoa, na Póvoa do Varzim.

Com quem:

O projeto envolve diretamente 47 funcionários – 1 por cada balcão de atendimento.

Contudo, os funcionários deslocam-se aos hospitais por norma de forma rotativa uma vez por semana, pelo que a generalidade dos funcionários das conservatórias do concelhos do hospital que tem nascer cidadão estão envolvidos no projeto. Assim, não há uma contabilização efetiva do número total de funcionários que rotativamente asseguram o serviço, porque cada conservador é que faz a gestão dos funcionários de envia para o hospital.

Com que outros recursos:

O projeto nascer cidadão assenta na utilização dos meios eletrónicos do registo civil. O registo de nascimento é efetuado no sistema informático do registo civil - SIRIC, ao qual o funcionário acede por via electrónica, ficando imediatamente disponível na base de dados podendo ser acedido ou emitida certidão por qualquer conservatória de registo civil.

Foi determinante a utilização dos meios disponibilizados pelas modernas tecnologias, a informatização das conservatórias e a criação de uma base de dados única do registo civil que permitiu a colocação de um funcionário do registo civil nas unidades de saúde, com acesso direto à aplicação informática do registo civil podendo efetuar de imediato o registo de nascimento na base de dados e emitir um documento comprovativo do mesmo. A partir do momento em que o registo fique disponível na aplicação informática poderá tirar-se certidão em qualquer ponto do país ou na Internet.

Foi igualmente essencial a alteração legislativa que permitiu a eliminação da competência territorial, o registo de nascimento pode ser declarado e efetuado na maternidade/hospital independentemente de quaisquer fatores de ordem geográfica como local de residência da mãe.

Como (e quando) é executada:

O projeto nascer cidadão permite que o recém-nascido seja imediatamente registado na maternidade/hospital, perante funcionário do registo civil que se desloca ao hospital exclusivamente para esse efeito em horário alargado e regra geral coincidente com o horário das visitas, facilitando, deste modo, a vida dos cidadãos ao evitar a sua deslocação à conservatória do registo civil.

Em termos práticos o projeto nascer cidadão traduz-se na disponibilização de um balcão de atendimento da conservatória do registo civil no hospital, junto da maternidade.

O serviço é assegurado por funcionário do serviço de registo civil da área do hospital que se desloca ao hospital em determinado horário para receber as declarações de nascimento a prestar, em regra, pelos progenitores do recém-nascido efetuando se imediato o respetivo registo de nascimento.

O registo é efetuado diretamente na base de dados do registo civil à qual o funcionário acede por via electrónica, sendo imediatamente entregue certidão comprovativa do mesmo.

A partir desse momento o registo de nascimento passa a estar disponível em qualquer conservatória do registo civil para a emissão de certidão. Os pais passaram a deixar de ter de se deslocarem à conservatória do registo civil para efetuar a declaração de nascimento.

Numa fase ainda a desenvolver e implementar, o nascer cidadão terá ainda, por objetivo, promover o registo imediato das crianças no serviço de saúde e no serviço de segurança social, permitindo identificar

precocemente situações de risco das crianças e de desproteção social dos pais.

Resultados alcançados:

Presentemente a esmagadora maioria dos nascimentos ocorridos nas unidades de saúde com nascer cidadão é registada no próprio hospital. Desta forma, 93,29% dos nascimentos ocorridos nas maternidade/hospitais com balcão nascer cidadão em Abril último foram registado no próprio hospital o que corresponde a um total de 6163 nascimentos registos nos balcões do nascer cidadão

Aliás desde Maio de 2010 que mensalmente mais de 90% dos nascimentos ocorridos nos hospitais são registados nas próprias unidades de saúde

Fatores-chave de êxito:

Aproximação do serviço público ao cidadão - A envolvimento e o esforço pessoal dos funcionários da conservatória e das unidades de saúde na divulgação do serviço junto dos utentes. É essencial que os funcionários e/ou os enfermeiros/auxiliares informem as parturientes e familiares da existência e comodidade do serviço, pese embora, atualmente seja do conhecimento geral da população e existência do serviço.

- Simplificação do serviço prestado - Os pais podem aproveitar o tempo que estão no hospital para declarar o registo no próprio hospital evitando deslocação à conservatória e espera. Se for necessária presente da Mãe (por exemplo no caso de pais não casados) a deslocação da mãe ao balcão de atendimento é muito mais cómoda porque por regra esta situação no mesmo piso e muito próximo da enfermaria, mais é até comum neste casos os funcionários deslocar-se à própria enfermaria para recolher/confirmar a declaração de nascimento.
- Desburocratização - É imediatamente disponibilizada a certidão do registo de nascimento que será imprescindível para inscrição da criança no centro de saúde onde terá de se deslocar para as vacinas e teste do pezinho que deve ser realizado logo nos primeiros dias de vida. Esta certidão servirá nos primeiros dias de vida para prova da existência e nome da criança perante a generalidade dos serviços e organismos.

Dificuldades na concretização:

As maiores dificuldades sentidas na concretização desta boa prática foram:

- A ligação entre a rede informática da Saúde e da Justiça. Estando o balcão do nascer cidadão instalado nos hospitais o equipamento informático está ligado à rede informática da Saúde, sendo necessário estabelecer ligação à rede do Ministério da Justiça para que os funcionários da conservatória deslocados no hospital acedam e trabalhem no sistema informático do registo civil, verificando-se, por vezes, lentidão de acesso e algumas falhas que se vão resolvendo com a colaboração dos departamentos de informática.

- Em algumas unidades de saúde o local disponível para a instalação do nascer cidadão não é o ideal, são espaços/gabinetes partilhados, mas de uso exclusivo durante o horário de funcionamento do nascer cidadão, ou então são espaços pequenos por inexistência de outros melhores. Por outro lado, o funcionário da conservatória é sempre um terceiro, pessoal não clínico, pelo que por vezes há resistência das unidades de saúde em permitir o acesso do mesmo às enfermarias para divulgar o projeto ou recolher/confirmar dados.

IMPLEMENTAÇÃO DO CENTRO DE INSTRUMENTAÇÃO MARÍTIMA

Práticas de gestão e definição de métodos de trabalho

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Instituto Hidrográfico - Marinha

Pessoa responsável pela apresentação

PP – Pilar Pestana e ZC – Zélia Cardoso

Cargo:

PP – Chefe do Departamento da Qualidade;

ZC – Assessora do Diretor da Escola de Hidrografia e Oceanografia

Categoria a que se candidata:

Gerir a mudança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

CAE 72190 Outra investigação e desenvolvimento das ciências físicas e naturais

Tipo de entidade:

O Instituto Hidrográfico (IH) é um órgão da Marinha com legislação própria, e funciona na direta dependência do Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA).

Caracterização sumária da atividade principal:

O Instituto Hidrográfico tem por missão assegurar as atividades de investigação científica e desenvolvimento tecnológico relacionadas com as ciências e as técnicas do mar, tendo em vista a sua aplicação prioritária em operações militares navais, designadamente, nas áreas da hidrografia, da cartografia hidrográfica, da segurança da navegação, da oceanografia e proteção do meio marinho e defesa dos interesses nacionais, na prossecução do desenvolvimento científico e sustentável do País.

O Instituto Hidrográfico dispõe de uma Escola de Hidrografia e Oceanografia (EHO) que disponibiliza a formação especializada, o aperfeiçoamento e a atualização em hidrografia e oceanografia, com vista à formação de técnicos necessários às atividades do Instituto Hidrográfico, bem como de entidades públicas e privadas, nacionais e estrangeiras. Os cursos de Especialização em Hidrografia da EHO são acreditados e reconhecidos pela Federação Internacional de Geómetras, Organização Hidrográfica Internacional e Associação Cartográfica Internacional. Estes cursos têm uma forte componente de instrução teórica e prática.

O Instituto Hidrográfico é uma organização que se afirma pela qualidade dos produtos e serviços que disponibiliza aos seus clientes. Esta afirmação suporta-se no reconhecimento externo, dado através

da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade, nas áreas chave para o exercício da missão e no empenho diário que coloca na prossecução da melhoria dos produtos e serviços, tendo em vista a satisfação das nossas partes interessadas. O Sistema de Gestão da Qualidade do Instituto Hidrográfico é reconhecido por uma entidade externa independente, credível e competente, de acordo com o referencial normativo (NP EN ISO 9001). Simultaneamente, os ensaios e calibrações das áreas laboratoriais encontram-se acreditados pelo Instituto Português de Acreditação, tendo sido dado provas da competência técnica para produzir resultados tecnicamente válidos, de acordo com os requisitos da norma de referência (NP EN ISO/IEC 17025).

Somos detentores de uma infraestrutura de informação geográfica sobre o ambiente marinho, desenvolvida especificamente para o efeito, com um acervo de dados ambientais sobre o oceano, único em Portugal (parâmetros físico-químicos, hidrográficos, sedimentológicos e hidrodinâmicos).

Caracterização dos RH em 2014/15:

A estrutura de recursos humanos compreende, equitativamente, pessoal militar, disponibilizado pela Marinha, e pessoal civil. Deste facto resulta a necessidade de assegurar o constante esforço de adaptação às reformas que têm vindo a ocorrer ao longo dos últimos anos na organização e gestão da administração pública. A fim de dotar o Instituto Hidrográfico de instrumentos que garantam a necessária equidade, coerência e equilíbrio no tratamento de todo o pessoal, independente da carreira ou corpo especial.

Sendo um dos desígnios vertidos na estratégia do Instituto Hidrográfico “Valorizar a multidisciplinaridade no estudo do MAR, com pessoas motivadas, altamente qualificadas, assegurando os meios modernos e tecnologicamente capazes”.

Distinguir-se por saber, e saber-fazer hidrografia e oceanografia no mar, a navegar e por contribuir para a partilha do conhecimento em assuntos relativos ao Mar no plano interagência, em termos institucionais com outras entidades, públicas e privadas, nacionais e estrangeiras, e em fora académicos, assumindo em áreas da sua competência a liderança dos processos.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

A gestão estratégica faz parte da cultura de gestão do Instituto Hidrográfico e está alinhada com os objetivos estratégicos estabelecidos na Diretiva de Planeamento da Marinha 2014, conforme Diretiva

Setorial das Ciências do Mar 2015, sendo influenciada pela conjuntura económica e financeira, social e científica do País.

Para a formulação estratégica é seguida a metodologia do Balanced Scorecard (BSC) já experimentada em ciclos trianuais anteriores. O Instituto Hidrográfico consolidou a sua posição como centro de referência no conhecimento e investigação do Mar, com reconhecimento nacional e internacional.

É de relevar que os valores são os padrões de conduta que norteiam o comportamento dos colaboradores, em alinhamento com a própria organização, tendo em conta o quadro de valores da Marinha (disciplina, lealdade, honra, integridade e coragem) o Instituto Hidrográfico identifica ainda os seguintes valores específicos, firmemente assimilados e consolidados:

Ética – Fazer com princípios.

Excelência – Fazer melhor.

Criatividade – Fazer com inovação.

Compromisso – Fazer com dedicação.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Enquanto Serviço Hidrográfico Nacional o Instituto Hidrográfico, responsável pela produção e atualização da cartografia hidrográfica oficial, assume também funções de segurança da navegação em caso de desastre ou de catástrofes naturais para avaliação de áreas restritas ou interditas à navegação e de eventuais intervenções necessárias para a manutenção da navegabilidade e da acessibilidade aos portos. Nos últimos anos ocorreram várias situações de emergência em que o Instituto Hidrográfico foi chamado a colaborar. Através da experiência obtida e das lições aprendidas nessas operações foi criada uma Equipa Hidrográfica de Intervenção Rápida (EH-IR), com formação, treino e prontidão para intervenção eficiente e eficaz em diversas situações inopinadas que requerem uma elevada prontidão. Esta equipa não tem constituição fixa adaptando-se às necessidades específicas de cada missão.

O Centro de Instrumentação Marítima do Instituto Hidrográfico, sediado na Base Hidrográfica na Azinheira/Seixal foi criado e implementado como parte de uma estratégia ativa destinada ao estabelecimento de uma infraestrutura nacional, que possa apoiar tecnicamente atividades de natureza científica, de vigilância e proteção ambiental e de desenvolvimento económico no mar sob jurisdição nacional.

Esta unidade orgânica visa assegurar uma gestão centralizada dos instrumentos em uso no Instituto Hidrográfico, garantindo a sua guarda e potenciando a sua taxa de operacionalidade e disponibilidade. Integrando a sua atividade com as atividades das divisões técnicas do Instituto Hidrográfico, permitirá a formação e treino nas boas práticas de condução e operação dos instrumentos. A sua localização permitirá, nas próprias instalações, a experimentação de equipamentos em ambiente marinho. Este centro estará

ainda aberto à colaboração e à partilha com parceiros da comunidade científica nacional.

As Jornadas de Engenharia Hidrográfica, organizadas pelo Instituto Hidrográfico, enquanto fórum de natureza científica, focado nas ciências do Mar, com o objetivo de potenciar o relacionamento entre os membros da comunidade científica essencialmente nacional. Estas jornadas, que ocorrem de dois em dois anos, relevam a importância que este evento já tem no ceio da comunidade científica, com a presença de jovens técnicos e investigadores, autores nacionais de reconhecido mérito, assim como de participantes de Espanha, Brasil e Noruega. As cerca de 100 comunicações apresentadas, orais e posters em cada uma das três edições já realizadas (2010, 2012 e 2014) representam um real acréscimo científico do panorama nacional.

Um aspeto relevante e transversal é a formação interna e em contexto de trabalho, devidamente enraizada na cultura organizacional do Instituto Hidrográfico, como garante de uma resposta eficaz e eficiente em diversas situações onde é necessário um diagnóstico rápido para acionar, sempre que requerida, uma resposta rápida e multidisciplinar.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

Implementação do Centro de Instrumentação Marítima

Síntese:

Práticas de gestão e definição de métodos de trabalho

Para quê:

A implementação do Centro de Instrumentação Marítima (CIM) na Base Hidrográfica da Azinheira permitiu potenciar o desenvolvimento tecnológico na área dos sistemas de observação do meio marinho e investigação, no âmbito das Ciências do Mar, beneficiando do conhecimento e experiência existente no Instituto Hidrográfico, fazendo uso das boas práticas organizacionais de gestão, liderança, definição e concretização de objetivos e métodos de trabalho. O Centro de Instrumentação Marítima é uma unidade onde se centraliza a manutenção, calibração e formação na condução e operação de sistemas, equipamentos e instrumentos utilizados na investigação e desenvolvimento nas Ciências do Mar. Visa assegurar uma gestão centralizada dos instrumentos em uso no Instituto Hidrográfico, garantindo a sua guarda e potenciando a sua taxa de operacionalidade e disponibilidade. Integrando a sua atividade com as atividades das divisões técnicas do Instituto Hidrográfico, permitirá a formação e treino nas boas práticas de condução e operação dos instrumentos. A sua localização permitirá, nas próprias instalações, a experimentação de equipamentos em ambiente marinho. Este centro estará ainda aberto à colaboração e à partilha com parceiros da comunidade científica nacional.

Com quem: Para conduzir a implementação e mudança de processos e métodos de trabalho foi estabelecido um grupo de trabalho constituído por diferentes responsáveis das áreas funcionais envolvidas com coordenação superior.

O pessoal atribuído ao Centro de Instrumentação Marítima foi deslocado das instalações das Trinas para a Base Hidrográfica, sendo proveniente de diferentes áreas técnicas funcionais, num total de 24 pessoas sendo, 14 militares e 10 civis. Todos os civis dispõem de contrato de trabalho em funções públicas, sendo a média etária de 38 anos em que 17% são do género feminino e 83% do género masculino.

O Centro de Instrumentação Marítima foi guarnecido com elementos do extinto Serviço de Eletrotecnia e colaboradores oriundos das divisões da Direção Técnica, nomeadamente 2 da Divisão de Geologia Marinha e 3 da Divisão de Oceanografia

Com que outros recursos: O Centro de Instrumentação Marítima funciona na Base Hidrográfica da Azinheira, no pavilhão n.º 1, onde se encontrava já o laboratório de calibração de instrumentação oceanográfica. É detentor do património correspondente ao universo de instrumentos em uso no IH, que anteriormente se encontravam atribuídos às diferentes divisões da área técnica.

A adaptação das infraestruturas e apetrechamento do Centro de Instrumentação Marítima foram efetuados recorrendo a diversas fontes de financiamento disponibilizadas ao Instituto Hidrográfico.

Como (e quando) é executada:

Após a inauguração das instalações, deu-se início à operacionalização do Centro de Instrumentação Marítima com os recursos e meios disponíveis através do planeamento, coordenação execução da formação e treino no âmbito da manutenção e da operação em articulação com a Escola de Hidrografia e Oceanografia e as divisões da área técnica, assim como a colaboração técnica na operação dos sistemas, equipamentos e instrumentos técnico-científicos, em trabalhos de campo e de mar.

Sempre que é necessário efetuar uma missão, são articuladas as capacidades existentes nas diferentes áreas funcionais, estabelecidas as tipologias de intervenção, identificada a coordenação da equipa multidisciplinar, requisitos de prontidão e treino de forma a acordar o quantitativo dos elementos e meios a atribuir à missão.

Resultados alcançados:

Desenvolver competências no âmbito do Laboratório de calibração, manutenção, desenvolvimento e operação (planeamento coordenação execução e colaboração técnica) de sistemas, equipamentos e instrumentos técnico-científicos necessários para a atividade no âmbito da investigação das Ciências do Mar (hidrografia, oceanografia física, química e geológica), que permitam a melhoria de produtividade nos serviços prestados

Fatores-chave de êxito:

Esta Boa Prática vai incutir os valores, as convicções e os propósitos que devem dirigir a ação de cada pessoa na persecução dos objetivos organizacionais. Os aspetos que tiveram maior influência na implementação da Boa Prática foram, o envolvimento da gestão de topo, o controlo com responsabilidades atribuídas, o planeamento das tarefas e fita de tempo a cumprir, bem como todas as mais-valias decorrentes da aprendizagem da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, na sua abordagem por processos.

Dificuldades na concretização:

A resistência à mudança por parte dos colaboradores, dado haver uma nova forma de organização do serviço e forma de trabalhar, assim como a alteração do local de trabalho terão sido as dificuldades sentidas neste processo de mudança.

As dificuldades foram ultrapassadas através do envolvimento das próprias pessoas na concretização de objetivos e com a criação de melhores condições de trabalho.

Alguns testemunhos:

Os protagonistas desta Boa Prática são os colaboradores envolvidos na implementação do Centro de Instrumentação Marítima, bem como os seus clientes.

Tem uma orientação para as tarefas mais que para os resultados ou para a valorização das pessoas, sejam elas clientes ou empregados, ao sendo uma pratica o reconhecimento formal ou informal dos desempenhos individuais e de equipa.

FENG-SHUI DA SALA DO NÚCLEO

Criação de bem estar organizacional

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

ESPAP, IP

Pessoa responsável pela apresentação

Maria Henriqueta Tavares de Almeida

Categoria a que se candidata:

Gerir a mudança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Serviços Partilhados

Tipo de entidade:

Instituto Público

Caracterização sumária da atividade principal:

Serviços Partilhados de Finanças, Recursos Humanos, Compras Públicas e Tecnologias de Informação e Comunicação para toda a Administração Pública.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A ESPAP, IP e respetivos núcleos foram criados em 2012 fruto da fusão de 3 entidades: Instituto de Informática do Ministério das Finanças (II), GeRAP, EPE e ANCP, EPE cada uma com um local físico distinto. Com a fusão, o Conselho Diretivo decidiu juntar todos os recursos no mesmo edifício - o do II em Alfragide, tendo iniciado obras de requalificação do espaço. Em 2014 a ESPAP teve um novo conselho diretivo que concluiu as obras, tendo sido criados vários open space no edifício.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Núcleo de Centro de Competências ERP e BI abreviadamente designado por CC, da Direção de Sistemas de Informação, ao qual compete a evolução e manutenção dos Enterprise Resource Planning (ERP), bem como a gestão de soluções de apoio à decisão. Adicionalmente é responsável pela manutenção e evolução do sistema Gestão de Avaliação de Desempenho da Administração Pública.

Tem uma cultura orientada a objetivos e com forte compromisso de entrega ao cliente (eficácia aliada à eficiência).

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

1. Maio 2014 - Mudança do Conselho Diretivo
2. Conclusão das obras do edifício com a criação de vários open space e redistribuição de recursos pelas

salas e novos recursos no núcleo CC que obrigaram ao ajustamento do open space (mais secretárias, computadores, cabos, etc).

3. Dezembro 2014 - Criação do Plano Estratégico dos Serviços Partilhados da Administração Pública (PESPAP) e revisitação dos objetivos estratégicos das direções e núcleos.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Para quê:

Para transformar o open space do núcleo num espaço acolhedor para quem nele trabalha e visita, criando um ambiente familiar, com energia positiva e seguro. Através de pequenas ações e de um investimento muito reduzido, criar as condições para ter uma envolvente harmoniosa, no qual os trabalhadores sintam a sua identidade.

Com quem:

O núcleo tem 22 recursos, no entanto esta boa prática foi sugerida e dinamizada por um grupo mais pequeno de 4 elementos, que espontaneamente se associaram para dar vida à iniciativa. Estes grupo era constituído: 1 trabalhador com mais de 20 anos na AP, 1 trabalhador com 4 anos, 1 com 5 anos e outro com 2 anos.

Com que outros recursos:

Foi necessário ir ao armazém dos equipamentos já descontinuados (para reaproveitar / reciclar), andar pelo edifício a validar peças que poderiam dar um contributo para o resultado final e finalmente um pequeno investimento, inferior a 500€.

Como (e quando) é executada:

Foi executada 1 vez e é revisitada quando necessária para melhoria contínua do espaço. As ações desta boa prática incluíram: pintura da sala; alteração dos estores, colocação de calhas no chão para fios e cabos, criação de uma zona de reuniões com mesa, cadeiras e quadro expositivo, molduras com fotografias dos elementos do núcleo e book das equipas, quadro magnético para se afixar aniversários e outras sugestões, pintura de caixotes do lixo, isolamento e proteção de cabos de computador e extensões, etc.

Resultados alcançados:

Uma sala com harmonia e positiva onde todos se sentem bem a trabalhar e onde as visitas se sentem acolhidas.

Fatores-chave de êxito:

1. Surgiu espontaneamente da iniciativa de 4 pessoas do núcleo;
2. Não ter sido imposta;
3. Ter havido acolhimento (pela gestão)
- 4.7. Dificuldades sentidas na concretização:
 1. Mesmo que reduzido, o facto de ter implicado orçamento;
 2. Disponibilidade - Trabalho de pesquisa de equipamentos adequados fora do horário de trabalho.

UMA AGENDA POSITIVA DE GESTÃO DA MUDANÇA

Gerir a mudança em fase de fusão

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Infraestruturas de Portugal, SA/Departamento de Comunicação (empresa resultante da fusão EP/REFER formalizada a 1 de junho de 2015)

Pessoa responsável pela apresentação

Diretora/Eng.^a Rosário Rocio

Categoria a que se candidata:

Gerir a mudança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Infraestruturas de Transporte

Tipo de entidade:

Empresa Pública – SA

Caracterização sumária da atividade principal:

Empresa gestora das redes rodo e ferroviária nacionais

Concessionária geral da rede rodoviária nacional

Caracterização dos RH em 2014/15:

Principais indicadores IP, SA:

3860 colaboradores

(cerca de 1000 pertenciam à ex-EP).

2934 homens

33% de mulheres dirigentes face ao total de dirigentes

36% de colaboradores com menos ou igual a 6 anos de escolaridade; 31% de colaboradores com 7 a 12 anos de escolaridade e 33% de colaboradores com o ensino superior.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Previamente à fusão tratava-se de duas empresas em (re)fundação identitária, com alterações recentes de paradigma e de conceito estratégico (+ empresa). A fusão veio introduzir uma mudança mais complexa e mais profunda no modus vivendi dos colaboradores.

Atualmente, coexistência de duas culturas organizacionais: a ferroviária, mais de “setor” que de “empresa”, e a rodoviária. A cultura ferroviária chega até nós como mais expressiva, mais conservadora, mais politizada (dimensão sindical). A cultura rodoviária percebida é marcada por valores de maior modernidade e dinamismo. Todavia, tem-se o entendimento de que as culturas não são entidades reificadas.

As marcas REFER e EP são relativamente recentes e nunca se afirmaram na experiência do cliente, por si mesmas, reportando-se a identidades herdadas (JAE e CP)

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Os acontecimentos marcantes vividos em 2014 e em 2015 relacionam-se, em larga medida, com a preparação do processo de fusão EP/REFER: abril de 2015 – Plano Estratégico de Transportes; agosto de 2015 - criação da Comissão de Planeamento; janeiro de 2015 – Administração conjunta EP/REFER; e 1 de junho de 2015 – criação da Infraestruturas de Portugal, IP. Estes acontecimentos marcaram diferentes formas de gestão e de estratégia comunicacional.

Outras informações Relevantes sobre a entidade:

A maior empresa de ativos do país.

Empresa descentralizada no território continental.

Elevado endividamento.

Sede – Campus do Pragal, Almada

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

Uma agenda positiva de gestão da mudança

Síntese: Gerir a mudança em fase de fusão

Para quê:

Trata-se de um conjunto de boas práticas que integram um Plano de Comunicação da Gestão da Mudança e que partem da assunção do papel dos colaboradores na gestão da mudança, pelo que os mesmos só podem ser “facilitadores” de mudança se forem envolvidos no processo, de forma assertiva, confiável e no tempo certo. Nesta ótica, a comunicação interna, nas suas várias dimensões afigura-se essencial. Escolhemos 4 iniciativas desenvolvidas para Gestão da Mudança.

(i) Roadshows:

- Dar a conhecer o Racional da Fusão
- Conhecer as empresas através das pessoas, fomentando um clima organizacional de abertura ao projeto da fusão
- Contribuir para a mudança organizacional, gerando “confiança”
- Esclarecer dúvidas dos dirigentes e colaboradores

(ii) Microsite Fusão Passo a Passo

- Promover o fluxo comunicacional interno sobre a mudança, de forma organizada e sistematizada

- Todos podemos acompanhar on going e step by step o processo de fusão e os projetos específicos de operacionalização da mesma (ex. Plano de Mudanças)

(iii) Evento de apresentação da marca aos colaboradores (protagonizado pela CA e pelo CEO em particular):

- Garantir que os colaboradores conheçam a nova marca antes dos stakeholders externos e media
- Envolvimento dos colaboradores na construção da identidade corporativa desde uma etapa muito inicial do processo de fusão
- Assumir a nova marca com a criação da nova empresa
- A nova marca tem valores (solidez, confiança e satisfação) em que todos nos revemos.
- A nova marca foi estudada e trabalhada internamente e estamos prontos para a sua aplicação (manual institucional, estacionário, etc.).

(iv) Newsletter Nosipê:

- Assegurar sintonia na comunicação transmitida aos colaboradores;
- Permitir a partilha de informação a todos os níveis da empresa;
- Dar a conhecer as Pessoas que fazem, todos os dias, com que a Organização se desenvolva, através de rubricas específicas em que eles são os protagonistas (Entre Nós; Por Dentro)

Com quem:

Basicamente, todas as ações foram concebidas e executadas com recursos internos, envolvendo várias unidades orgânicas da empresa (Sistemas de informação, Organizacional, Comunicação, outras Unidades).

Como (e quando) é executada:

(i) Roadshows:

- De 11 de fevereiro a 25 de março de 2015 – 9 sessões, em locais distintos (Almada, Porto, Faro, Entroncamento).

(ii) Microsite Fusão Passo a Passo

- Numa primeira fase alojado nos portais internos da EP e da REFER (quando criado o CA conjunto, para garantir sintonia de informação sobre a fusão, dada a existência de estratégias comunicacionais distintas na EP e na REFER) e depois na frontpage da IP

(iii) Evento de apresentação da marca aos colaboradores:

- Realizado dia 5 de junho, no Museu Nacional Ferroviário.
- Perfil: evento-reunião com dimensão celebrativa, com lugares sentados e efeito cénico (multimédia e cachecóis para criar “onda verde”, cujo “texto” articulou discursos formais do CA com momentos de distensão (ice-break) e de emoção (filme

dos colaboradores) e que culminou com lanche-buffet e oferta de brinde aos colaboradores (pin). colaboradores) e que culminou com lanche-buffet e oferta de brinde aos colaboradores (pin).

(iv) Newsletter Nosipê

- Design e produção interna
- Denominação Nosipê encontrada no seio da Comunidade IP
- Alojada no portal interno (com mail próprio para “Fale Connosco”)
- Edição Especial marcada pelos grandes temas da empresa (artigos assumidos por várias direções da empresa) e lançada imediatamente a seguir ao evento de apresentação da marca (em conjunto com a frontpage de intranet de transição)

Resultados alcançados:

(i) Roadshows e Evento Interno de apresentação da marca

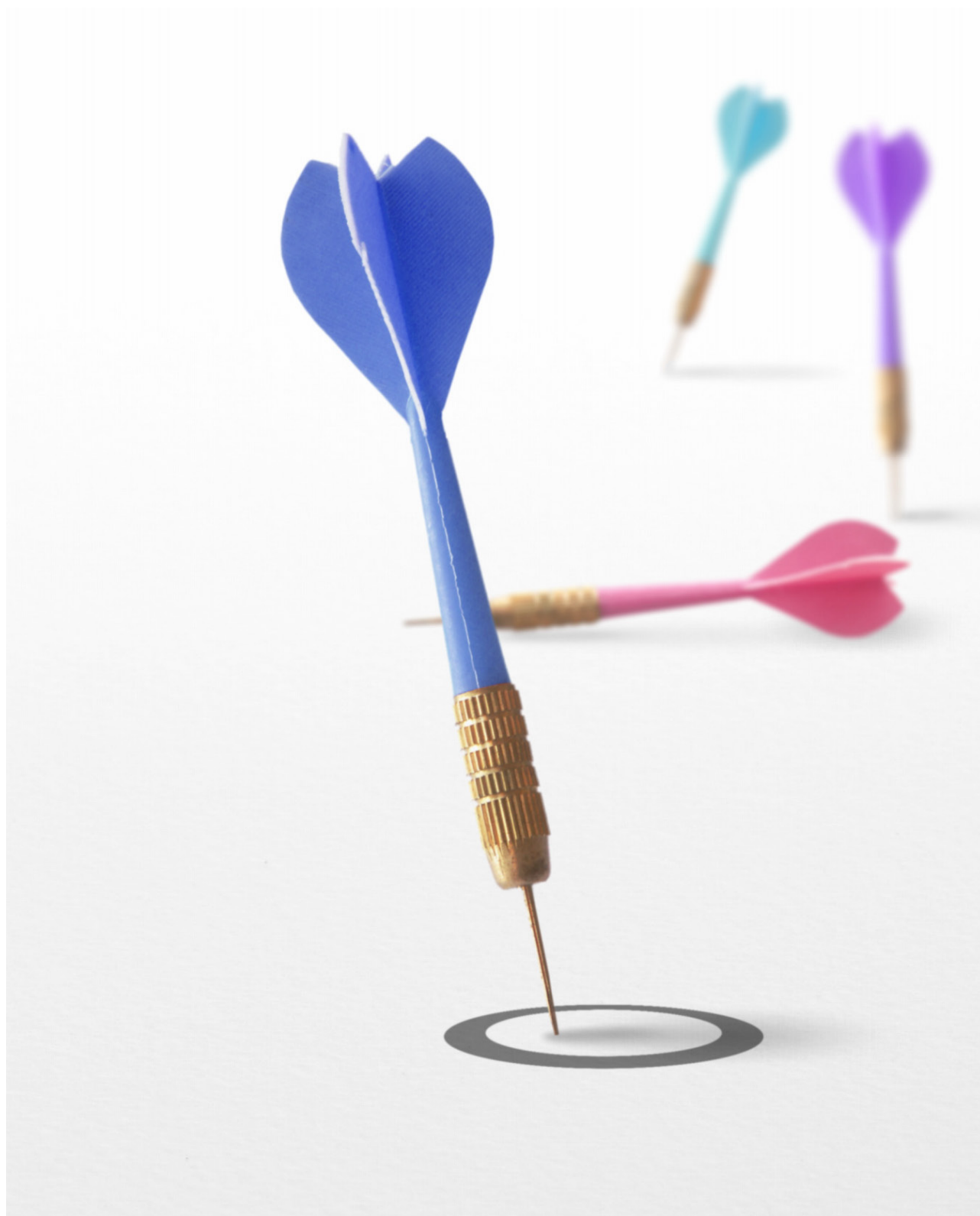
- Elevada adesão aos roadshows (convidados cerca de 1800 colaboradores de ambas as empresas - 54% da EP e 44% do Grupo REFER - correspondentes a dirigentes intermédios e equiparados, chefias operacionais e quadros superiores e médios) e ao evento de apresentação da marca (1600 colaboradores).
- Fraca utilização do “Fale Connosco” no microsite Fusão Passo a Passo, o que significa que cumpriu a sua missão de atualização constante da informação
- Trabalho alargado a várias unidades orgânicas (que tiveram de equacionar o modo de comunicar as suas atribuições e funções à empresa e aos colaboradores”) e mails de agradecimento.

Os 2/3 fatores chave do êxito desta Boa Prática:

- Empenho do CA e, em particular do CEO
- Motivação da equipa de comunicação EP/REFER
- Envolvimento de várias unidades orgânicas
- Envolvimento de várias unidades orgânicas

Dificuldades sentidas na concretização:

- Urgência
- Incerteza quanto às datas dos momentos-chave



CATEGORIA 2.5

DESENVOLVER A CONFIANÇA

PAI – PROGRAMA DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

Proporcionar envolvimento e partilha de informação

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Instituto de Informática, I.P. / Área de Comunicação e Sustentabilidade

Pessoa responsável pela apresentação:

Hugo Teixeira

Cargo:

Coordenador da Área de Comunicação e Sustentabilidade

Categoria a que se candidata:

Desenvolver a confiança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Tecnologias de Informação e Comunicação – Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (MSESS)

Tipo de entidade:

Instituto Público

Caracterização sumária da atividade principal:

Somos responsáveis pela conceção, operação e evolução do Sistema de Informação da Segurança Social.

A nossa atividade principal é definir políticas e estratégias de Tecnologias de Informação e Comunicação para a Administração Pública, garantindo o planeamento, conceção, execução e avaliação de iniciativas de informatização e atualização tecnológica.

Temos como Missão disponibilizar soluções adequadas, que satisfaçam as necessidades de Tecnologias de Informação e Comunicação dos clientes, visando o serviço prestado a Cidadãos e Empresas.

Caracterização dos RH em 2014/15:

O Instituto de Informática em 31 de dezembro de 2014 contava com um total de 273 trabalhadores (60% do género masculino e 40% do género feminino), 22 em Comissão de Serviço no âmbito da Lei de Trabalho em Funções Públicas e 251 em regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas por tempo indeterminado.

O maior número de homens e mulheres encontra-se na faixa etária dos 40-44 anos. A idade média de trabalhadores do sexo feminino é de 44,9 anos e a do sexo masculino é de 44,1 anos.

93% dos trabalhadores pertencem ao mapa de pessoal do Instituto, 4% dos quais se encontram em mobilidade noutros organismos. 195 exercem funções

na sede, e os restantes em vários serviços situados nos distritos do continente.

A grande maioria dos trabalhadores – 87% – desempenha funções da área do negócio (programadores, administradores de sistemas, administradores de bases de dados, testers, analistas de sistemas, gestores de projeto e relação com o cliente).

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Temos como principais Valores a Confiança, a Inovação e a Competência.

Temos como principal objetivo melhorar a qualidade da prestação de serviços e disponibilização de produtos tecnológicos aos utilizadores, aos cidadãos e às empresas, pois é para eles que trabalhamos, no sentido de proporcionar uma maior proximidade, disponibilidade, fiabilidade e confiança nos sistemas da Segurança Social e do Emprego.

Prestamos um serviço que pretendemos de excelência, através da implementação de práticas sustentáveis no âmbito da gestão da qualidade, segurança da informação, continuidade do negócio, gestão de serviços de tecnologias de informação e responsabilidade social.

Apostamos na formação e desenvolvimento de competências dos colaboradores e preocupamo-nos com a sua realização profissional.

Trabalhamos para ser uma organização socialmente responsável que satisfaz as necessidades dos colaboradores e dos Clientes, atua com eficiência, cria valor para a sociedade e assegura a continuidade da organização.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Em 2015 o Instituto de Informática recebeu uma distinção dos prémios “tic.gov.pt” pelo projeto Sistema Integrado para Gestão de Atendimentos (SIGA), pela contribuição para a “Racionalização da utilização das TIC na Administração Pública”. O SIGA é um dos projetos que concorreu para o “Aumento da eficiência das soluções de gestão de atendimento”, uma das medidas do Plano Setorial GPTIC do MSESS.

Em 2014 o Instituto de Informática obteve o reconhecimento Recognized for Excellence (R4E) da European Foundation for Quality Management (EFQM) e a certificação de conformidade com a Norma ISO/IEC 20000-1:2011 – Gestão de Serviços em Tecnologia de Informação.

Em 2014 o Instituto de Informática foi distinguido em “Excelência em Comunicação”, pelas “Boas Práticas

de Comunicação ao serviço da Administração Pública em Portugal”, no Grande Prémio 2014 da APCE - Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

PAI – Programa de Acolhimento e Integração

Síntese: Proporcionar envolvimento e partilha de informação

Síntese:

Gerir a mudança em fase de fusão

Para quê:

Para conseguirmos ter as pessoas permanentemente envolvidas e informadas, é necessário ter a sua presença e a sua participação.

Assim, Crescemos Juntos é um conjunto instituído de reuniões de diversa natureza, que entendidas de forma integrada, têm como princípio comum proporcionar envolvimento e partilha de informação, tendo como objetivo alimentar permanentemente a confiança e o compromisso coletivos, para além de agilizar os processos de tomada de decisão e tornar mais eficaz a implementação de políticas e de projetos

Com quem:

Com todos os colaboradores de todos os níveis hierárquicos, quer na sede quer nos diversos locais por todo o país (1/3 dos colaboradores do Instituto não trabalha na sede e é preciso envolvê-los e dar-lhes voz).

Com que outros recursos:

Multimédia, tecnologias de comunicação à distância, apresentações gráficas e dinâmicas e Intranet.

Como (e quando) é executada:

Periodicidade:

• Anual

o Kick-off – Reunião com todos os trabalhadores do Instituto no início do ano, para balanço do ano anterior e perspetiva de objetivos, prioridades e atividades para o ano corrente

o Convenção Anual – Reunião para envolvimento das pessoas que trabalham fora da sede

o CD com os Colaboradores – Reuniões do Conselho Diretivo com os trabalhadores de cada Departamento, sem a presença das respetivas chefias, para questões, trocas de opinião e sugestões de melhoria na organização

• Trimestral

o Reuniões COM – reuniões com representantes de cada departamento, para partilha das iniciativas planeadas de comunicação, envolvimento organizacional e responsabilidade social, e obtenção do seu feedback, contributos, ideias e sugestões.

• Mensal

o CD com Dirigentes – reuniões alargadas de ponto de situação sobre atividades em curso e programadas

• Semanal

o CD com Diretores - reuniões de ponto de situação sobre atividades em curso e programadas

• Pontuais

o Reuniões à Distância (Videoconferência e Skype) – reuniões de projeto com trabalhadores deslocalizados e/ou outros organismos da administração pública

Resultados alcançados:

Desenvolvimento de relações de confiança interpessoal.

Agilização dos processos de tomada de decisões e maior eficácia na implementação de políticas e projetos.

Partilha de boas práticas e soluções, com contributos concretos dos colaboradores.

Conhecimento de toda a organização dos objetivos estratégicos e operacionais, principais iniciativas e ações em curso.

Fatores-chave de êxito:

1. A satisfação das pessoas pelo envolvimento na organização.
2. A utilização das tecnologias ao nosso dispor.
3. Investimento na comunicação interna.

Dificuldades na concretização:

Articulação de agendas.

Distância física de alguns colaboradores.

EMPOWERMENT CMP

Promover a participação dos trabalhadores e o espírito corporativo, como veículo de estímulo da confiança e motivação das pessoas

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Câmara Municipal do Porto

Pessoa responsável pela apresentação:

Dra. Emília Galego

Cargo:

Diretora Municipal de Recursos Humanos

Categoria a que se candidata:

Desenvolver a confiança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Público

Tipo de entidade:

Autarquia Local

Caracterização sumária da atividade principal:

Prestação de serviços públicos aos cidadãos/municípios da cidade do Porto.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Efetivos a 31-12-2014 – 2.595;

Efetivos a 31-05-2015 – 2.749.

O n.º de efetivos na CMP, tem descido nos últimos anos, contudo, no final de 2014 verificou-se um aumento de trabalhadores fruto de regressos de cédência de interesse público de trabalhadores que se encontravam em empresas concessionárias de resíduos sólidos urbanos. Já em 2015 ocorreu novo aumento, fruto da internalização de competências na área das atividades extra curriculares, nas escolas.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

A CMP desde sempre apostou na motivação e compromisso dos seus colaboradores. Em 2012 foi pioneira no setor público investindo na implementação de um sistema de Gestão de Recursos Humanos segundo o referencial normativo NP 4427:2005 e na obtenção da certificação do mesmo. Esta sistematização das boas práticas de gestão de recursos visou a adequação da atividade dos trabalhadores da CMP à prossecução dos objetivos estratégicos da Autarquia, através da valorização e otimização dos recursos, da sustentabilidade económica e da distinção enquanto referência de competência e inovação, assentes nos eixos Atrair, Manter, Desenvolver e Encorajar. Neste enquadramento, desenvolve periodicamente estudos de auscultação da satisfação

de colaboradores, por forma a conhecer os níveis de satisfação e motivação dos seus colaboradores, desenvolvendo um conjunto de ações de melhoria nessa matéria.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Em 2014 e fruto da auscultação de colaboradores, materializou-se o projeto Empowerment CMP. Este projeto visou contribuir para o aumento da satisfação, motivação e confiança dos colaboradores no trabalho desenvolvido, através da implementação de estratégias de comunicação interna, de participação e envolvimento.

Este projeto de desenvolvimento de recursos humanos foi implementado numa altura em que o quadro legal (Lei do Orçamento de Estado 2014 e 2015 e Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas) do regime de gestão de recursos humanos na Administração Pública é bastante limitativo em matéria de compensações, quer remuneratórias (proibição de prémios de desempenho, reduções remuneratórias, entre outros) quer de outra natureza (aumento do horário de trabalho, redução do n.º de dias de férias), representando este projeto um pouco uma alternativa a estas disposições legais.

A Câmara Municipal do Porto, tem um Sistema de Gestão transversal à Autarquia, suportado nas normas ISO 9001:2008 – Gestão da Qualidade e NP 4427:2004 – Gestão de Recursos Humanos, e em 2014 na sequência da auditoria externa realizada pela empresa SGS, renovou estas certificações.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Para quê:

A Boa Prática Empowerment CMP visou contribuir para o aumento da satisfação, motivação e confiança dos colaboradores no trabalho desenvolvido, através da implementação de estratégias de comunicação interna, de participação e envolvimento. A Boa Prática Empowerment CMP caracterizou-se assim por um conjunto de ações e iniciativas voltadas para o trabalhador, designadamente:

1. Clube de Prata (anexo I)
2. Torneio Futsal (anexo II)
3. Conhecer os Cantos à Casa (anexo III)
4. Programa Partilha de Experiências (anexo IV)
5. Iniciativas formativas para dirigentes (anexo V)
6. Plataforma de Sugestões (anexo VI)
7. Reuniões de equipa semanais (anexo VII)

Com quem:

A boa prática teve como público alvo todos os trabalhadores e dirigentes do Município do Porto.

Para implementação de algumas das iniciativas foi considerada a parceria com algumas entidades/organismos externos à CMP.

Com que outros recursos:

Infraestruturas municipais.

Transportes.

Como (e quando) é executada: A Boa Prática caracterizou-se por um conjunto de ações e iniciativas, executadas ao longo do ano de 2014/2015, da seguinte forma:

1. Clube de Prata

Iniciativa que visou a atribuição de uma Menção Honrosa aos trabalhadores que completaram 25 Anos ao serviço da Autarquia, por forma a reconhecer a dedicação e empenho demonstrados ao longo dos vários anos de trabalho. Em 30-04-2014 teve lugar uma cerimónia pública de atribuição desta menção Honrosa, com a presença do Sr. Presidente e da Sra. Vice Presidente.

2. Torneio Futsal

Dinamização de um torneio exclusivo para trabalhadores do Universo CMP, com o objetivo de fomentar o espírito de equipa municipal e de estimular hábitos de vida ativa e saudável, decorreu no último quadrimestre de 2014.

3. Conhecer os Cantos à Casa

Este programa consiste na organização de visitas internas entre colaboradores, com vista a dar a conhecer o património, equipamentos e serviços do Município. Tem como principais objetivos, alimentar nos colaboradores o gosto por conhecer melhor a “casa” onde trabalham, sua história e património, seus serviços e valências; aumentar nos colaboradores o sentido de pertença a uma equipa e o orgulho no serviço público prestado por essa equipa; potenciar um melhor entendimento entre departamentos, ajudando a criar um sentido forte de cultura comum, facilitando projetos comuns; aumentar a motivação intrínseca dos colaboradores e melhorar a comunicação interna e externa.

4. Programa Partilha de Experiências

Este programa tem como objetivo a integração de trabalhadores municipais num organismo ou empresa de renome, para desenvolvimento de miniestágio, potenciando assim a partilha de experiências e boas práticas nos diversos domínios de atuação da Autarquia, promovendo uma cultura do feedback das experiências vividas. Os estágios tiveram a duração de 1 a 3 dias e foram desenvolvidos na área de atividade do trabalhador. No final do estágio o trabalhador apresentou um relatório das práticas observadas e dos inputs recolhidos, indicando, sempre que possível, propostas de melhoria aos procedimentos desenvolvidos na CMP.

5. Iniciativas formativas para dirigentes

Seminários destinados a quadros diretivos com o objetivo de proporcionar momentos de partilha e de conhecimento na área de gestão pessoal e de motivação.

a) Day-off - Com a duração de uma manhã de sábado, em 22-11-2014, os dirigentes puderam conviver num ambiente descontraído de partilha de experiências de gestão e de motivação de equipas. Foi também uma oportunidade de receber, de dois oradores conhecidos no mercado, boas práticas de gestão do tempo e produtividade pessoal e de motivação. De facto, os dirigentes da Organização dão permanentes mostras de eficácia, ao nível dos resultados que apresentam; sentem que a Organização se preocupa e investe na colmatação das suas principais “ansiedades”, é um motivo de satisfação e de motivação acrescida.

b) Partilha de Práticas de Gestão – Convidou-se um outro organismo público – O Centro Hospitalar de S. João - a apresentar o respetivo Sistema de Gestão e a partilhar a sua experiência com os dirigentes da CMP. Este momento, para além das questões técnicas envolvidas, permitiu a constatação, “na primeira pessoa”, de práticas de envolvimento e prossecução de projetos, numa área tão sensível como é a saúde.

Esta perceção do “outro”, permite ganhar novos “fôlegos”, sempre com a noção de que a Organização pretende facilitar momentos geradores de dinâmicas pessoais e grupais, no sentido de que o trabalho de todos possa ser facilitado e, portanto, reconhecido.

6. Plataforma de Sugestões

No decorrer do ano de 2014, foi criado um novo canal de recolha de sugestões junto dos trabalhadores da CMP. Foi disponibilizada no Portal de Gestão da Qualidade, uma área onde todos os trabalhadores podem registar as suas sugestões de melhoria relacionadas com a organização interna da CMP e/ou com os serviços prestados pela autarquia. Todas as sugestões aí registadas são alvo de análise e resposta.

7. Reuniões de equipa semanais

Algumas unidades orgânicas municipais, como é exemplo a Direção Municipal de Recursos Humanos (DMRH) e a Direção Municipal de Sistemas de Informação (DMSI) implementaram a prática semanal, de todas as sextas feiras de manhã, um pouco antes da hora do almoço, realizarem uma reunião com a presença de todos os elementos das suas direções, onde se promove a partilha de conhecimentos, discussão de novas ideias, brainstormings acerca de novas abordagens a dar à prestação dos serviços e organização dos mesmos. Estas reuniões, acontecem num ambiente descontraído por forma a potenciar a participação e envolvimento de todos os trabalhadores sem exceção.

Resultados alcançados: Os resultados alcançados foram diversos e podem desde logo distinguir-se alguns associados à participação dos trabalhadores nas iniciativas:

a) Clube de Prata - Em 2014 foram distinguidos 75 trabalhadores. A cerimónia teve enorme sucesso junto dos trabalhadores, tendo sido decidido manter esta prática nos anos seguintes. Já se realizou a 2.ª edição em 30-04-2015, com a distinção de 49 trabalhadores.

b) Torneio Futsal - No torneio participaram 9 equipas e foram atribuídos os seguintes prémios: 1.º, 2.º e 3.º classificados; Melhor marcador; Melhor Guarda Redes; Fair Play e Melhor Claque. A cerimónia pública de entrega de prémios decorreu no dia 22-12-2014, nos Paços do Concelho e contou com a presença do Sr. Presidente e da Sra. Vice Presidente.

c) Conhecer os Cantos à Casa - As visitas são realizadas todas as quintas feiras em locais diferentes e as inscrições são realizadas diretamente pelos trabalhadores, conforme programa em anexo.

d) Programa Partilha de Experiências - Foram realizadas 8 ações de partilha de experiências, que envolveram 12 trabalhadores.

e) Iniciativas formativas para dirigentes - No Day-off participaram 57 dirigentes e no evento de Partilha de Práticas de Gestão participaram 48 dirigentes, com feedback substancialmente positivo.

f) Plataforma de Sugestões - Apresentadas 16 sugestões de melhoria entre 2014/2015.

De modo global, a boa prática foi fortemente promovida verificando-se a divulgação de 47 mensagens informativas via e-mail; 12 mensagens informativas via recibos de vencimento; publicação de 28 Notícias no Portal do Colaborador e 24 Notícias no Portal de Gestão da Qualidade e afixação de vários cartazes por todos os serviços municipais.

Em resultado de todas as iniciativas desenvolvidas, verificou-se uma forte adesão e participação dos trabalhadores e serviços municipais na promoção da melhoria contínua, verificando-se a identificação e tratamento de 15 ações corretivas; 6 ações preventivas e 152 ações de melhoria organizacionais.

Fatores-chave de êxito:

A Boa Prática Empowerment CMP foi sem dúvida um êxito, desde logo pela sua ampla abrangência, na medida em que a diversidade de iniciativas permitiu o envolvimento de vários grupos de trabalhadores e dirigentes municipais.

O facto das diversas iniciativas terem um âmbito diferente, mas um propósito comum, permitiu o desenvolvimento de ações de melhoria à organização de forma customizada. Verificou-se também uma forte confiança e participação dos trabalhadores na promoção e implementação destas ações.

Dificuldades na concretização:

Foram desde logo sentidas dificuldades monetárias

para implementação da boa prática, tendo sido necessário recorrer a diversas parcerias e protocolos de colaboração para concretização de algumas iniciativas.

Considerando que não eram iniciativas diretamente relacionadas com a prestação de serviço, existiram numa primeira fase também alguns constrangimentos associados à disponibilidade dos trabalhadores e dirigentes para participarem nas iniciativas, mas que acabaram por ser ultrapassados, consoante as iniciativas foram sendo promovidas.

Alguns testemunhos:

a) Testemunhos relativos à iniciativa do Clube Prata: “(...) Quando se entra numa estrutura como a CMP percebe-se que existem imensos profissionais de extraordinária qualidade, inegável entrega ao trabalho e de enorme brio profissional. Com a atribuição desta menção honrosa, pretende-se não apenas reconhecer, mas também mostrar a nossa gratidão pelo investimento e dedicação dos colaboradores na nossa autarquia ao longo de muitos anos de trabalho.

São estas as pessoas que passam o testemunho a quem chega de novo. São estas as pessoas a que recorreremos quando nos precisamos de situar, de perceber o passado dos serviços, para pensar o futuro dos mesmos.” Excerto do discurso do Sr. Presidente da Câmara, Dr. Rui Moreira, na 2.ª edição da iniciativa Clube de Prata.

“Estou muito contente com esta homenagem. Pareceu uma situação quase surreal, não estava mesmo de todo à espera deste reconhecimento. Conheci uma geração inteira e espero ainda andar cá muitos anos e enfrentar as adversidades.” Testemunho de Maria Dias – Divisão Municipal de Gestão Ambiental, distinguida nesta iniciativa.

b) Testemunhos relativos à experiência do Torneio de Futsal:

“(...) foi com muito apreço que tive conhecimento do envolvimento de tantas pessoas neste torneio(...) Todo este tipo de atividades que envolvem os trabalhadores do município, das empresas municipais é um sinal de enorme alegria. Nós infelizmente não temos a possibilidade de vos premiar como gostaríamos de premiar, aqui não podemos premiar da forma que gostaríamos. O desporto tem essa vantagem, cria esse conceito de mérito.” Excerto do discurso do Sr. Presidente da Câmara, Dr. Rui Moreira, na cerimónia de entrega de prémios do Torneio de Futsal..

“O mais importante não era a vitória, de todo. O mais importante era participarmos, termos uma iniciativa como esta, que há muito tempo não aparecia no universo CMP. Já agora que me dão a oportunidade, queria parabenizar todas as pessoas que estiveram envolvidas neste evento, a organização dele, nomeadamente as pessoas da DMRH, o Senhor Presidente da Câmara e de forma geral todas as pessoas que estiveram envolvidas. O espírito muito bom, hoje é transversal à Câmara, julgo que a nossa equipa

tem elementos de 7 / 8 direções municipais.” Testemunho de Alexandre Rocha, da Equipa All Blacks – 1.º lugar.

c) Testemunhos relativos à experiência do Programa Conhecer os Cantos à Casa:

“Excelente iniciativa. Particpei até ao momento na visita à Casa Museu de Guerra Junqueiro e visita aos Paços do Concelho. O ambiente foi muito informal e os responsáveis pelas visitas foram inexcedíveis. Até ao momento está a ser muito gratificante.”

“Só tenho a comentar pontos positivos, é fantástico o que a CMP está a proporcionar aos seus colaboradores, a dar-lhes a oportunidade de conhecer a casa onde trabalham, porque os colaboradores praticamente só conhecem o seu local de trabalho, e não conhecem o universo da CMP. Um Obrigado.”

“Agradeço esta iniciativa, e a possibilidade que tive de participar em algumas visitas. Alarguei a visão que tinha da CMP, foi enriquecedor em termos pessoais e profissionais.”

“As visitas têm sido muito interessantes, quer pela diversidade de espaços que a câmara possui, quer pelo entusiasmo dos colaboradores que as guiam. Apesar de muito diferentes, as visitas são culturalmente muito interessantes e a iniciativa promove a divulgação por parte dos colaboradores da CMP à população em geral.”

Testemunho de trabalhadores que participaram no Programa Conhecer os Cantos à Casa.

d) Testemunhos relativos à experiência do Programa Partilha de Experiências:

“Foi uma experiência extremamente enriquecedora quer do ponto de vista pessoal, quer do ponto de vista profissional, na medida em que a partilha de experiências foi profícua para ambas as entidades.” Testemunho de Carla Bravo, Divisão Municipal de Gestão da Qualidade, depois da visita aos SIMAS – Serviços Inter Municipalizados de Água e Saneamento de Oeiras e Amadora.

“Apesar da entidade de acolhimento não possuir características idênticas à nossa realidade, seja pelo número de trabalhadores afetos (menos de 10% da nossa realidade), pela centralização dos locais de trabalho, pelo número de técnicos HST disponíveis em relação ao número de trabalhadores (2 a tempo inteiro e 1 a tempo parcial), e mesmo pela exploração por entidades externas, das unidades que estão certificadas no âmbito da HST, foi uma experiência muito interessante e enriquecedora, nomeadamente pelas boas práticas implementadas, facilidade de diálogo com os responsáveis, bem como pela disponibilidade demonstrada.

Foi bom concluir que, tendo em consideração as limitações orçamentais e conseqüentemente a limitação de recursos materiais e humanos, o trabalho que se desenvolve no município do Porto é bastante positivo!” Testemunho de Cláudia Costa, Divisão Municipal

de Segurança e Saúde no Trabalho, depois da visita à Lipor.

“Considero que este programa é muito interessante e pode ser relevante nos processos de melhoria das nossas organizações. Conhecer outras realidades, cujo desenvolvimento é de realçar, dentro do nosso ‘negócio’ é sempre vantajoso. Particularmente, fui muito bem recebida e acompanhada nestes dois dias na Câmara Municipal de Oeiras e tive oportunidade de constatar o desenvolvimento que este Núcleo de Sistemas de Informação Geográfica apresenta e, portanto, considero que a experiência foi muito positiva em todos os aspetos.” Testemunho de Célia Azevedo, Divisão Municipal de Informação Geográfica, depois da visita à Câmara Municipal de Oeiras.

“A partilha de experiências permite o contato com diferentes realidades que poderão ajudar a melhorar a forma de trabalhar na CMP. Será sempre importante tentar implementar as boas práticas observadas com o intuito de prestar um melhor serviço ao munícipe e manter os funcionários motivados nas suas tarefas.” Testemunhos de José Maria Rodrigues e Pedro Machado, Direção Municipal de Sistemas de Informação, depois da visita à empresa BLIP.

CANTANHEDE TROPHY

Fomentar o espírito de equipa, fortalecer a organização

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Município de Cantanhede/Departamento Administrativo e Financeiro

Pessoa responsável pela apresentação:

José Alberto Arêde Negrão

Cargo:

Técnico Superior

Categoria a que se candidata:

Desenvolver a confiança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Local

Tipo de entidade:

Administração Local

Caracterização sumária da atividade principal:

A atividade principal da autarquia é satisfazer as necessidades das populações e dispõe de atribuições nos seguintes domínios: Equipamento Rural; Energia; Transportes e comunicações; Educação; Património, Cultura e Ciência; Tempos Livres e desporto; Saúde, Ação Social; Habitação, Proteção Civil; Ambiente e saneamento Básico; Defesa do Consumidor; Promoção e Desenvolvimento; Ordenamento do Território e Urbanismo e; Cooperação Externa.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A 31/12/2014 o Município de Cantanhede dispunha de 225 em funções e distribuíam-se da seguinte forma: 6 dirigentes, 51 técnicos superiores, 68 assistentes técnicos, 87 assistentes operacionais, 4 informáticos e 9 trabalhadores noutras situações.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Município de Cantanhede rege-se por um quadro de competências e atribuições legalmente instituídas. Preza por uma cultura de aproximação dos serviços aos cidadãos, de desburocratização, de racionalização de meios e na eficiência da afetação dos recursos públicos, da melhoria qualitativa e quantitativa do serviço prestado e da garantia de participação dos cidadãos. A autarquia tem por princípio prosseguir a sua missão e alcançar os seus objetivos, tendo sempre presente medidas que consubstanciam uma maior eficiência e eficácia das suas ações a qualidade e melhoria contínua dos seus serviços.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

- Abertura do balcão único de atendimento;
- XXIV Expofac- Exposição, feira agrícola, comercial e industrial de Cantanhede.
- Renovação da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade pela norma ISO 9001:2008 de todos os serviços.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Para quê:

O Cantanhede Trophy serve para:

- Valorização das relações interpessoais dos trabalhadores e fomentar o espírito de equipa dentro da organização;
- Mostrar a importância de cada trabalhador na organização;
- Valorizar a liderança do grupo;
- Mostrar a dificuldade em liderar grupos de trabalho, eliminar conflitos e criar consensos;
- Valorizar pequenas tarefas do dia-a-dia;
- Partilha de conhecimentos, de alojamento e de refeições;
- Atividades de cariz formativo e de lazer na conquista de um melhor espírito de equipa, camaradagem e em local diferente do local de trabalho.

Com quem:

Trabalhadores da Câmara Municipal de Cantanhede e INOVA (Empresa Municipal)

Com que outros recursos: Recursos Humanos do Município de Cantanhede, apoio da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros, Serviços Sociais dos Trabalhadores da Câmara Municipal de Cantanhede e INOVA, prestação de serviços com a empresa Geoaventura para desenvolvimento de atividades formativas e de cariz lúdico/desportivas.

Como (e quando) é executada:

É executada com os recursos humanos do Município com um grupo de trabalho constituído para o efeito, tem uma realização anual, normalmente no mês de maio e em 2015 realizou-se nos dias 15,16 e 17 de maio.

Resultados alcançados:

O Cantanhede Trophy proporcionou um enorme espírito de envolvimento dos participantes na atividade, o conhecimento e o reforço da camaradagem entre

colegas dos diferentes serviços, saíram fortalecidos os laços de amizade, a motivação dos participantes, a valorização pessoal de cada um e as relações interpessoais, bem como a liderança do grupo e o espírito de equipa dentro da organização.

Fatores-chave de êxito:

Envolvimento dos participantes; desenvolvimento de atividades fora do contexto de trabalho; conhecimento de diferentes realidades culturais e de diferentes regiões; conhecimento dos colegas fora do contexto de trabalho.

Dificuldades na concretização:

Heterogeneidade do grupo em termos etários, habilitações, competências e sensibilidades; afastamento familiar durante 3 dias/abdicar de um fim-de-semana em contexto familiar.

Alguns testemunhos:

Os testemunhos recolhidos estão evidenciados no filme que se anexa à candidatura, no entanto também houve recolha de testemunhos através do inquérito efetuado aos participantes. Salientaram que os objetivos foram atingidos, o que mais gostaram foi a oportunidade de relacionamento, o convívio entre os colegas que trabalham noutros setores, a possibilidade de estar com os colegas em ambiente menos formal, o local, a natureza, e a tradição.

O filme referido pode ser descarregado no seguinte link: <http://www.cm-cantanhede.pt/mcsite/dl/CandidaturaINA>

IDEIAS SASUM 2015 – INOVAR, MELHORAR, SATISFAZER

Participação ativa nas organizações

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Serviços de Acção Social da Universidade do Minho (SASUM)

Pessoa responsável pela apresentação:

Carlos Silva

Cargo:

Administrador

Categoria a que se candidata:

Desenvolver a confiança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Área da Educação - Ensino Superior

Tipo de entidade:

Administração Central Indireta, Unidade de Serviços da Universidade do Minho, com autonomia Administrativa e Financeira

Caracterização sumária da atividade principal:

Os objetivos dos SASUM traduzem-se em proporcionar aos estudantes melhores condições de estudo e de integração académica, mediante a prestação de serviços e a concessão de apoios, nomeadamente:

- Atribuição de bolsas de estudo;
- Conceder auxílios de emergência;
- Promover o acesso à alimentação em cantinas e bares;
- Promover o acesso ao alojamento;
- Promover e apoiar as atividades desportivas e culturais;
- Promover a saúde e o bem-estar da comunidade universitária;
- Conceder apoios específicos aos estudantes nos termos da lei e dos regulamentos da UMinho;
- Desenvolver outras atividades que, pela sua natureza, se enquadrem nos fins gerais de ação social escolar.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Os Serviços de Acção Social têm os seguintes recursos humanos (M-masculino, F-Feminino)

Dirigente Superior M(1) –1

Dirigente Intermédio M(1), F(3) - 4

Técnico Superior M(7), F(15) - 22

Assistente Técnico M(5), F(19) -24

Assistente Operacional M(68), F(102) -170

Técnicos Informático M(4) - 4

Total M(86), F(139) - 225

Descrição detalhada, no relatório de atividades de 2014 em anexo.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Clima organizacional – Do ponto de vista da avaliação feita pelos nossos colaboradores (quer no âmbito de questionários de satisfação lançados por estes Serviços quer no âmbito de questionários respondidos para o Prémio Excelência no Trabalho 2014, estudo de clima organizacional e desenvolvimento do capital humano desenvolvido pela Heidrick & Struggles em parceria com o Económico e o INDEG/ISCTE), é de destacar a percepção de existir na Organização um compromisso com a excelência, através da aposta na formação, na motivação, na inovação, na partilha da informação e comunicação.

Salienta-se a atribuição do Prémio Excelência no Trabalho 2013, onde concorreram 222 empresas de vários setores de atividade (público e privado), tendo estes Serviços ficado posicionados no 1º lugar, na categoria de grandes empresas do Setor Público.

Dinâmica Organizacional - Aprendizagem contínua tendo como vetor a orientação estratégica para a satisfação do cliente.

Processos – Aposta na comunicação e partilha de informação, sendo que a tomada de decisões assenta numa excelente coordenação e integração dos colaboradores no desenvolvimento de novas ideias e processos que resultem em produtos com uma excelente relação custo/benefício.

Gestão de Recursos Humanos – Promoção de excelentes condições de trabalho e desenvolvimento de competências de forma transversal a toda a estrutura, através do investimento na formação dos recursos humanos e do incentivo aos colaboradores para que partilhem ideias, opiniões e sugestões.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

- Manutenção das certificações de acordo com o referencial normativo ISO 9001:2008 em todos os seus processos, bem como do referencial normativo ISO 22000:2005 para o processo alimentar em todas as suas unidades (22), sendo que a Universidade do Minho (UMinho) integra os primeiros Serviços de Acção Social (SAS) do país certificados conjuntamente pelos referenciais ISO 22000:2005 e ISO 9001:2008.

- Realização do Campeonato Mundial de Andebol Universitário em Guimarães, organizado em parceria pelos SASUM e a Associação Académica da Universidade do Minho (AAUM).

- Movimento Menos Olhos do que Barriga (MMOB), lançado em parceria com os alunos do curso de Ciências de Comunicação da UMinho, que tem como objetivo reduzir o desperdício alimentar das cantinas SASUM, dar a conhecer à Comunidade Académica os dados reais sobre os resíduos e sensibilizar para o desperdício alimentar em geral.

- Iniciativas de cariz social e humanitário, desenvolvidas nas instalações da Universidade do Minho junto da comunidade académica:

- Ações de recolha de brinquedos e roupa, nos dois polos da Universidade do Minho, em Braga e Guimarães;
- Ações de recolha de sangue e medula, nos dois polos da Universidade do Minho, em Braga e Guimarães.

- Em termos de autonomia orçamental dos SASUM, no que se refere à receita própria total arrecadada (receita cobrada líquida) em 2014, a mesma totalizou 5.739.526€ (representando cerca de 66% do total das receitas), sendo que o financiamento total do Orçamento do Estado representa 24% da receita global (2.088.575 €).

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

Ideias SASUM 2015 – Inovar, Melhorar, Satisfazer

Síntese:

Participação ativa nas organizações

Para quê:

No ano de 2014, foi lançado o concurso de “Ideias SASUM 2015 – Inovar, Melhorar, Satisfazer”, visando estimular a participação dos trabalhadores e colaboradores dos SASUM para apresentarem ideias e sugestões inovadoras que possam ter relevância e aplicabilidade na organização.

Esta iniciativa foi implementada como uma forma de ajudar a construir um espírito de equipa, aumentar a motivação e colaboração entre todos os trabalhadores dos SASUM, independentemente das suas funções e categorias, através do incentivo a novas formas de pensar e fazer, aproveitando as diferentes capacidades e competências dos mesmos, de modo a promover a integração e o reconhecimento do seu contributo para organização, através da implementação das ideias que se mostrem relevantes e aplicáveis na estrutura.

Com efeito, este concurso pode-se enquadrar como um mecanismo de audição e participação dos trabalhadores, concretizando o que está disposto no artigo 37.º do Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, com a redação dada pela Lei n.º 73/2014, de 13 de maio.

Com quem:

Este concurso teve na sua preparação, lançamento e execução o Administrador dos SASUM, os responsáveis de Departamento e Setor, que também inte-

graram o respetivo júri, num total de 8 pessoas, que se desagregam da seguinte forma: 3 mestres e 5 licenciados; 4 homens e 4 mulheres; com uma idade média de cerca de 44 anos e com uma antiguidade que vai desde os 10 aos 23 anos, numa média de cerca de 16 anos.

O concurso foi aberto e publicitado a todos os colaboradores da Instituição, que representam um universo de cerca de 225 trabalhadores, com a exceção dos membros do júri acima referidos, cuja caracterização consta do documento Relatório de Atividades.

Com que outros recursos:

Os recursos utilizados neste concurso foram, no essencial, os já existentes na Instituição, nomeadamente, mobiliário, equipamento informático e de impressão, necessários à preparação dos documentos de suporte ao concurso, como seja, o Regulamento do concurso, circular de divulgação, fichas de participação, diplomas de participação, entre outros.

Importa, ainda, destacar o investimento feito na impressão do Jornal “UMDicas”, onde foi publicitada a notícia do resultado do concurso, com distribuição nos Campi da Universidade, de Braga e Guimarães, com uma tiragem mensal de 2.000 exemplares.

Por outro lado, ao nível dos prémios a atribuir às ideias/sugestões mais pontuadas, foram atribuídos 2 prémios que determinaram um custo global de 181,81€, além do que ao abrigo do suprarreferido artigo 37.º, será atribuído um louvor aos dois trabalhadores que apresentaram as ideias vencedoras.

Como (e quando) é executada:

- Em 11 de dezembro de 2014 foi aprovado o Regulamento do concurso de “Ideias SASUM 2015 – Inovar, Melhorar, Satisfazer”, que determinou a seguinte calendarização:

- No dia 19 de dezembro de 2014, na festa de Natal dos SASUM, foi disponibilizada uma caixa para os colaboradores colocarem as fichas de participação com a ideia/sugestão. Estando ainda prevista a possibilidade de envio da mesma ficha, devidamente identificada, até ao dia 31 de dezembro, através do correio eletrónico para os membros do júri. Do que decorreu que, até 31 de dezembro, foram recebidas e aceites todas as fichas de participação apresentadas pelos colaboradores;

- Em 23 de janeiro de 2015, após a receção e análise das sugestões apresentadas, teve lugar a reunião do júri, de que resultou a seriação das ideias e subsequente decisão de atribuição dos prémios a 2 ideias/sugestões vencedoras, que foi objeto de divulgação através de Circular, correio eletrónico e Jornal “UMDicas”, a todos os trabalhadores e colaboradores dos SASUM;

- Os prémios foram atribuídos numa sessão pública no dia 4 de fevereiro de 2015, no âmbito da apresentação do Plano de Atividades dos SASUM para 2015, onde estiveram presentes todos os responsá-

veis de Departamento, Setores e unidades alimentares dos SASUM, no total de cerca de 50 pessoas. Nesta sessão, foram também atribuídos diplomas de participação aos outros trabalhadores, bem como todos foram homenageados, mediante reconhecimento público, pelo mérito e iniciativa da sua participação/sugestão.

Resultados alcançados:

No que toca a participantes, o concurso teve: 7 participantes; 3 mulheres e 4 homens. Contudo, será lançado no presente ano um concurso similar, e a expectativa é de que haja uma maior adesão, considerando a experiência muito positiva que resultou desta iniciativa e a verificação por parte de todos os trabalhadores que foram submetidas sugestões, que as mais votada foram premiadas e objeto de divulgação.

As ideias apresentadas prendem-se com a área de atuação dos SASUM a saber:

- Habilitar os trabalhadores dos SASUM com o Certificado de Aptidão Pedagógica de Formador
- Explorar um espaço dedicado a refeições ligeiras dos SASUM no Enterro da Gata (Semana Académica)
- Colocação de painéis interativos nos postos de venda de senhas de refeições, com informação geral
- Colocação de painel interativo com informação sobre as refeições takeaway
- Sistema eletrónico de encomenda de refeições takeaway
- Execução de uma esplanada com ecrã num dos bares que tem acesso ao exterior
- Execução de um quiosque de pizzas, em regime self-service nas Cantinas
- Promoção de espaços para a 3.ª idade (aulas ginstica/lar)
- Obtiveram a maior pontuação as sugestões “Habilitar os trabalhadores dos SASUM com o Certificado de Aptidão Pedagógica de Formador” e “Colocação de painéis interativos nos postos de venda de senhas de refeições, com informação geral”, respetivamente, 1.º e 2.º lugar.

Uma vez que o concurso foi promovido no final do ano de 2014, estando previsto a implementação decorrer até ao final do ano de 2015, neste momento, estamos a proceder, no âmbito da nossa certificação pela norma referencial ISO 9001:2008, à avaliação das ideias/sugestões apresentadas como fase preparatória da tomada de decisão no sentido de avançar com a conceção e desenvolvimento destes “produtos”.

Fatores-chave de êxito:

Os fatores chave de êxito prendem-se essencialmente com os seguintes aspetos:

a) A orientação estratégica para a concretização dos projetos e ações planeadas, que decorre de uma

grande capacidade de união de dirigentes e trabalhadores em torno da concretização dos objetivos propostos. Os objetivos são definidos, não de uma forma unidirecional e imposta pela Direção, mas através da partilha e capacidade de integrar e ouvir todos os colaboradores na concretização de uma visão ambiciosa para o futuro, tendo aliado a isto um sentimento de procura constante da melhoria e excelência por parte de todos.

b) O facto de os SASUM terem sido um dos primeiros Serviços de Acção Social do país a serem certificados de acordo com o referencial normativo ISO 9001:2008, em todos os seus processos, e de acordo com o referencial normativo ISO 22000:2005 para o processo alimentar, em todas as suas unidades, tem sido fundamental, sobretudo, no que toca à definição muito rigorosa e transparente da estrutura dos processos chave da organização e o conhecimento donde se vem e o que se quer atingir; das suas metas e indicadores; qual a melhor estratégia para o conseguir, bem como no que toca à definição dos responsáveis e dos meios/recursos disponíveis.

c) Apostar na formação dos trabalhadores com recurso a formadores internos da Instituição, habilitados com o Certificado de Competências Pedagógicas (ex CAP), por se entender que o conhecimento e a perceção que os mesmos têm nas diversas áreas de atuação destes Serviços, são encaradas como uma mais-valia, permitindo um reajustamento das necessidades formativas, mais direcionadas para o posto de trabalho, não descurando ainda os custos inerentes, decorrentes do recurso à formação profissional externa.

Dificuldades na concretização:

a) As dificuldades mais sentidas, no que diz respeito à realização desta Boa Prática, prendem-se com o facto de que apesar de os SASUM serem um Serviço que consegue arrecadar muita receita própria (5.739.526€), pelo menos desde 2010/11, não é possível premiar o esforço dos nossos trabalhadores nem contratar mais trabalhadores, devido às restrições orçamentais implementadas pelo Governo – nos termos do disposto no artigo 38.º, nº2 e 4 da Lei do Orçamento do Estado para 2015 (Lei n.º82-B/2014, de 31 de dezembro).

Com efeito, no âmbito do SIADAP (Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro, alterada pela Lei nº 66-B/2012, de 31 de dezembro) designadamente, ao nível do SIADAP 1, continua a verificar-se ao nível central uma incapacidade de concretizar, na prática, verdadeiras políticas de diferenciação do desempenho com vista à promoção de uma gestão baseada na meritocracia. Contudo e não obstante, é exatamente a necessidade de contrariar esta tendência, que sustenta a vontade e o esforço de todos os trabalhadores dos SASUM no sentido de contribuir para superar as dificuldades e atingir os objetivos definidos superiormente como uma equipa coesa e unida.

b) Esta situação provoca um sentimento de algum desânimo nos mesmos, pelo que esperamos que esta Boa Prática, instituída em 2014, seja uma forma de restaurar alguma da confiança e crença dos trabalhadores na sua importância para a instituição e que o seu mérito seja reconhecido.

c) Finalmente, outras das dificuldades que foi sentida prende-se com o facto de a preparação, aprovação e divulgação do Regulamento foram efetuadas numa data muito próxima do final do ano civil, o que pode ter contribuído para uma participação que ficou aquém das expectativas. Deste modo, tendo sido a primeira experiência relacionada com a implementação deste tipo de ação, pensamos repetir a realização deste concurso num espaço temporal mais longo, que permita maior adesão.

Alguns testemunhos:

Remete-se a notícia publicitada no Jornal “UMdicas” com a fotografia dos participantes com o respetivo diploma de participação e o testemunho da trabalhadora que ganhou o 1.º prémio.

PARTICIPAR PARA MELHORAR: PRÁTICAS PARTICIPATIVAS COMO FATOR DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS TRABALHADORES

Um modelo de gestão da DMRH que aposta no envolvimento de trabalhadores e clientes

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Câmara Municipal de Lisboa – Direção Municipal de Recursos Humanos

Pessoa responsável pela apresentação:

Fátima Fonseca

Cargo:

Diretora Municipal de Recursos Humanos

Categoria a que se candidata:

Desenvolver a confiança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Pública

Tipo de entidade:

Pública

Caracterização sumária da atividade principal:

A Câmara Municipal de Lisboa (CML) é o órgão executivo do município e tem por missão definir e executar políticas públicas que promovam o desenvolvimento do Concelho.

Caracterização dos RH em 2014/15:

No final de 2014, o efetivo municipal era de 7.722 trabalhadores. A este valor acresciam 389 prestadores de serviço. Ao analisarmos a evolução dos trabalhadores do Município de Lisboa desde o ano de 2011 até à data, verifica-se que os mesmos diminuíram cerca de 20,6%, por diversos fatores, nomeadamente por aposentação, demissão, falecimento, fim de situação de mobilidade, caducidade de contratos de trabalho a termo resolutivo certo, fim de cedência de interesse público e, em 2014, pela transição de trabalhadores para as juntas de freguesia no âmbito da reforma administrativa. Esta transição implicou a saída de 1.121 trabalhadores do mapa de pessoal da CML para os mapas de pessoal das 24 juntas de freguesia do Município, o que representou um decréscimo bastante acentuado de 14,8% face ao ano de 2013.

Ainda assim, ao longo do ano de 2014 foram admitidos 107 trabalhadores, em procedimentos concursais, em situação de mobilidade na categoria, acordo de cedência de interesse público, nomeação, requisição e regresso de licença de longa duração, o que representou um significativo aumento no número de admissões, cerca de 37,2%, relativamente ao ano anterior.

Fazendo uma análise mais profunda, conclui-se que a distribuição dos trabalhadores por género (7.722 trabalhadores, excluindo os prestadores de serviços),

manteve a tendência similar aos anos anteriores, designadamente, quanto ao predomínio global do sexo masculino, 55,8% (4.310 trabalhadores), sendo a taxa de masculinização de 55,8% e a taxa de feminização de 44,2%. O género masculino tem, também, maior antiguidade face ao género feminino em todos os agrupamentos de idade, exceto no agrupamento dos 20-24 anos.

Quando analisamos a distribuição por carreira, as mulheres prevalecem nas carreiras/cargos de dirigente (54,8%), de técnico superior (66,0%) e de assistente técnico (71,3%), enquanto que o sexo masculino prevalece nas carreiras de sapador bombeiro (98,6%), polícia municipal (94,4%) e assistente operacional (72,7%).

Na distribuição do efetivo por carreira/categoria destacam-se a de assistente operacional e a de técnico superior, que representam 30,3% e 28,8% do total, respetivamente. Se a estas acrescentarmos a carreira/categoria de assistente técnico, temos cerca de 78,3% do total de efetivos.

O nível de escolaridade médio é baixo: cerca de 46,9% apresenta habilitações iguais ou inferiores ao 9.º ano e, cerca de 13,9%, iguais ou inferiores ao 4.º ano. A percentagem de trabalhadores com habilitações iguais ou superiores ao Bacharelado é de 32,7%.

Cerca de 51,4% do efetivo municipal tem uma antiguidade na função pública superior a 20 anos e 19,4% perfaz menos de 10 anos de antiguidade. A média de antiguidade mais elevada é nas outras categorias (que inclui as carreiras não revistas e categorias subsistentes), com cerca de 25 anos, seguida da carreira de assistente técnico com 22 anos.

O grupo etário prevalecente é dos 50 aos 54 anos, sendo que 56,7% (4.371) tem uma idade compreendida entre os 40 e os 54 anos de idade e 23,3% (1.799) tem uma idade igual ou superior a 55 anos. O leque etário, que se traduz na diferença de idades entre o trabalhador mais novo e o mais velho é, no caso, de 46 anos. Estas idades correspondem a 23 anos e 69 anos respetivamente. O nível médio de idades do total dos efetivos é de 48 anos, sendo que a média da idade das mulheres também é 48 e a média de idades dos homens é 47 anos.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Para compreender a cultura organizacional, importa abordar alguns aspectos que a condicionam.

A estrutura orgânica interna dos serviços municipais obedece ao modelo de estrutura hierarquizada, constituída por algumas dezenas de unidades orgânicas nucleares, incluindo Direções Municipais (o equiva-

lente a direções gerais) e unidades orgânicas flexíveis. Uma organização pública com esta dimensão potencia tradicionalmente um estilo de gestão “em silo”, isto é, um que cada unidade orgânica de primeira linha pretende dispor, com elevado grau de autonomia, de recursos próprios para executar a sua missão específica, sendo muito focada em si própria e nas suas necessidades.

A reestruturação orgânica realizada em 2011 pretendeu romper com esta tradição, criando duas marcas específicas. Por um lado, ao nível das unidades orgânicas nucleares, a identificação de unidades orgânicas transversais, quando exercem funções de enquadramento, suporte, integração territorial ou partilha de recursos, comuns ao conjunto da atividade municipal, e de unidades orgânicas sectoriais, quando contribuem para a conceção e asseguram a execução das políticas municipais no âmbito de determinadas áreas das atribuições do Município. Por outro lado, a introdução de um modelo de gestão de recursos “transversais” nas áreas de suporte, para flexibilizar a gestão de recursos de conhecimento especializado, isto é, recursos humanos com um perfil específico, nomeadamente na área dos recursos humanos, contabilidade, atendimento, informática ou comunicação, o que permite a sua gestão criteriosa em função das necessidades dos serviços em cada momento.

Este modelo de funcionamento foi adotado na reestruturação dos serviços, realizada em 2011, que criou uma estrutura constituída por 56 unidades orgânicas nucleares, das quais 14 são direções municipais ou equiparadas, e por 98 unidades orgânicas flexíveis (anexo 1) e que prosseguiu uma estratégia de mudança assente na transversalização de recursos e na flexibilidade da sua afetação interna, em função das necessidades, com o objetivo de otimizar o funcionamento dos serviços municipais e qualificar a sua intervenção na cidade.

Em 2012 foi aprovada a reorganização administrativa da cidade de Lisboa, através da Lei n.º 56/2012, de 8 de novembro, que definiu um novo mapa administrativo da cidade, que passou a ser constituído por 24 freguesias, e transferiu para as juntas de freguesia da cidade um conjunto de competências até à data a cargo do Município.

A implementação desta Reforma, ao longo dos anos de 2013 e 2014, tem implicado profundas alterações nos serviços municipais, por forma a colocar em funcionamento um novo modelo de relacionamento entre o Município e as freguesias, assente na relação de proximidade com o munícipe.

Por este motivo, em 2015 foi realizado um processo de adaptação da estrutura dos serviços municipais, procurando reajusta-la em resultado da passagem de competências, meios e recursos para as juntas de freguesia de Lisboa. Neste sentido, foi publicado em Diário da República, no dia 28 de maio de 2015, a nova estrutura orgânica municipal, que visa, que o Município, através da sua organização interna, esteja plenamente focado em cuidar da cidade, tornando-a

cada vez mais amiga dos munícipes e concentrando em si o exercício de uma função essencialmente planeadora, reguladora e fiscalizadora, em articulação com as funções predominantemente operacionais e de proximidade das novas freguesias de Lisboa.

A implementação da Reforma Administrativa implicou um profundo processo de mudança. Por um lado, com mudanças para os serviços, associadas à transferência de competências do Município para as Freguesias, o que tem implicado adaptações ao funcionamento interno quer dos serviços municipais, que perderam competências, quer das próprias juntas, que recebem novas atribuições. Por outro lado, com mudanças para os trabalhadores, motivadas pela necessária transição de trabalhadores do Município para as juntas, com implicações para os trabalhadores que continuam a desempenhar funções na CML, para os trabalhadores que transitaram para as diversas freguesias e para os trabalhadores que já desempenhavam funções nas juntas.

A Direção Municipal de Recursos Humanos (DMRH) é a direção municipal de suporte à atividade da CML que tem por responsabilidade adequar a gestão do capital humano do município aos objetivos do programa do executivo. No cumprimento das suas atribuições legais, foi o serviço municipal responsável quer pela adaptação dos serviços ao novo modelo de funcionamento introduzido em 2011, quer pela transição de recursos humanos para as freguesias, quer pela reafetação dos recursos humanos à estrutura orgânica ajustada em 2015. Assim, a DMRH tem sido o serviço que tem procurado ativamente gerir os processos de mudança organizacional, através de metodologias participativas e transparentes, iniciativas de comunicação e ações de formação.

A DMRH tem por missão “Desenvolver e coordenar a implementação de estratégias e práticas de gestão de recursos humanos, numa perspetiva de partilha de recursos, atuando em parceria com os serviços municipais para otimizar o desempenho individual e organizacional”. Na sua estrutura interna, aprovada em 2011, organiza-se em três departamentos, o Departamento de Desenvolvimento e Formação (DDF), o Departamento de Gestão de Recursos Humanos (DGRH) e o Departamento de Saúde, Higiene e Segurança (DSHS), que em conjunto, integram cerca de 344 trabalhadores, o que corresponde a cerca de 4,44% da força de trabalho municipal, a 31 de dezembro de 2014. Destes, 36,6% são técnicos superiores, 23,0% são assistentes técnicos, 30,5% são assistentes operacionais e 8,1% estão enquadrados noutras carreiras, sendo o género feminino o predominante (86%). O nível de escolaridade mais representativo é a Licenciatura (42,4%) e encontram-se distribuídos por várias faixas etárias, estando a maioria situada entre os 35 e os 59 anos (88,7%).

Depois de ter, em 2011, desenvolvido uma reflexão estratégica que culminou na definição de um plano estratégico para 2011-2013, em 2014, no início de um novo mandato autárquico, a DMRH ajustou a sua visão de futuro para a área dos recursos humanos,

salientando o novo modelo de governação da cidade criado com a reforma administrativa e que será desenvolvido ao longo deste mandato e sublinhando o seu carácter colaborativo: “Tornar a Câmara Municipal de Lisboa um empregador de excelência, com uma força de trabalho criativa e envolvida na governação colaborativa da cidade”.

Para alcançar os resultados esperados, a DMRH refletiu sobre o seu papel, com a participação dos seus trabalhadores, e definiu um modelo de gestão interna assente em três pilares:

- > Gestão estratégica, com objetivos de curto e de médio prazo para alcançar a visão de futuro;
- > Gestão por processos, que criem verdadeiro valor para o cliente, eliminando irracionalidades e simplificando procedimentos;
- > Gestão participada, envolvendo os trabalhadores da DMRH na escolha das prioridades de atuação e na execução das atividades.

Este modelo de gestão é sustentado por um conjunto de valores, definidos de forma colaborativa por trabalhadores e clientes:

Serviço Público - Incentivamos a ética de serviço público, orientando a nossa atividade para as necessidades dos nossos clientes enquanto criamos um ambiente de trabalho que valoriza a diversidade, a qualidade, o mérito e a confiança.

Inovação - Promovemos a inovação para melhorar o desempenho individual e organizacional, estimulando a criatividade, a pró-atividade, a experimentação e a aprendizagem.

Desenvolvimento - Acreditamos que apoiar, desenvolver e valorizar as pessoas é uma responsabilidade organizacional e a chave para alcançar os objetivos estratégicos da CML.

Colaboração - Estimulamos a colaboração entre os serviços municipais, apoiando a adoção de novas práticas de gestão das pessoas que promovam a transversalidade de recursos e a transmissão de saberes.

Transparência - Definimos objetivos, avaliamos a nossa atividade e divulgamos resultados, publicitando os indicadores de gestão dos recursos humanos com total transparência.

Responsabilidade Social - Assumimos a responsabilidade de assegurar boas condições de trabalho aos nossos trabalhadores, de conhecer as suas necessidades e de adotar medidas de apoio social, estimulando o voluntariado interno.

Para alcançar a sua visão de futuro, a estratégia definida para 2014-2017 assenta nos pontos fortes da CML, na área dos recursos humanos, e nas oportunidades que emergem do seu ambiente externo para colmatar os pontos fracos internos e reduzir as principais ameaças, tendo centrando-se em três objetivos (anexo 2 e anexo 3):

- > Melhorar a atratividade do ambiente de trabalho;
- > Capacitar a força de trabalho da CML para um novo modelo de gestão;

> Contribuir para a operacionalização da reforma administrativa da cidade.

Preende-se que estes objectivos sejam factores agregadores do esforço de todos os serviços municipais na área da gestão das pessoas ao longo do mandato autárquico em curso.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Nos últimos anos, para além do clima desfavorável comum a todo o sector público, que agudizaram problemas sociais e agravaram o clima de desmotivação entre os trabalhadores (redução salarial, aumento dos descontos obrigatórios, bloqueio às promoções), destacamos três principais acontecimentos que marcaram a vida da CML.

1. Os anos de 2013 e 2014 foram marcados pelo processo de extinção de uma empresa municipal e pela internalização dos seus trabalhadores. Foram anos de negociação com os trabalhadores e os seus representantes, de celebração de 150 acordos de cedência de interesse público com os trabalhadores que entenderam integrar o mapa de pessoal do município, de abertura e conclusão (a 31 de Dezembro de 2014) de 24 procedimentos concursais internos para internalizar os mesmos trabalhadores a título definitivo, de enquadramento e acompanhamento dos trabalhadores nos diversos serviços municipais.

2. A já citada reforma administrativa da cidade e, em particular, o processo de transição de recursos humanos, constituiu o grande desafio de 2014 para toda a estrutura da CML e em particular para a DMRH. Definir metodologias de seleção dos trabalhadores a transitar, concretizar a sua transição e garantir uma eficaz gestão da mudança através de medidas de apoio foram tarefas que uniram os três departamentos que compõem a DMRH, nas respetivas áreas de competência, obrigando a um intenso trabalho colaborativo interno, entre os três departamentos, mas também a uma forte colaboração entre a DMRH e os diversos serviços municipais.

O grau de sucesso nos resultados alcançados foi expresso através de dois indicadores: a data de conclusão do plano de transição, que mede o grau de sucesso na transferência efetiva dos trabalhadores em termos dos timings definidos pelo executivo (data cumprida); e a taxa de execução do plano de acompanhamento, que mede o grau de eficácia na concretização das medidas de apoio aos trabalhadores e às juntas na área dos recursos humanos (uma taxa de execução superior a 100% do planeado, essencialmente por via do reforço da formação prevista).

3. Na sequência da reforma administrativa, em 2015 realizou-se um processo de ajustamento orgânico centrado em quatro grandes objetivos: 1) Adaptar a estrutura interna do Município à transição de competências, meios e recursos para as juntas de freguesia; 2) O reforço do papel planeador, regulador e fiscalizador do Município; 3) A requalificação do espaço público e do edificado; 4) O reforço do cuidado da cidade.

A nova estrutura orgânica municipal foi publicada em Diário da República, no dia 28 de maio de 2015, e entrou em vigor dia 5 de junho. Este facto tem marcado o primeiro semestre de 2015 para a DMRH e para os demais serviços municipais, pois obrigou à definição do mapa comparativo de competências dos novos serviços face à estrutura antiga e à definição de regras e metodologias para adaptar a afectação dos trabalhadores à nova configuração orgânica.

Um dos princípios basilares do processo de (re)afecção dos mais de 7700 trabalhadores (que foi preparado em Abril e Maio e foi concretizado em Junho) foi o princípio da Cooperação: a afetação dos trabalhadores, sendo um trabalho minucioso e diretamente relacionado com as funções exercidas pelos trabalhadores, implicou um trabalho colaborativo, de análise e resolução de situações individuais, entre todas as unidades orgânicas municipais.

Em resultado do empenho de toda a estrutura municipal foi possível publicar em Boletim Municipal, no dia 5 de junho, o despacho de afetação dos trabalhadores à nova estrutura orgânica dos serviços.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

Participar para melhorar: práticas participativas como fator de comprometimento organizacional dos trabalhadores

Síntese:

Um modelo de gestão da DMRH que aposta no envolvimento de trabalhadores e clientes

Para quê:

A DMRH considera que todos os seus colaboradores podem contribuir com ideias e propostas para melhorar os serviços prestados pela direção municipal. Esta aposta na participação é um dos elementos distintivos do modelo de gestão da DMRH. Ser ouvido e poder participar nas decisões é o fator mais valorizado pelos colaboradores nas empresas com melhor desempenho, algo sublinhado pelos resultados de vários estudos, nacionais e internacionais, sobre as melhores empresas para trabalhar. Por esta razão, para a DMRH, a participação não é um conjunto de eventos, é uma alavanca da inovação nos serviços e um importante fator de motivação, bem-estar e comprometimento organizacional dos colaboradores. É também algo que deve ser intrínseco à atividade de qualquer serviço público: não é por acaso que vários diplomas em vigor na administração pública – com destaque para a lei dos dirigentes e para o diploma que estabelece o SIADAP, e já anteriormente o diploma que criou o plano e relatório de atividades e o balanço social – sublinham o princípio da participação dos dirigentes e trabalhadores na fixação dos objetivos dos serviços, na gestão do desempenho, na melhoria dos processos de trabalho e na avaliação dos serviços, de forma a garantir o empenho e a assunção de responsabilidades por parte de todos

os envolvidos na gestão de um serviço público.

Desde 2011, a DMRH tem implementado um conjunto de práticas participativas para impulsionar um ciclo de inovação que está a transformar os processos internos de funcionamento e a criar mais valor para todos os trabalhadores da CML. Através de um questionário on-line recolhemos contributos para elaborar o Plano Estratégico de Recursos Humanos 2011-2013 e o Plano de Atividades 2012. Em sessões de trabalho com os colaboradores de cada departamento, debatemos as prioridades de atuação da DMRH para 2011 e 2012. Criámos a newsletter interna “RH Nós”, que mensalmente apresenta o ponto de situação dos principais projetos em curso e dá a conhecer a atividade das equipas. Criámos murais afixados em todos os departamentos para recolha de ideias, cujo tema muda todos os meses, e que todos os meses são recolhidas e tratadas. Temos em funcionamento um endereço de correio eletrónico da Unidade de Inovação RH para receção permanente de ideias, sugestões e propostas. Constituímos uma Rede Interna constituída por representantes de todos os departamentos no quadro da Comunidade de Aprendizagem Gestão do Desempenho, que prepara os instrumentos de planeamento, monitorização e avaliação dos desempenhos e prepara contributos de melhoria das atividades. Desenvolvemos um plano de atividades assente em projetos, planeados e geridos por equipas internas. Realizámos uma atividade outdoor para desenvolver o espírito de equipa entre os colaboradores dos vários departamentos e desenvolvemos várias iniciativas de comunicação (calendários, blocos e outros suportes) para dar a conhecer a visão, a missão e os valores da DMRH para apoiar a concretização desse objetivo crítico. E desenvolvemos o Dia P na DMRH, a Boa Prática que se apresenta. Estas medidas são importantes quando individualmente consideradas mas fazem mais sentido quando consideradas no seu conjunto. Trata-se de um coletivo de ações que engloba medidas de informação, de consulta e de participação mais ativa, que pode ir até à verdadeira coprodução de soluções para os problemas da gestão de recursos humanos na CML.

Para elucidar as medidas de participação adotadas pela DMRH, foi criada uma figura ilustrativa (ver anexo 4), inspirada na escada da participação dos cidadãos concebida por Sherry R. Arnstein em 1969, convertida num modelo de participação interna onde estão representados os níveis de participação e as diferentes técnicas ou medidas que lhes estão associadas, em função do nível de partilha de poder de decisão que se pretende implementar.

Assim, o Dia P – Participar para Melhorar é, por excelência, o dia em que os trabalhadores da DMRH refletem sobre a atividade da direção municipal e apresentam propostas de medidas para melhorar:

...a forma como contribuem para o cumprimento do programa de governo da cidade.

...a forma como se organizam em torno da missão.
 ...a forma como concretizam a visão e estratégia.
 ...a forma como correspondem às necessidades dos “clientes”.
 ...a forma como executam os projetos.
 ...a forma como melhoram o desempenho.

Tem como objetivo primordial, envolver os trabalhadores para melhorar o desempenho individual e organizacional, procurando, em conjunto, soluções sob a forma de medidas ou atividades que possam ser desenvolvidas, para dar resposta a áreas de melhoria, previamente identificadas, para cada uma das três áreas de atuação da DMRH: desenvolvimento e formação; gestão de recursos humanos; saúde, higiene e segurança.

Acreditamos que qualquer organização deve procurar cumprir a sua missão com um máximo de eficiência e eficácia, superando-se nos objetivos que define, centrados nas necessidades e expectativas dos seus clientes, ao mesmo tempo que cumpre todas as dimensões relevantes de responsabilidade social. Essa boa gestão radica num fator simples e inequívoco: investir no envolvimento das pessoas.

O envolvimento dos trabalhadores é a chave para dinamizar uma cultura de inovação, melhoria contínua e de qualidade nos resultados, por oposição às rotinas fechadas, centradas em atividades e sem atender às necessidades que emergem no ambiente interno e externo.

É necessário que as pessoas – dirigentes e não dirigentes – interiorizem novas metodologias de trabalho e cultivem uma cultura de exigência que não se limita a corrigir erros ou ineficiências do passado, mas antecipa e adapta o comportamento individual e organizacional às mutações permanentes do meio ambiente, através da alteração proactiva das estratégias, dos objetivos e dos processos de trabalho.

Com quem:

O Dia P é realizado com todos os trabalhadores da DMRH que queiram participar, bem como com trabalhadores e dirigentes de outras unidades orgânicas convidados ou interlocutores na área de recursos humanos (função RH).

O Dia P de 2014 contou com a participação de 86 pessoas, sendo 63 trabalhadores da DMRH (18% da força de trabalho desta direção municipal), aos quais se juntaram 2 estagiárias do DGRH, 12 trabalhadores e 4 dirigentes de outras orgânicas e 5 interlocutores da Função RH de outras unidades orgânicas (interlocutores privilegiados dos serviços para a área recursos humanos, capacitados pela DMRH).

Do universo total de participantes, 84% foram do sexo feminino e 16% do sexo masculino, com a seguinte distribuição:

Idade

- Entre os 21 e 25 anos - 2
- Entre os 26 e 30 anos - 0

- Entre os 31 e 35 anos - 3
- Entre os 36 e 40 anos - 19
- Entre os 41 e 45 anos - 14
- Entre os 46 e 50 anos - 22
- Entre os 51 e 55 anos - 19
- + de 55 anos – 7

Habilitações literárias

- 9.º ano - 4
- 11.º ano - 7
- 12.º ano - 7
- Bacharelato - 2
- Licenciatura - 61
- Mestrado - 5

Com que outros recursos:

Todos os recursos utilizados na realização desta iniciativa são da DMRH, com exceção do local de realização – Centro de Informação Urbana de Lisboa (CIUL) dependente da Direção Municipal de Planeamento, Reabilitação e Gestão Urbanística, e do mobiliário e coffee break, disponibilizados pela Secretaria-Geral, não tendo existido a necessidade de recorrer a entidades externas à CML para assegurar qualquer uma das seguintes valências:

- Infraestruturas (espaços de trabalho adequados para: sessão plenária (auditório) e reflexão de cada grupo, assegurando que cada um possa funcionar sem perturbações);
- Mobiliário (cadeiras, mesas de apoio, mesas para coffee break com toalhas e placards/expositores);
- Equipamento tecnológico (computador portátil, data show, écran e máquina fotográfica);
- Material de escritório (post-its coloridos; marcadores; folhas de papel de cenário; envelopes A4; esferográficas; capas para entregar aos participantes; cartão “Eu quero participar”; certificado de participação);
- Materiais Gráficos (Identificação do local de registo de entrada e de cada um dos espaços; Autocolantes identificativos dos participantes, moderadores, grupo de apoio e dirigentes; mural para os grupos de trabalho, murais informativos, mural para expor ideias e mural de discussão final no auditório);
- Coffee break.

Como (e quando) é executada:

Em Outubro de 2012, realizou-se pela primeira vez o Dia P na DMRH, um dia aberto à participação dos trabalhadores para que pudessem dar ideias e contributos para melhorar o funcionamento da DMRH, com o compromisso de integrar as propostas executáveis no plano de atividades da direcção municipal.

Em Outubro de 2013, reforçou-se este compromisso de envolver os trabalhadores nas principais decisões que condicionam o desempenho do serviço. E pretendeu-se ir ainda mais longe, criando espaços que permitam igualmente envolver os clientes e os

parceiros, todas as partes interessadas na atividade da DMRH. Por essa razão, convidaram-se os trabalhadores da Função RH a juntarem-se a esta reflexão, num ano particularmente importante, o primeiro ano de um novo mandato em que se refletiu sobre os novos objetivos estratégicos que orientarão a DMRH até 2017.

Em 2014, no dia 17 de outubro, já na posse de uma estratégia definida com o contributo das diversas partes interessadas, voltou-se a realizar o Dia P para recolher propostas para o plano de atividades de 2015 alinhadas com a estratégia aprovada e introduziram-se algumas inovações:

- Foi criado um slogan, “Participar para melhorar” e um logotipo que sublinha o espírito desta iniciativa de participação: as ideias em ação. (ver anexo 5)
- Escolheram-se moderadores, externos à DMRH, tendo em atenção a sua capacidade de compreensão, síntese e dinamização de grupos e realizaram-se reuniões preparatórias para lhes dar a conhecer os objetivos da iniciativa e apresentar a atividade da direção municipal;
- A iniciativa foi divulgada com uma maior antecedência;
- Forneceu-se documentação com os objetivos estratégicos da DMRH e operacionais de cada um dos departamentos;
- Na sessão de abertura foi feita uma síntese dos resultados do Dia P 2012 e Dia P 2013.

Mas também se introduziram outras mudanças que visam em simultâneo ampliar a discussão, mas também focalizá-la, tornando-a mais eficaz face aos objetivos da iniciativa: obter ideias pertinentes e exequíveis.

Para focalizar a discussão, conduziu-se uma reflexão orientada pela nova estratégia que resultou, em boa parte, do Dia P de 2013. Esta reflexão não ficou limitada ao que cada área temática (departamento) deve fazer: foi enquadrada com os objetivos estratégicos prosseguidos. Isso significou que se procedeu à interpretação do significado de cada objetivo estratégico em cada área de atividade, ou seja, procurou-se perceber de que forma cada departamento pode contribuir para cada objetivo estratégico, de acordo com as competências que exerce. É dessa reflexão que nascem as propostas de medidas.

Para abrir a discussão, os trabalhadores da DMRH foram recordados de que existem outras perspetivas de apreciação do trabalho realizado, as perspetivas dos clientes externos, que é necessário conhecer e compreender para ajudar a melhorar o desempenho.

Assim, colocando a tónica na orientação para o cliente, convidaram-se novos participantes: colegas de outras unidades orgânicas, convidados a participar pelos trabalhadores da DMRH, incluindo alguns dirigentes. Esta participação de dirigentes e não dirigentes, também ajuda a perceber as necessidades diferenciadas de cada categoria de clientes.

Por outro lado, incentivaram-se os trabalhadores a inscrever-se nas medidas da sua preferência, para integrar as respetivas equipas de projeto. O objetivo e estimular os trabalhadores a aderir à coprodução de soluções, integrando voluntariamente equipas de projeto com elevado grau de autonomia. Estes trabalhadores podem ser oriundos de qualquer departamento da DMRH, incentivando a colaboração interdepartamental, bem como de outras unidades orgânicas municipais, através da Rede Colaborativa. Por fim, ampliou-se a avaliação. Para além do já habitual questionário de avaliação da iniciativa pelos participantes, foi igualmente pedido aos não participantes que preenchessem um questionário que permita perceber quais as razões da sua não participação. Desta forma, realizou-se uma avaliação o mais ampla possível e recolheram-se importantes contributos para melhorar a adesão às medidas participativas que a DMRH venha a adotar.

Apresenta-se de seguida a metodologia adotada para a concretização desta iniciativa:

DIVULGAÇÃO

A iniciativa foi divulgada, com três semanas de antecedência, e reforçada na semana anterior, aos trabalhadores da DMRH (ver anexos 6 e 7) e da Função RH (ver anexo 8), através dos e-mails rh.comunicacao@cm-lisboa.pt e funcao.rh@cm-lisboa.pt, informando da data e local da sua realização. Nesse momento os trabalhadores da DMRH foram incentivados a convidar a participar no Dia P um colega de outra unidade orgânica.

PREPARAÇÃO DAS SESSÕES

Temas para reflexão

Foram identificadas, previamente, as três áreas temáticas que correspondem aos três departamentos da direção municipal: desenvolvimento e formação, gestão de recursos humanos; saúde, higiene e segurança.

Para cada área temática, a reflexão abordou dois pontos:

- a) Que medidas podemos implementar para alcançar os objetivos estratégicos da DMRH?
- b) Quais as medidas mais importantes ou prioritárias?

Espaços de reflexão

Constituíram-se seis espaços de trabalho no período da manhã (dois por área temática) e três no período da tarde (um por área temática), para recolha de ideias.

Cada espaço foi identificado com o nome da área temática e teve afixado:

- um pequeno mural informativo com o que estava a ser feito em 2014 (objetivos QUAR alinhados com a estratégia) e com as competências correspondentes a cada área temática (departamento);
- um mural de trabalho com a estratégia, onde cada objetivo estratégico foi assinalado com uma cor e

onde foram afixadas as ideias dos participantes.

Pelo espaço foram dispostas cadeiras em círculo para os participantes e moderador.

Moderadores

À semelhança do que já sucedeu em 2013, também neste ano houve a colaboração de moderadores que são trabalhadores na CML mas externos à DMRH e que asseguraram, cada um, a moderação de um espaço de reflexão.

Antes da realização da iniciativa, foram realizadas duas reuniões com a diretora municipal, uma para apresentação dos objetivos e dinâmica das sessões e onde lhes foi facultada documentação informativa referente às competências e atividade das orgânicas da DMRH e uma outra, na véspera do Dia P, para esclarecimento de dúvidas.

Papel dos moderadores

Durante 35 minutos, o moderador teve a missão de dinamizar/incentivar o grupo, não sem antes lhes apresentar brevemente as principais responsabilidades e os projetos da área temática em causa.

Era também responsável por registar as ideias em post-its, fazendo corresponder a cor do post-it à cor que representava o objetivo estratégico para o qual a ideia contribuía e afixá-los no mural (de trabalho).

Constituição dos grupos de trabalho

Com base nas inscrições, foram previamente constituídos grupos, todos com as mesmas características com cerca de 10 participantes. Estando em cada um deles representadas todas as unidades orgânicas da DMRH e, sempre que possível, trabalhadores da Função RH, trabalhadores e dirigentes de outras unidades orgânicas.

Agenda e localização

O Dia P teve duas sessões, uma no período da manhã e outra no período da tarde e foram realizadas no CIUL – Centro de Informação Urbana de Lisboa.

As sessões tiveram a seguinte agenda:

9h45 e 14h15 | Receção dos participantes

10h00 e 14h30 | Abertura (auditório)

10h30 e 15h00 | Início da partilha e recolha de ideias

11h05 e 15h35 | Troca de tema

11h35 e 16h05 | Troca de tema

12h05 e 16h30 | Regresso ao auditório para plenário

12h35 e 17h05 | Encerramento

DINÂMICA DAS SESSÕES

Receção dos participantes

À chegada, os participantes dirigiram-se à mesa de apoio, na entrada do auditório do CIUL, onde se encontravam membros da equipa de apoio que registaram a presença, entregaram um autocolante com a identificação do grupo a que pertenciam, informaram do espaço de trabalho onde deviam iniciar a troca de ideias e entregaram a documentação de apoio.

Abertura

Toda a equipa de dirigentes da DMRH esteve presente no auditório onde a diretora municipal efetuou uma apresentação que resumiu as edições anteriores do Dia P; recordou a estratégia DMRH, e apresentou os objetivos da 3.^a edição do Dia P e seu funcionamento. (ver anexo 9)

Reflexão

Os participantes iniciaram a sua intervenção no espaço que lhes foi indicado à entrada, percorrendo depois os outros dois espaços de debate. Em cada espaço debateram ideias relacionadas com o tema em debate e alinhadas com os objetivos estratégicos, chegando depois a consenso sobre três ideias que consideraram mais importantes para irem a votação final em plenário.

As ideias selecionadas foram levadas para o auditório, pelos membros da equipa de apoio e colocados num mural para a discussão/votação final.

Plenário

Após os diferentes grupos debaterem todos os temas, os participantes dirigiram-se para o auditório.

Por tema, foram apresentadas as ideias para “votação” global dos participantes. Esta fase foi conduzida pelos dirigentes de cada um dos departamentos relacionados com as temáticas em debate. O objetivo foi obter no final uma lista ordenada por ordem decrescente de prioridades.

No encerramento, a diretora municipal comunicou os critérios de apreciação de cada uma das ideias/medidas recolhidas: clareza da proposta; alinhamento com a estratégia RH; enquadramento nas competências da DMRH; enquadramento legal; orçamento disponível; oportunidade/exequibilidade. Apresentou também a possibilidade dos trabalhadores se inscreverem como interessados em participar na execução das medidas da sua preferência, sendo essa possibilidade estendida a trabalhadores que não sejam da DMRH, através da Rede Colaborativa.

Resultados alcançados:

Na edição de 2012 participaram 92 trabalhadores e 56% das propostas foram incorporadas no plano de atividades de 2013.

Em 2013, foram 95 os trabalhadores que participaram, apresentaram sugestões para a estratégia e apresentaram propostas para o plano de atividades. Foram aceites cerca de 70% das propostas, que migraram para o plano de atividades de 2014.

No ano de 2014, a reflexão realizada foi orientada pelos três objetivos estratégicos definidos para a DMRH:

1: Melhorar a atratividade do ambiente de trabalho

É fundamental criar um ambiente de trabalho atrativo, positivo e motivador em qualquer organização, e muito particularmente nos momentos de crise. Trabalhadores motivados e com elevados níveis de satisfação criam valor e contribuem para os objetivos organizacionais.

2: Capacitar a força de trabalho da CML para um novo modelo de gestão

Os desafios da governação da cidade num novo mandato exigem o aprofundamento do modelo de gestão dos serviços municipais que a CML tem vindo a implementar, no sentido de reforçar o seu caráter colaborativo, inovador e orientado para resultados.

3: Contribuir para a operacionalização da reforma administrativa da cidade

A Lei n.º 56/2012, de 8 de novembro, que aprovou a reorganização administrativa da cidade de Lisboa, repartindo competências essenciais à satisfação de necessidades dos munícipes e das pessoas que trabalham na cidade, entre o Município e as freguesias, previu a repartição de recursos entre estas autarquias (artigo 1.º), permitindo uma melhor afetação de recursos humanos e financeiros (artigo 3.º) entre as autarquias da cidade de Lisboa.

A reflexão produziu 162 ideias, que atendendo à sua sobreposição foram agrupadas em 100 propostas de medidas, que podem ser apresentadas sob três perspetivas:

- por objetivo estratégico RH
 - Ambiente de trabalho – 64
 - Capacitação para novo modelo organizacional – 27
 - Reforma administrativa – 9
- por área temática RH
 - Desenvolvimento e formação – 26
 - Gestão de recursos humanos – 30
 - Saúde, higiene e segurança – 44
- por macroprocesso RH
 - Gestão das condições de trabalho – 38
 - Desenvolvimento RH – 21
 - Administração RH – 10
 - Comunicação, relações públicas e marca RH – 9
 - Planeamento, políticas e estratégias RH-CML – 4
 - Inovação e Qualidade – 4
 - Gestão RH DMRH – 4
 - Gestão financeira – 3
 - Gestão do sistema de informação – 2
 - Admissão e colocação RH – 1
 - Gestão do Desempenho – 1
 - Logística – 1
 - Gestão estratégica DMRH – 0
 - Comunicação interna – 0
 - Saídas RH – 0
 - Monitorização da atividade e avaliação de desempenho – 2

De referir que, à semelhança dos anos anteriores, foram analisadas todas as propostas recolhidas e não apenas as mais votadas pelos trabalhadores, para procurar compreender todas as suas linhas de preocupação. Por outro lado, contrariamente ao que

sucedeu nos anos anteriores, o critério “orçamento disponível” foi entendido de forma menos limitativa: sempre que as medidas revelaram um forte desejo dos trabalhadores (nomeadamente as medidas votadas) foi entendido acolhê-las no plano de atividades, mesmo que o orçamento inicial da DMRH não permita realizá-las, sendo necessário um esforço subsequente para disponibilizar orçamento para o efeito. As propostas acolhidas foram introduzidas no plano de atividades, seja como atividades que correspondem a objetivos consagrados no QUAR da DMRH ou nos QUARUs dos Departamentos e que, como tal, contribuirão para a avaliação de desempenho dos serviços (SIADAP 1), seja como outras atividades programadas ao longo do ano.

As medidas foram analisadas segundo a área de responsabilidade de cada um dos departamentos, e, aplicando os critérios com a lógica acima referida, foi aferida a respetiva exequibilidade.

Da análise realizada, conclui-se que, das 100 medidas apresentadas e agregadas, 85 eram exequíveis, o que corresponde a uma taxa de aceitação global das propostas de 85%, sendo o DDF o departamento com maior número de propostas aceites (96%) e o DSHS o departamento com menor taxa de aceitação (75%).

Analisando as propostas aceites do ponto de vista dos objetivos estratégicos, verifica-se que o objetivo com maior número de sugestões aceites foi “Melhorar a atratividade do ambiente de trabalho” (51 sugestões aceites). Note-se, contudo, que este objetivo estratégico também foi o que recolheu o maior número de propostas dos trabalhadores.

Se ainda se observar as propostas aceites do ponto de vista dos macroprocessos, verifica-se que o macroprocesso com maior número de sugestões aceites foi “Gestão das condições de trabalho” (30), seguido por “Desenvolvimento RH” (21), “Comunicação e marca RH” (9) e “Administração RH” (8). Estes 4 macroprocessos correspondem a 80% das medidas propostas e aceites.

Fatores-chave de êxito:

Dinâmica de grupo

Envolver os trabalhadores na gestão das unidades orgânicas é um importante fator de eficácia e de melhoria da qualidade do desempenho organizacional, pois permite recolher um vasto manancial de informação junto de uma das principais partes interessadas que dispõe de uma perspetiva e de um conhecimento muito específico acerca do funcionamento da organização. Por outro lado, a participação é também um fator de motivação das pessoas, porque ser ouvido e poder participar nas decisões é um dos fatores mais valorizado pelos colaboradores como fator de motivação, bem-estar e comprometimento organizacional.

Com a criação de espaços que permitam às pessoas participar, contribuindo para a identificação de

necessidades, para decidir sobre a melhor forma de as satisfazer e para participar no processo de satisfação, as pessoas sentem que são trazidas para a vida da organização, permitindo-lhes codesenhar, codecidir, coproduzir e coavaliar, fazendo com que surjam ideias que permitem criar valor, ideias que façam cumprir melhor a missão da DMRH de desenvolver e coordenar a implementação de estratégias e práticas de gestão de recursos humanos, atuando em parceria com os serviços municipais para otimizar o desempenho individual e organizacional.

O facto de existir um Dia P “obriga” as pessoas a sair do conforto dos seus locais de trabalho do dia a dia para reflectir e propor em conjunto. É claramente um mecanismo mais eficaz do ponto de vista da quantidade e qualidade das propostas do que os “muais” ou formulários electrónicos para sugestões.

Persistência e melhoria

No primeiro ano da iniciativa, a curiosidade dos participantes bastou para garantir a adesão. Nos anos seguintes, temos procurado corresponder às sugestões de melhoria apresentadas pelos participantes, bem como testar pequenas alterações ao modelo, para o tornar mais eficaz, nomeadamente trazendo para o debate os nossos clientes e melhorando as balizas da discussão, para a focar em propostas alinhadas com a nossa estratégia.

Feedback

Prestar contas pela utilização dos contributos recebidos constitui um importante fator de credibilidade da iniciativa. É importante que as pessoas percebam as razões da aceitação ou não aceitação das propostas. É importante veicular aos trabalhadores participantes toda a informação contextual que lhes permita compreender todas as variáveis que importa ter em atenção quando se prepara um plano de atividades ou se desenha uma carteira de projetos: a vontade ou a visão dos trabalhadores é apenas um dos aspetos a considerar na tomada de decisão; existem outras partes interessadas que importa auscultar, compreender a articular, nomeadamente os parceiros e os clientes dos serviços prestados.

O feedback é dado através de um relatório específico que inclui a metodologia, os resultados do Dia P, a análise das propostas e o feedback dos participantes.

Em 2013, o relatório foi enviado para todos os dirigentes municipais, tendo, nessa sequência, uma outra direção municipal adotado um dia semelhante. Em 2015, perspectiva-se um maior número de direcções municipais aderentes.

Dificuldades na concretização:

pós a realização de 3 edições do Dia P, é possível identificar alguns aspetos que dificultam a sua concretização, nomeadamente, a constatação de que não está ainda totalmente enraizada nos trabalhadores uma cultura de participação, ou seja, a importância de contribuir para a definição de propostas de

melhoria do desempenho organizacional ainda não é reconhecida como uma prática basilar. Sabemos que construir um sistema de participação interna não se esgota na realização de uma iniciativa num único dia, tendo de ser encarado como um processo contínuo de criação de um ambiente de aprendizagem contínua, melhoria, monitorização e avaliação e capacidade de atuação para maximizar o desempenho. A articulação desta iniciativa com ações de teambuilding, momentos de convívio e momentos formais de apresentação do plano de atividades e balanço de resultados no início de cada ciclo de desempenho é muito importante para lidar com esta dificuldade.

Por outro lado, a repetição do mesmo formato da iniciativa poderá provocar algum desinteresse, com a consequente diminuição da capacidade de atração e participação dos trabalhadores. Para gerir esta dificuldade, temos procurando sempre introduzir inovações na metodologia adotada, que passam, por exemplo, pela utilização de uma abordagem holística e inclusiva, para não deixar ninguém de fora, através de um modelo misto, que possibilite receber também as sugestões dos trabalhadores que não podem ou não pretendem estar presentes no Dia P (fichas de participação, em papel e digital).

Alguns testemunhos:

Em todas as edições do Dia P, efetuou-se uma avaliação da iniciativa pelos participantes, quer trabalhadores, quer moderadores, para recolher as suas perceções relativamente aos aspetos positivos, bem como as áreas a melhorar. Pretendendo conhecer também as razões que levam parte dos trabalhadores a não participar, realizou-se pela primeira vez, em 2014, um outro questionário, tendo por alvo este universo, para apurar as razões e observações dos trabalhadores que não participaram na iniciativa. A análise dos resultados de ambos os questionários permite concluir que a avaliação efetuada pelos participantes é globalmente mais positiva, sendo que os não participantes revelam algum ceticismo quanto a utilidade desta iniciativa.

Esta iniciativa foi reconhecida como “importante” ou “muito importante” por 96% dos trabalhadores, que ficaram “satisfeitos” ou “muito satisfeitos” com a sua realização.

Tendo sido solicitado que se pronunciassem quanto a diversos aspetos relacionados com a realização do “Dia P na DMRH” (modelo de funcionamento, temas em debate, organização global, documentação distribuída, equipa de apoio e instalações), a maioria dos participantes considerou-os como adequados ou muito adequados.

Ao nível das sugestões de melhoria, a predominante diz respeito ao alargamento da iniciativa a participantes das restantes unidades orgânicas da CML. De realçar, o facto de um número significativo de participantes terem referido que o “Dia P na DMRH” será de manter sem alterações.

Tendo sido solicitado aos participantes que justificas-

sem a sua avaliação, transcrevem-se as respostas apresentadas, bem como o número de participantes que as referiram:

¡"Os trabalhadores tem oportunidade de dar ideias de melhoria". (15)

¡"Importante porque possibilita a discussão e a partilha de preocupações relativamente aos objetivos estratégicos da DMRH e medidas a integrar no plano de atividades." (10)

¡"Mostra preocupação com a opinião dos trabalhadores sobre os processos de RH." (9)

¡"Partilha de conhecimentos." (8)

¡"Forma de dinamizar, motivar colaboradores e estimular o sentimento de pertença ao grupo." (5)

¡"Possibilidade de conhecer melhor os colegas da DMRH e respetivos projetos, bem como, os da Função RH e de outras orgânicas." (5)

¡"Oportunidade para que todos os trabalhadores possam contribuir com as suas ideias para uma melhor prestação de serviços por parte da DMRH e dos seus departamentos, bem como das condições de trabalho." (3)

¡"As sugestões mais atrativas para os trabalhadores acabam por não serem postas em pratica." (2)

¡"Permite aos dirigentes terem a perceção daquilo que preocupa os trabalhadores e aquilo que gostariam que fosse realizado."

¡"Ouve-se a opinião de outras pessoas sobre o trabalho que desenvolvemos e alternativas e/ou caminhos novos a traçar para a nossa área de trabalho."

¡"Uma forma de mostrar e sentir as dificuldades que nos unem." (2)

¡ "Na essência o "Dia P" não determina nada de novo. É uma auscultação muito condicionada dos trabalhadores."

¡"Materializar o que foi elencado."

¡"Feedback das medidas implementadas e a implementar."

DAR VOZ A TODOS

Cocriar soluções e envolver nas decisões

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Secretaria-Geral da PCM

Pessoa responsável pela apresentação:

José Maria Sousa Rego

Cargo:

Secretário-Geral PCM

Categoria a que se candidata:

Desenvolver a confiança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração direta

Tipo de entidade:

Serviço central da administração direta do Estado dotado de autonomia administrativa

Caracterização sumária da atividade principal:

Assegurar e coordenar o suporte à atividade do Conselho de Ministros, do Primeiro-Ministro e da PCM.

Caracterização dos RH em 2014/15:

A SGPCM conta com 123 trabalhadores, 22 recém-integrados na sequência da adesão ao novo modelo organizativo dos ministérios. A idade média é 49 anos (mín - 27 e máx - 69). A tx de feminização é 72% e a de tecnicidade 62%. 16% dos trabalhadores têm horário adaptado ao acompanhamento de filhos menores.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

A SGPCM serve diferentes interlocutores em matérias de elevada especialização e diferenciação; por isso, evoluiu de Secretaria a Coordenador orçamental e, agora, a Gestor centralizado de recursos da PCM. Num ministério atomizado, o desafio reside em conciliar e concertar num contexto de diversidade, o que implica uma permanente adaptação aos quadros de referência e conceitos-chave de Gabinetes (13) E Entidades. A cultura da SGPCM consiste em trabalhar na confluência de várias culturas, com ecletismo e equilíbrio, o que obriga internamente a desenvolver valores de responsabilidade, rigor e reconhecimento.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

1. Processo de centralização de atribuições comuns no âmbito do novo modelo organizacional dos ministérios - a preparação do processo de centralização de atribuições comuns no âmbito do novo modelo

organizacional dos ministérios ocorreu no último quadrimestre de 2014, com reuniões de trabalho, primeiro, com os dirigentes máximos das entidades envolvidas; depois, em formato bilateral e in loco.

2. Acolhimento e integração de 22 trabalhadores provenientes dessas entidades - dada a especificidade e o volume de trabalho decorrentes foram integrados 22 trabalhadores provenientes dessas entidades. O acolhimento e o primeiro contacto com a missão, visão e valores foram feitos pelos dirigentes de topo e intermédios, tendo sido atribuídos conselheiros de integração facilitadores do enquadramento na SGPCM.

3. Lançamento de um exercício de benchmark à escala da PCM - Governança e Cultura - em 2014, foi implementado um exercício de benchmarking à escala da PCM - Governança e Cultura com o intuito de dotar as organizações de informação que acrescente valor à prática corrente.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

Dar voz a todos

Síntese:

Cocriar soluções e envolver nas decisões

Para quê:

Enquanto Escola Prática de Administração recorre a metodologias e técnicas avançadas que potenciam a cocriação de soluções e o envolvimento nos processos de tomada de decisão. Esta abordagem desenvolve competências individuais e coletivas, inspira práticas colaborativas e de inovação.

Com quem:

O número de presenças varia de acordo com os formatos adotados (despachos, reuniões de dirigentes, sessões de trabalho) e as temáticas em apreço. Em sessões de maior dimensão (aspetos de intervenção coletiva) o nível de presenças oscila entre 60 a 85 pessoas (colaboradores internos e chefias).

Com que outros recursos:

Nas instalações da SGPCM, em espaços selecionados em função da dimensão dos grupos de trabalho e do tema (auditório, sala de formação, refeitório), com utilização de recursos tecnológicos e materiais para dinâmicas de grupo (post-its, marcadores, quadro branco, flipchart, cartas, bola).

Como (e quando) é executada:

Sessões gerais ou restritas, em períodos específicos (análise de resultados ou reuniões quinzenais de

dirigentes) em dinâmicas (com duração até 1h30m, assentes no *design thinking*, *brainwriting*, *pitch*, cartas de problemas) ou por diálogos estruturados de conversação estratégica.

Resultados alcançados:

Definição de objetivos QUAR; novos canais de relacionamento (FAQ no sítio da SGPCM); validação e alteração do mapa estratégico. Ganharam trabalhadores e dirigentes competências de comunicação; negociação e persuasão; funcionamento em equipa; tolerância à pressão e contrariedade.

Fatores-chave de êxito:

Coerência entre a estratégia e as práticas desenvolvidas. A implementação de soluções modeladas a partir dos contributos dados, convertendo aspirações pessoais e criando valor para os utilizadores dos serviços. Criação de janelas temporais de corte com a rotina e indução destes momentos.

Dificuldades na concretização:

Crescente gestão do imprevisto dificulta uma realização mais frequente, com maior n.º de trabalhadores e de duração mais alargada. A inexistência de um espaço físico específico para o desenvolvimento de práticas inovadoras diminui o impacto imersivo e sensorial da experiência.

Alguns testemunhos:

“Sentido da coesão do grupo, sentimento de equipa e partilha de informação. Boa disposição, ajudar a melhorar, sentimento de pertença foi o que vivi, senti e ganhei em participar” FC

“O valor acrescido que pode resultar do trabalho de grupo e a importância da criatividade na abordagem dos problemas”. VB

DESENVOLVER A CONFIANÇA INTERNA

SHST – Pilar de desenvolvimento da confiança!

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, IP

Pessoa responsável pela apresentação:

Nuno Miguel Correia

Cargo:

Membro da Comissão SHST
- Representante Empregador

Categoria a que se candidata:

Desenvolver a confiança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração indireta do estado

Tipo de entidade:

O INE, IP é um instituto público de regime especial

Caracterização sumária da atividade principal:

Produzir e divulgar informação estatística oficial, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão pública, privada, individual e coletiva, bem como a investigação científica;

Elaborar as Contas Nacionais Portuguesas, em articulação com as demais entidades competentes;

Divulgar, de forma acessível, a informação estatística produzida;

Coordenar e exercer a supervisão técnico-científica e metodológica da produção estatística da sua responsabilidade, bem como das entidades com delegação de competências e dos Serviços Regionais de Estatística das Regiões Autónomas;

Cooperar com as entidades nacionais e com organismos de outros Estados, da União Europeia e das organizações internacionais, na área da informação estatística.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Em 31 de dezembro de 2014 o INE tinha 636 trabalhadores, 377 mulheres e 259 homens.

343 Técnicos superiores, 276 técnicos profissionais e 14 trabalhadores no grupo profissional de apoio geral.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

A cultura organizacional do INE pauta-se pela permanente procura pela excelência, alicerçada no rigor e independência técnica da sua atividade estatística, conjugados com o desenvolvimento e bem estar dos seus trabalhadores.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Peer Review 2014/2015

Implementação do SEC 2010

SIGINQ

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

Desenvolver a confiança interna

Síntese:

SHST – Pilar de desenvolvimento da confiança!

Para quê:

A confiança, na ótica organizacional, em sentido lato, criação de uma ambiente onde a interação é baseada na confiança, e em sentido restrito, gerar empatia, passa, inevitavelmente, por se criar um sentir de autonomia, auto responsabilização e partilha da decisão.

Neste contexto o sucesso de cada instituição passa pela capacidade, e parafraseando o regulamento, de se assumir a “aprendizagem da confiança pelas práticas, como condição do êxito pessoal, da equipa, da entidade”.

Com quem:

Desenvolvido pelo DRH-CSHST para todos os trabalhadores.

Com que outros recursos:

Correio eletrónico, espaço intranet, espaço wiki, painéis de difusão de informação, contatos pessoais e telefónicos. Reuniões e sessões de formação. Video conferência.

Como (e quando) é executada:

De 2007 a 2015.

Reuniões trimestrais.

Edições informativas regulares.

Formação específica da CSHST.

Plataformas de informação interactivas.

Intervenções técnicas.

Interação com Medicina no Trabalho.

Resultados alcançados:

- Consolidação de regras de SHST (deveres e direitos dos trabalhadores e empregador)
- Diminuição dos acidentes de trabalho
- Partilha e co-responsabilização na implementação das regras de SHST

Fatores-chave de êxito:

- Envolvimento da direção e dos trabalhadores
- Reconhecimento interno e externo
- Eficiência e visibilidade nos resultados obtidos.

Dificuldades sentidas na concretização:

- Atitude comportamental face à SHST
- Limitação de recursos devido ao contexto económico-financeiro na AP

CIDADÃO + HOSPITAL DE OVAR + COMUNIDADE = ELOS EM CIDADANIA

Melhorar cada vez mais a Confiança e criar Valor na Cadeia de Valor do SNS

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

HOSPITAL DR FRANCISCO ZAGALO

Pessoa responsável pela apresentação:

José Luis Gonçalves Vaz

Cargo:

Presidente do Conselho de Administração

Categoria a que se candidata:

Desenvolver a confiança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Saúde

Tipo de entidade:

Hospital

Caracterização sumária da atividade principal:

O Hospital de Ovar - Hospital Dr. Francisco Zagalo (HO HFZ), pertence à rede de hospitais do Serviço Nacional de Saúde (SNS) desde 17 de setembro de 1976. Apresenta autonomia técnica e administrativa. Integra o SNS na Rede Hospitalar e na Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI), articula, em termos de referência, com os Cuidados de Saúde Primários: o Centro de Saúde de Ovar e as Unidades de Saúde Familiar que integram o Concelho de Ovar e zonas limítrofes (agregados no ACES do Baixo Vouga), e com a urgência médico-cirúrgica do CHEDV -EPE, na Unidade de Hospital de São Sebastião em Stª Maria da Feira e com os Hospitais de nível 2 e 3 da região Centro e Norte, pela sua localização geográfica e "tradição" de referência.

O HO HFZ encontra-se situado no perímetro urbano da cidade, circundado pela Av. Nunes da Silva e pela Rua Francisco Zagalo. (Coordenadas GPS 40.8579856/-8.6325266).

Presta assistência direta à população do concelho de Ovar (União das Freguesias de Ovar, São João, Arada e São Vicente de Pereira Jusã; Maceda; Cortegaça; Esmoriz e Válega), e concelhos limítrofes, abrangendo uma população de aproximadamente 60.000 habitantes.

Pretende constituir-se como hospital de proximidade e interface, uma entidade de governação colaborativa/participativa aberta à comunidade que serve, em pronúncia com todas as estruturas com quem articula, para uma efetiva e eficiente prestação de cuidados de saúde, assegurar que o doente está sempre em primeiro lugar, privilegiar a relação personalizada, dan-

do resposta às suas preocupações e necessidades, prestar sempre um serviço humanizado que respeite a dignidade e o bem-estar dos doentes, e basear-se em elevados padrões éticos, científicos e de respeito pelo próximo, num modelo de qualidade baseado em processos dinâmicos e cíclicos de melhoria contínua.

O HO HFZ é constituído por um edifício principal de 4 pisos (rés-do-chão, 1º, 2º e 3º andares), e por um conjunto satélite de cinco pequenos edifícios, distribuídos por 6 066,00 m2 de área bruta coberta.

O HO HFZ pratica uma lotação de 55 camas distribuídas da seguinte forma: 16 camas de internamento médico; 12 camas de internamento cirúrgico; 20 camas de internamento na tipologia de convalescença da RNCCI. Compreende ainda 6 camas e 6 cadeirões de cirurgia de ambulatório e uma cama e um cadeirão de hospital de dia.

Caracterização dos RH em 2014/15:

3 - Dirigentes

30 - Médicos

51 - Enfermeiros

4 - TSSS

4 - TSuperiores

3 - TSSSocial

16 - TDT

29 - Assistentes Técnicos

54 - Assistentes Operacionais

1 - informático

1 - Outros

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Cultura ainda fechada weberiana, mas já orientada ao valor da missão como proximidade, interface e centralidade no cidadão.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Início do Processo de Acreditação, programa @Qcredita;

Avaliação da qualidade pelo Projeto SINAS, ERSaúde, com três estrelas, na área de Ortopedia e Cirurgia do Ambulatório.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Para quê:

Colocar o Cidadão no centro da gestão e os profissionais no centro da organização.

Com quem:

Comunidade, Provedor e Profissionais.

Com que outros recursos:

generosidade de profissionais e eventual mecenato.
Um gabinete, cadeiras, mesa e computador.

Como (e quando) é executada:

Encontra-se em fase de implementação e regulamentação.

Resultados alcançados:

Interatividade profissional;
Apoio do mecenato;
Proximidade ao cidadão, envolve-lo na decisão sobre a sua saúde;

Fatores-chave de êxito:

Incremento da prática centrada no cidadão;
Dificuldades na concretização: Incompatibilidades de horários.

Alguns testemunhos:

Aquando do lançamento recebemos comentários de que era um projeto inovador; motivador; original, entre outros

FORMAÇÃO/TIRO POLICIAL E CRIAÇÃO DA BOLSA DE FORMADORES

Potenciar os recursos humanos da área inspetiva, e promover a coesão entre os inspetores

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

ASAE – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

Pessoa responsável pela apresentação:

Dr. Pedro Portugal Gaspar

Cargo:

Inspetor -Geral

Categoria a que se candidata:

Desenvolver a confiança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Pública

Tipo de entidade:

Autoridade de Inspeção e fiscalização sendo Órgão de Polícia Criminal

Caracterização sumária da atividade principal:

Fiscalização e prevenção do cumprimento da legislação reguladora do exercício das atividades económicas, nos sectores alimentar e não-alimentar, bem como a avaliação e comunicação dos riscos na cadeia alimentar, sendo o organismo nacional de ligação com as suas entidades congéneres, a nível europeu e internacional.

Caracterização dos RH em 2014/15:

- Neste período, ocorreram mudanças ao nível da Direção bem como de chefias intermédias de 1º grau e 2º grau. Consequente à mudança de Direção (ocorrida a partir do último trimestre de 2013) foi traçada uma nova estratégia a nível operacional, tratando-se a atividade fiscalizadora de uma área nobre na esfera das competências legais desta autoridade.
- Começou a ser implementado o Plano Estratégico quinquenal (PE 2013-2018) que abrange os vários vetores de desenvolvimento (áreas de core, operacional e científica, e as áreas contextualizantes, organizacional e recursos). Neste contexto, destaca-se a racionalização da gestão dos recursos humanos e financeiros, pela promoção de procedimentos concursais, da segurança e saúde no trabalho, cessação de contratos a outsourcing e da otimização de espaços e custos de instalações.
- Ainda neste contexto, e em contraponto ao modelo de distinção entre brigadas para a área alimentar e para a área não-alimentar, destaca-se a reorganização da estrutura de base territorial em conjugação com a constituição de brigadas de atuação genérica e

de atuação especializada.

- Refere-se ainda o novo modelo de planeamento operacional que passou a ser centralizado. Esta alteração organizativa tem reflexo/impacto a nível de gestão do corpo inspetivo.
- A integração na carreira inspetiva de novos inspetores face a uma diminuição de efetivos por motivos essencialmente de aposentação, supriu-se a lacuna de treino policial e/ou melhoria no domínio da utilização das armas de fogo em contexto de ação policial (cenário real).

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

Revalorizaram-se áreas de intervenção capazes de suscitar a motivação dos funcionários de forma a que nos resultados obtidos vissem espelhados o seu esforço e dedicação. Setores como a responsabilidade social, de voluntariado, e do próprio sentido de missão têm vindo a ganhar consistência.

Os funcionários prosseguem no exercício das suas funções valores como, a integridade, a credibilidade, a qualidade, o compromisso e a independência. O sentimento de pertença ou expectativa de pertença tendo no horizonte um adequado desempenho das funções, é sempre uma meta a atingir.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

- Na área operacional, salienta-se em 2014 a apreensão de produtos num valor global superior a 15 milhões de euros, tendo por base uma atuação mais direcionada para a produção.
- No âmbito da Saúde no Trabalho e Segurança de Pessoas e Bens, assume particular relevância:
 - a) a criação de espaços-dormitório nas instalações de Barcelos, Lisboa (sede) e Castelo-Branco;
 - b) o início das consultas médicas periódicas aos trabalhadores;
 - c) a realização de medições de amianto no ar ambiente (postos de trabalho) nos edifícios com cobertura de fibrocimento;
 - d) e o considerável volume de horas de ações de formação técnica especializada na área do tiro, que incluiu a formação de formadores internos da ASAE.
- A notar também a aposta do desenvolvimento da cooperação internacional da ASAE com homólogas de outros países e o alargamento das suas parcerias, com quase todos os países e territórios de língua portuguesa. Merece particular realce, a cooperação policial internacional, nomeadamente com Espanha, em várias operações integradas com intercâmbio de

inspetores entre ambos os países que tem sido um fator de grande motivação para a equipa.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

Formação/tiro policial e Criação da Bolsa de formadores

Síntese:

Potenciar os recursos humanos da área inspetiva, e promover a coesão entre os inspetores

Para quê:

A Boa Prática aqui presente a candidatura intitula-se Formação/tiro policial e Criação da Bolsa de formadores.

Considerando, numa ótica de excelência, e de mudança de abordagem formativa fixada para o envolvimento das pessoas, a necessidade específica de elevar os níveis de qualidade da formação técnica especializada ministrada pela ASAE, ao longo do biénio de 2014/2015 foram levadas a cabo sessões de formação em tiro, ministrados em ambiente e num contexto de cenário real organizacional, com o objetivo do reforço da prática de uso e porte de arma, pretendendo-se desenvolver, nesta área, a confiança dos inspetores e dirigentes dos serviços de inspeção, dotando-os de conhecimentos legais, técnicos e táticos atualizados, com vista ao correto manuseamento do armamento distribuído e o seu recurso em ação policial, em caso de necessidade.

Com quem:

Anteriormente, a formação em tiro na ASAE era ministrada por elementos da Polícia de Segurança Pública. Sendo a ASAE, uma referência ao nível da formação técnica especializada que, em outras valências, presta aos seus trabalhadores, recentemente, para a vertente de formação em tiro, a ASAE criou uma bolsa interna de formadores de tiro, composta por uma equipa de 14 formadores desta Autoridade, que frequentaram o curso de formação para formadores de tiro ministrado pelo Grupo de Intervenção Segurança e Proteção, fruto de uma parceria estabelecida entre a ASAE e a Direção-Geral dos Serviços Prisionais e Reinserção Social. Esta equipa de formadores de tiro ministrou no período 2014/2015, formação em tiro a 270 elementos, com uma média de idades situada nos 45 anos, num rácio de 70% de homens e 30% de mulheres com habilitações literárias a nível médio/superior, entre elementos que desempenham funções inspetivas e de dirigentes da função pública.

Com que outros recursos:

Suportado num plano de sessões previamente aprovado pela Direção, as sessões de formação em tiro foram ministradas em carreiras de tiro que dispunham de condições legais necessárias, e com o adequado suporte preventivo assegurado pelos bombeiros locais, tendo sido o custo médio formação suportado no montante de 950 Euros por sessão.

Como (e quando) é executada:

As sessões de formação em tiro na ASAE têm periodicidade semestral, e são ministradas a todos os inspetores que dispõem de armamento distribuído pelo Estado e que não estejam legalmente impedidos da prática do tiro.

Resultados alcançados:

Dotar os elementos de um conjunto de saberes, técnicas e táticas, para recurso à arma de fogo em ação policial fundamentado e proporcional dentro dos limites legais estabelecidos, cimentando conhecimentos e experiência, através de uma metodologia de abordagem nova, voltada para o desenvolvimento da confiança e autoestima de toda a equipa de participantes (inspetores e dirigentes) reforçando a predisposição para a mudança, com o menor risco de alcance dos resultados pretendidos.

A criação de uma bolsa constituída por 14 formadores internos veio permitir à ASAE potenciar os recursos humanos da área inspetiva, promover a coesão entre os inspetores e também racionalizar custos e conceder autonomia no domínio formativo numa matéria tão específica como é o tiro.

Fatores-chave de êxito:

- Reforço de conhecimento da legislação respeitante às armas e munições e recurso proporcional da arma de fogo em ação policial;
- Manuseamento da arma distribuída - conhecimento do funcionamento da arma, coldre utilizado, limitações, acessórios, etc.;
- Abordagem a situações de risco elevado - técnicas e táticas (prevenção);
- Posicionamento no terreno, manuseamento da arma em recurso passivo, ativo e ativo contra pessoas.

Dificuldades na concretização:

As maiores dificuldades sentidas foram:

- Algumas lacunas de conhecimentos técnicos e táticos;
- Pouco manuseamento do armamento distribuído;
- Sujeição às datas disponíveis para as carreiras de tiro.

Alguns testemunhos:

Testemunho 1: “As alterações introduzidas na sessão de formação, em termos de manuseamento do armamento (partes fixas; partes moveis, montagem/desmontagem, resolução de avarias mais frequentes), posição de tiro e recurso a arma em ação policial, foram postas em prática na carreira de tiro, exemplificando o porque de cada uma, o que a meu ver, demonstrou a razão de cada procedimento”;

Testemunho 2: “Com esta formação fiquei mais ciente das regras de segurança de tiro, e da importância dos procedimentos de segurança da arma”;

Testemunho 3: “Os conceitos transmitidos pelos formadores permitiram-me melhorar a prestação no tiro e conseqüentemente a avaliação.”

SOCIALIZAR

Acolher e envolver os trabalhadores

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Município de Oeiras

Pessoa responsável pela apresentação:

Rosa Lopes

Cargo:

Chefe da Divisão de Recursos Humanos

Categoria a que se candidata:

Desenvolver a confiança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Administração Pública

Tipo de entidade:

Autarquia Local

Caracterização sumária da atividade principal:

A atividade do Município de Oeiras encontra o seu reflexo nas grandes orientações estratégicas, estruturadas no Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE), decompondo-se, este, em objetivos estratégicos e operacionais, que se traduzem nas medidas e atividades concretas que refletem a atuação dos serviços Municipais. As grandes orientações estratégicas da Autarquia são enunciadas em seguida:

- Um concelho de valorização territorial e de gestão sustentável do espaço público;
- Um concelho ambientalmente sustentável;
- Um concelho líder na educação e que aposta nas novas gerações;
- Um concelho ativo, saudável e amigo da cultura;
- Um concelho amigo do emprego e das empresas;
- Um concelho que promove a ciência, a tecnologia e o conhecimento;
- Um concelho aberto ao Atlântico;
- Melhor governância e mais cidadania.

Em conformidade com a Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro, alterada pelos Diplomas de retificação n.º 46-C/2013 de 1 de novembro e Retificação n.º 50-A/2013 de 11 de novembro, que estabelece, entre outras disposições, o regime jurídico das autarquias locais, determina que as Autarquias Locais prosseguem as suas atribuições através do exercício pelos respetivos órgãos das competências legalmente previstas, designadamente:

- a) De consulta;
- b) De planeamento;

- c) De investimento;
- d) De gestão;
- e) De licenciamento e controlo prévio;
- f) De fiscalização.

Os órgãos representativos do Município dão a assembleia municipal e a câmara municipal, detendo cada uma delas naturezas e competências específicas. A Assembleia Municipal detém natureza deliberativa, com competências de apreciação, fiscalização e funcionamento. A Câmara Municipal é o órgão executivo da Autarquia, detém competências materiais e de funcionamento.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Os Recursos Humanos ao Serviço do Município em 2014,* reduziram 2,75%, em relação ao ano anterior, totalizando 1750 trabalhadores. Em termos de distribuição de efetivos por género pode-se dizer que existe paridade de género – 884 trabalhadores do género masculino e 866 do género feminino.

1695 trabalhadores detêm o vínculo de Contrato de Trabalho por Tempo Indeterminado e 14 estão em comissão de serviço no Município.

A média de idades situa-se entre os 35-39 anos, sendo que 51% dos trabalhadores têm mais de 45 anos. A taxa de envelhecimento registada é de 19%, que demonstra o envelhecimento da estrutura etária dos trabalhadores.

O grupo profissional de maior dimensão é o de assistentes operacionais, com 920 trabalhadores, existindo 40 dirigentes, 338 técnicos superiores, 328 assistentes técnicos, 22 da carreira de informática e 76 da carreira de polícia municipal.

O Índice de Tecnicidade é de 23% e o Rácio de Enquadramento é de 43 trabalhadores por Dirigente.

Ao nível de escolaridade, 48,85% dos trabalhadores têm 9 anos ou menos de escolaridade, 23,34% têm entre 9 e 12 anos, e 28% detêm habilitações superiores.

As saídas de trabalhadores foram essencialmente por motivo de aposentação (68%).

Considerando o total de entradas registadas, 80% ocorreram na sequência de procedimento concursal.

Em 2014 foram abertos 45 processos de mobilidade interna, que resultaram em 25 mudanças de unidade orgânica ou função. A taxa de satisfação dos trabalhadores mobilizados foi de 95%.

*Relatório de Indicadores de Recursos Humanos 2014

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

A atuação do Município de Oeiras consolida-se na

prosseção de uma estratégia claramente definida, garantindo o cumprimento da missão organizacional, que visa “exceder as expectativas dos nossos cidadãos/municípios, mediante políticas públicas inovadoras, de sustentabilidade territorial, ambiental e de desenvolvimento social integrado, apostando no conhecimento, nas novas tecnologias de informação e comunicação e na qualidade da prestação dos serviços, garantindo a excelência de vida em Oeiras”.

Com uma forte cultura de inovação e desenvolvimento, associada a uma forte imagem institucional que se demarca pelo slogan “Oeiras Marca o Ritmo”, na sua visão é declarado que “o Município de Oeiras orienta a sua ação no sentido de transformar o concelho num centro de excelência no âmbito do serviço público, tendo por referência as melhores práticas e a criteriosa aplicação dos recursos disponíveis, para assim poder garantir a satisfação plena das necessidades, expectativas e aspirações dos cidadãos/municípios”.

Esta cultura encontra-se claramente refletida na enunciação dos valores que regem a atuação dos serviços Municipais:

- a) Responsabilidade para com o cidadão/município;
- b) Inovação e excelência no serviço;
- c) Responsabilidade social e ambiental;
- d) Integridade, conduzindo todas as atividades pelos mais elevados padrões éticos;
- e) Valorização profissional e realização pessoal dos trabalhadores do município.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Um dos desafios de maior destaque no biénio em análise foi a reestruturação orgânica dos serviços do Município de Oeiras, que decorreu no ano de 2014, quando se procedeu à reavaliação da organização dos serviços municipais, em conformidade com o estabelecido pela Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto. A nova estrutura orgânica do Município sido aprovada pela Assembleia Municipal de Oeiras, na sessão de 18 de março de 2014. Para a reestruturação foram aplicados os critérios definidos na lei, tendo-se optado por manter o modelo hierárquico em vigor até à data no Município, que se define, genericamente, como sendo constituído por unidades orgânicas nucleares e flexíveis, sendo que as unidades orgânicas nucleares são compostas por departamentos e as unidades orgânicas flexíveis são compostas por divisões e unidades.

É também considerada relevante a reestruturação efetuada neste período, no âmbito do Setor Empresarial Local.

Por outro lado, consideramos ser de destacar que, conforme indicado no Relatório e Conta de Gerência de 2014, apesar do contexto económico desfavorável nos últimos anos, o Município de Oeiras apresenta uma evolução positiva dos resultados alcançados, evidenciando o esforço da reconstrução do equilíbrio financeiro.

No que respeita à atividade desenvolvida, neste biénio o Município de Oeiras alcançou alguns marcos importantes, destacando-se a construção do novo Centro de Saúde de Algés, cuja inauguração está prevista ainda no ano de 2015, e o início, no passado mês de maio, da construção do Centro de Saúde de Carnaxide, com inauguração prevista para 2016. De relevar também a continuidade do projeto de valorização da linha ribeirinha, no âmbito da recuperação e utilização qualificada da orla litoral do Concelho de Oeiras, destacando-se o conjunto de infra-estruturas já construídas, entre as quais o Passeio Marítimo, o Porto de Recreio e as Instalações de Apoio às Praias, estando concluído o projeto para estender, ainda em 2015, o Passeio Marítimo desde o Forte da Giribita até à Praia da Cruz Quebrada.

A atividade do Município de Oeiras foi ainda objeto de várias distinções, com destaque, em 2015, para a revista “Oeiras em Revista” com o tema “Oeiras, ouro sobre azul”, galardoada como a melhor revista municipal no âmbito do “XXIV Encontro de Marketing e Comunicação Autárquica”. As Bibliotecas Municipais de Oeiras foram também distinguidas com uma menção honrosa pelo projeto “Ebooks e leitura digital – Oeiras a ler”, no âmbito do Prémio “Boas Práticas em Bibliotecas Públicas”. Em 2014, no âmbito do “Grande Prémio APCE Excelência em Comunicação”, o Município foi distinguido pelas Boas Práticas de Comunicação ao serviço da Administração Pública em Portugal e na categoria Intranet como trabalho de mérito. De relevar ainda uma menção honrosa, no âmbito dos “IDC CIO Awards 2014”, para o portal “O Meu Bairro”, aplicação acessível a partir da página principal do site institucional, que permite reportar ocorrências relativas ao espaço público e equipamentos municipais. Por sua vez, também em 2014, o vinho de Carcavelos (atualmente designado Villa Oeiras), produzido pelo Município de Oeiras, foi galardoado num dos melhores e mais meticulosos concursos de vinhos do mundo, tendo-lhe sido atribuída a Medalha de Prata no “Concours Mondial de Bruxelles’14”, no âmbito do “International Wine Challenge 2014”. O Município de Oeiras foi ainda distinguido, pelo quinto ano consecutivo, com o prémio de Autarquia + Familiarmente Responsável pelo Observatório das Autarquias Familiarmente Responsáveis.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

SOCIALIZAR

Síntese:

Acolher e envolver os trabalhadores

Para quê:

Considerando que o processo de aprendizagem na organização gera transformação no trabalhador ao nível do desenvolvimento de competências de trabalho e know-how, o Município de Oeiras aposta na socialização dos seus trabalhadores, com vista à integração dos mesmos e à assimilação da cultura organi-

zacional. Existem vários agentes de transmissão da informação na organização, tais como os dirigentes, colegas de trabalhos, tutores, iniciativas team-building e outras fontes tais como documentação em suporte físico, internet, intranet, práticas simuladas ou a simples observação.

Alguns autores como Maanen (1978) enfatizam que grande parte da gestão sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações é resultado direto da forma pela qual os novos colaboradores são submetidos ao processo de socialização. Este autor apresenta uma definição completa para socialização organizacional: é o processo pelo qual o indivíduo aprende valores e normas de comportamentos esperados que lhe permitem participar como membro de uma organização. Este é um processo que ocorre durante toda a carreira do indivíduo dentro da organização. A socialização organizacional implica também na renúncia de certas atitudes, valores e comportamentos não desejáveis.

Por conseguinte, o Município de Oeiras assume o postulado de que o trabalhador é um agente proactivo no seu processo de socialização, capaz de apreender, de forma autónoma, o conhecimento proveniente de múltiplas fontes de informação.

São ainda desenvolvidas outras estratégias de socialização, de carácter mais festivo, com vista a homenagear os trabalhadores e a promover momentos de lazer e de comunhão. Assim, com o objetivo de reconhecer e agradecer o esforço e o empenho dos colaboradores é realizada anualmente uma cerimónia de atribuição de medalhas de Bons Serviços e de Serviço Público. No Natal, é realizada a Festa de Natal, com a entrega de presentes aos filhos dos colaboradores, sendo esta entendida como uma estratégia de valorização do sentimento de união e de partilha no seio da comunidade laboral, abrangendo também as respetivas famílias. Nesta época festiva, como forma de celebração e manifestação de apreço e reconhecimento, o Município também presenteia os seus colaboradores e aposentados com um Cabaz de Natal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Maanen, J. V. (1978). *People Processing: Strategies of Organizational Socialization*. Organizational

Dynamics, pp. 19-35. AMACOM, a division of American Management Associations.

Com quem:

Esta boa prática é assegurada pelo Núcleo de Promoção Socioprofissional, da Divisão de Recursos Humanos, que tem como duas das suas atribuições: promover e acompanhar programas de integração socioprofissional dos trabalhadores e organizar as ações de acolhimento e integração de novos trabalhadores. Existem 5 técnicos afetos a este núcleo que intervêm nesta boa prática (4 com formação na área da psicologia e 1 na área de psicopedagogia), no que diz respeito ao desenvolvimento de atividades com vista à socialização de trabalhadores (acolhimento e integração).

As cerimónias de entrega de medalhas aos colaboradores são organizadas pela equipa da Divisão de Recursos Humanos (DRH), normalmente sob a orientação de um Técnico designado como responsável para o efeito. A cerimónia conta com a participação do Presidente e do Executivo Municipal e com o apoio do Protocolo da Presidência. Os destinatários são todos os colaboradores do Município distinguidos pelos dirigentes pelos Bons Serviços, e os trabalhadores que completem 10, 20 e 35 anos de serviço.

A Festa de Natal e a entrega dos Presentes são organizadas pela equipa da DRH, sob a orientação de um técnico designado para o efeito, em articulação com o CCD 447 – Oeiras (Centro de Cultura e Desporto – Organização dos Trabalhadores da Câmara Municipal de Oeiras e Serviços Municipalizados). A entrega dos Cabazes de Natal aos trabalhadores é gerida pelo Gabinete de Comunicação, mediante informação cedida pela DRH, sendo a entrega de Cabazes aos reformados efetuada pelo CCD. Estas medidas abrangem, de forma geral, todos os trabalhadores, reformados e respetivas famílias.

Com que outros recursos:

Para o desenvolvimento das várias iniciativas desta boa prática, o Município recorre, para além, da equipa enunciada no ponto anterior, à colaboração de outros trabalhadores da Divisão de Recursos Humanos, bem como de outras unidades orgânicas que coadjuvam no processo de socialização dos trabalhadores.

Para as cerimónias de entrega de medalhas aos colaboradores são disponibilizados fundos para a utilização de um auditório, tendo sido utilizado, em 2014 e 2015, o Grande Auditório do TagusPark, Parque de Ciência & Tecnologia, em Oeiras. A abertura do evento é efetuada com um momento cultural, com a participação de grupos corais ou outros artistas convidados, sendo proporcionado um lanche aos colaboradores homenageados, após conclusão do evento, com recurso a um serviço de catering prestado pela entidade que fornece os bares e o refeitório do Município.

A Festa de Natal de 2014 e Entrega de Presentes foram organizadas no Auditório cedido pelo Centro Militar de Eletrónica, em Paço de Arcos. A abertura é efetuada com um momento cultural, com a participação de grupos de teatro ou outros artistas convidados. O financiamento Presentes de Natal para filhos de trabalhadores e dos Cabazes de Natal para reformados é efetuado através de uma transferência, pelo Município, para o CCD, sendo os Cabazes de Natal para os trabalhadores fornecidos pelo Município.

Como (e quando) é executada:

O Município de Oeiras tem empreendido diversas ações com vista à socialização dos seus trabalhadores, quer os recém-chegados à organização, quer os restantes, no sentido de reforçar uma cultura organizacional ancorada no paradigma da aprendizagem.

No que diz respeito aos novos trabalhadores, o Município de Oeiras aplica um modelo que contempla diversas estratégias de socialização assentes numa

conceção de desenvolvimento dos Recursos Humanos, bem como o papel de múltiplos agentes neste processo. Este modelo prevê a construção de programas de integração adaptados às características específicas da função e que acompanham o trabalhador ao longo de todo o período experimental, culminando na elaboração de um relatório. Cada programa de integração procura que o novo trabalhador assimile, de forma rápida e intensiva, a cultura de serviço em contexto real. Como facilitadoras deste processo, têm sido realizadas AÇÕES DE ACOLHIMENTO, individuais ou de grupo, que contemplam uma sessão de esclarecimentos acerca de informações e contextualização do Concelho e Município, Princípios de Atuação constantes da Carta Ética da Administração Pública (que devem nortear a conduta do trabalhador que exerce funções públicas), Direitos e Deveres, Avaliação de Desempenho e Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho, entre outros. Ainda, no início destas ações de acolhimento é distribuído o MANUAL DE ACOLHIMENTO, bem como o Manual de Boas Práticas e Procedimentos em matéria de Saúde Higiene e Segurança no Trabalho. No caso de ações de acolhimento de grupo (+20 trabalhadores admitidos no período de um mês), realiza-se, no final da parte expositiva, uma dinâmica de grupo, com o objetivo de dotar os participantes de conhecimentos e competências sobre o contexto organizacional da Autarquia, fomentando a partilha dos valores e cultura organizacional. A avaliação da ação de acolhimento é efetuada com recurso a um questionário especificamente desenvolvido para o efeito, com o objetivo de recolha de elementos avaliativos acerca da representação dos novos trabalhadores relativamente à ação de acolhimento.

Para reforço da integração dos trabalhadores, e consciente das suas responsabilidades, o Município de Oeiras, tem vindo a assumir um papel de proximidade aos mesmos, através de uma intervenção personalizada e participativa. Assim, promover a criação de medidas que visem a satisfação, motivação e desenvolvimento profissional, são objetivos estratégicos definidos no nosso Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE), que consubstancia a relevância das políticas de intervenção em matéria de Recursos Humanos. Nesta ótica, e alinhados com os objetivos estratégicos do Município, torna-se um aliciante desafiante em matéria de Gestão de Recursos Humanos, face a uma cultura organizacional emergente, o (RE)DESCOBRIR, (RE)DESENHAR, (RE)INVENTAR e DESENVOLVER novas formas de atuação e novas formas de socialização face às novas problemáticas sociais. Neste sentido, têm sido aplicadas diversas medidas, designadamente ações Team-Building, Fórum de Ideias, bem como outras medidas de reconhecimento e proximidade ao trabalhador.

O desenvolvimento de ações TEAM-BUILDING tem como objetivos gerais anular possíveis obstáculos através da aproximação das

peças, destruindo os mitos das hierarquias e conduzindo os colaboradores participantes à colaboração e entreajuda, na prossecução de objetivos globais e

comuns; possibilitar a observação dos níveis de desenvolvimento do espírito de grupo,

empenho/desempenho, capacidades de liderança, obrigando constantemente todos os intervenientes a dividirem tarefas e

responsabilidades, bem como colocar à prova as suas capacidades de decisão. Os objetivos específicos das ações Team-Building desenvolvidas internamente são: reforçar a coesão e identificação coletiva com os valores do Município; desenvolver o sentimento de pertença a uma comunidade profissional; gerar envolvimento e compromisso emocional com o trabalho de equipa; fomentar a interdependência e a interdisciplinaridade entre pessoas e áreas; esbater eventuais focos de conflito e de resistência à mudança; Incentivar a criação de redes de comunicação eficazes; Fomentar a motivação laboral.

A complexidade dos processos, a sua duplicação e por vezes a quantidade excessiva de procedimentos, são características associadas aos modelos organizativos e de funcionamento da Administração Pública. Criar, Inovar, Atualizar, obriga a pôr em causa este paradigma, passando a poder fazer mais rápido e melhor, sem obviamente, fragilizar os mecanismos de controlo necessário à garantia da qualidade dos serviços e à prestação de um serviço de qualidade aos Municípios. Assim, pretende-se com a iniciativa “FÓRUM DE IDEIAS” explorar novas ideias sobre temas, ou alternativas de solução para certos problemas, que preocupam os trabalhadores. O objetivo do “Fórum de Ideias” é, assim, o de Criar, Inovar, Modernizar, nas mais diversas áreas propostas em análise/discussão, escolhendo as melhores ideias apresentadas/discutidas entre os colaboradores, tendo em vista contribuir para o desenvolvimento organizacional do Município de Oeiras.

As cerimónias de entrega de MEDALHAS aos colaboradores são realizadas no mês de junho, no período das Festas do Concelho. A homenagem é dirigida aos colaboradores que se distinguem pelo seu mérito, através da entrega de medalhas de Bons Serviços Grau Ouro, Prata e Cobre, e aos trabalhadores que completem 10, 20 e 35 anos de serviço, com a atribuição de medalhas de Serviço Público. A entrega das medalhas é efetuada de forma solene, sendo os colaboradores chamados ao palco, onde lhe são entregues uma medalha e um diploma pelo Presidente da Câmara e pelos Vereadores.

A FESTA DE NATAL foi realizada na segunda quinzena de dezembro, incluindo um momento cultural, com a atuação de um grupo de teatro, e a entrega de PRESENTES e lanches aos filhos dos colaboradores. A entrega dos CABAZES DE NATAL é efetuada também na segunda quinzena de dezembro.

Resultados alcançados:

No ano 2014 e até maio de 2015, foram já realizadas diversas ações de acolhimento, individuais ou coletivas, que contaram com a participação de 41 novos trabalhadores, na sua grande maioria pertencentes à carreira de Assistente Operacional.

No que respeita a ações de team-building, foram realizadas 2 ações no período 2014/2015: uma em 2014, tendo como público-alvo os dirigentes da autarquia, num total de 45 participantes, e outra generalista, em maio de 2015, que contou com cerca de 290 participantes (executivo municipal, dirigentes e restantes trabalhadores).

Foi realizada uma cerimónia de entrega de medalhas em 2014 e 2015.

Na festa de Natal de 2015 foram entregues presentes aos filhos dos colaboradores até aos 12 anos de idade, num total de 1.394 beneficiários, representando um investimento de 19.050,61€.

Fatores-chave de êxito:

- Atitude dos trabalhadores face aos objetivos e à participação neste tipo de iniciativas, o que implica o reforço de uma cultura de serviço orientada para a co-operação e para a socialização;
- O envolvimento do executivo municipal na melhoria do fluxo de comunicação vertical e na aproximação aos trabalhadores;
- O reconhecimento e recompensa dos bons exemplos de cidadania organizacional.

Dificuldades sentidas na concretização:

- Avaliação do impacto do reconhecimento e recompensa dos bons exemplos de cidadania organizacional nos restantes colaboradores;
- Avaliação da manutenção da proximidade entre trabalhadores, gerada a partir destas iniciativas.

Alguns testemunhos:

“Enquanto organizador de iniciativas de socialização, tem sido extremamente gratificante contribuir para o cimentar das boas relações de trabalho numa organização de dimensões consideráveis como o Município de Oeiras, o que por si é catalisador dos níveis de motivação e satisfação dos trabalhadores. Estas medidas têm tido, a curto prazo, impacto na melhoria dos fluxos de trabalho e no desempenho organizacional.”

Carlos Faria dos Reis - Técnico Superior (Psicologia) da Divisão de Recursos Humanos.

“Na qualidade de formadora das ações de acolhimento aos novos trabalhadores desta Autarquia, considero esta boa prática como um momento determinante na fase de integração dos trabalhadores.

Tendo já sido protagonista em diversas ações de acolhimento, as mesmas permitem-me identificar o efeito útil que proporcionam nos trabalhadores recém-chegados, pela forma como absorvem a informação disponibilizada, quer no que respeita à organização dos serviços, quer na sua localização e funcionamento, assim como através das orientações sobre as regras gerais da entidade empregadora, em concreto, o enquadramento dos direitos e deveres dos trabalhadores.”

Marina Sousa - Técnico Superior (Direito) da Divisão de Recursos Humanos.

“Esta ação fez-me ter a certeza que sou importante, nesta grande família que é o Município de Oeiras”

Testemunho de participante numa ação de acolhimento realizada em 2015

HAPPINESS CLUB EHTC

A alegria como motivação organizacional

Responsabilidade da candidatura

Organismo/unidade orgânica:

Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra

Pessoa responsável pela apresentação:

Ana Paula Pais

Cargo:

Diretora de Escola

Categoria a que se candidata:

Desenvolver a confiança

Caracterização da entidade candidata

Setor de atividade:

Formação Profissional em Hotelaria e Turismo

Tipo de entidade:

Escola Pública do Turismo de Portugal

Caracterização sumária da atividade principal:

A Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra, é uma estrutura formativa do Turismo de Portugal, I.P., territorialmente desconcentrada, com intervenção na Região Centro de Portugal (NUT Centro), à qual, de acordo com definido no art.º 9º da Portaria 1441/2008 de 11 de Dezembro, compete a gestão integrada das seguintes escolas:

Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra (Escola Tipo I)

Escola de Hotelaria e Turismo do Fundão (Escola Tipo II)

Escola de Hotelaria e Turismo do Oeste (Escola Tipo II)

Pólo de Óbidos

Pólo das Caldas da Rainha.

O conjunto destas 3 escolas definem o agrupamento de escolas da região centro, competindo-lhe, de acordo com o Artº 5º do Decreto-Lei nº 226-A/2008, qualificar os recursos humanos do turismo, contribuindo para incentivar a melhoria da qualidade da oferta nacional de formação e o prestígio das respetivas profissões, bem como divulgar e promover a oferta turística nacional em articulação com o Turismo de Portugal.

Inaugurada em 1989, a EHTC - Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra, uma das escolas do Turismo de Portugal, está localizada na antiga Quinta da Boavista, casa solarenga da família Barata Alpoim, adquirida pela Câmara Municipal de Coimbra e cedida ao então Instituto Nacional de Formação Turística para os efeitos que ainda hoje cumpre: um estabelecimento de ensino e formação em turismo, hotelaria e restaura-

ção, de referência na região e no país. A atividade da EHTC arrancou com o curso de Receção, Portaria e Animação, o curso de Guias Intérpretes e, mais tarde, o curso de aperfeiçoamento de Bar. Gradualmente, veio a alargar o leque de formação com os cursos de dupla certificação em Restaurante/Bar, Cozinha/Pastelaria e Técnicas e Gestão de Restauração. A partir do ano letivo 2000/2001, aumenta a oferta formativa para a área do Turismo e para a área da Gestão Hoteleira.

Os cursos de dupla certificação ministrados pela EHTC destinam-se a jovens com o 9º ano de escolaridade, conferindo-lhes equivalência ao 12º ano e uma certificação profissional de nível IV. A oferta formativa de nível V – cursos pós-secundários denominados de especialização tecnológica, tem vindo a aumentar a sua influência, sendo considerados uma aposta estratégica para o futuro. Destacam-se aqui os cursos de Gestão Hoteleira – Restauração e Bebidas, Gestão Hoteleira – Alojamento e Gestão e Produção de Cozinha.

Outra dimensão formativa fundamental da EHTC, na qual assumiu responsabilidades a partir de 1998, é a formação contínua de ativos, onde um por pouco por toda a Região Centro a escola leva aos profissionais já no ativo e às respetivas empresas, o conhecimento especializado transmitido pelos seus formadores, promovendo assim o acesso à formação a muitos milhares de trabalhadores do sector, onde também se contam muitos empresários, que não tiveram acesso a formação inicial. É desta forma também que este projeto formativo hoje tutelado pelo Turismo de Portugal contribui para a melhoria da qualidade do serviço no turismo do nosso país.

Para cumprir a sua vocação formativa, a Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra dispõe de funcionais instalações, desde cozinhas e pastelaria de formação e produção, restaurante e bar de aplicação, lavanderia, economato, auditório, salas de informática e multimédia e salas comuns.

Paixão, Talento e Excelência são os valores que orientam a Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra na sua função educativa e formativa, continuando estes pressupostos a serem aplicados no dia-a-dia do trabalho de uma equipa que se sente com motivação e ambição para o cumprimento da sua principal missão: Qualificar os Profissionais do Turismo para a Excelência do Serviço e da Gestão.

Para o cumprimento desta ambiciosa missão, a escola assenta todo o seu desempenho, num conjunto de valores que sustentam e alicerçam as suas competências e atribuições, nomeadamente, Cultura de Qualidade, Ética, Rigor, Inovação e Empreendedoris-

mo e Responsabilidade Ambiental e Social.

Caracterização dos RH em 2014/15:

Em 2014/2015 a EHTC teve uma equipa composta por 22 colaboradores internos e 50 Professores de diversas áreas profissionais. Foram 2 anos de aposta na formação e consolidação de estratégias de gestão de recursos humanos, centradas no desenvolvimento de projetos de empowerment que potenciaram as competências individuais das pessoas no sentido dos objetivos organizacionais definidos.

Neste sentido, definimos 4 objetivos estratégicos que orientaram as atividades desenvolvidas com a equipa nos anos 2014 e 2015, a saber: Promover a inovação e a cooperação interpessoal, melhorar as competências relacionais e comunicacionais das pessoas e criar uma rede de parceiros centrada nas relações e nos contactos de todos os colaboradores. As escolas têm influências de práticas pedagógicas anquilosadas, baseadas em métodos e técnicos hoje ultrapassados e que não respondem às necessidades emergentes. Neste sentido o desenvolvimento de atitudes e comportamentos inovadores e criativos nas equipas é fundamental para a introdução de mudanças pedagógicas consistentes e adequadas aos desafios atuais do setor. A realização de ações de benchmark com outras escolas/instituições foi igualmente determinante na descoberta de novas soluções, mais adequadas aos desafios do sector e por isso mais eficazes na geração de sucesso. Este objetivo estratégico conduziu à realização de projetos de intra-empendedorismo e de criação de novas áreas de atividades desenvolvidas a partir das competências complementares e dos interesses dos colaboradores.

Descrição sumária da cultura organizacional que identifica esta entidade:

A EHTC é uma escola centrada nas pessoas, que pretende ser líder na formação do capital humano para o turismo, e de contribuir de forma decisiva, para a produção de valor na qualificação dos recursos humanos do setor.

A nossa cultura organizacional

As competências mais distintivas da nossa equipa são o nível de compromisso e identificação com o projeto e a autonomia com que podemos criar e desenvolver novos projetos. Acreditamos que desta forma conseguimos superar um conjunto de constrangimentos operacionais e orçamentais, compensados pelo envolvimento de todos e pela dinâmica de uma rede relacional alargada extremamente funcional, eficaz e produtiva.

A maior riqueza da nossa escola são efetivamente as pessoas, tanto pelo contributo individual como pela inteligência coletiva que conseguem reunir.

Cultura organizacional da EHTC centra-se em 3 pilares:

- 1- Gostar das pessoas, promovendo a ambição, a inovação, o espírito crítico e o sentido de missão
- 2- Tratar bem as pessoas, promovendo a criatividade,

a ética, a assertividade e a flexibilidade

3- Estar ao serviço das pessoas, criando um espaço dinâmico de conhecimento, credibilidade, transparência, orientação para o cliente, empreendedorismo, sustentabilidade e responsabilidade social e ambiental

Esta cultura organizacional é desenvolvida com base numa filosofia de educação para a cidadania, que visa contribuir para a formação de pessoas responsáveis, autónomas, solidárias, que conhecem e exercem os seus direitos e deveres em diálogo e no respeito pelos outros, com espírito democrático, pluralista, crítico e criativo, tendo como referência os valores dos direitos humanos

Outras Informações Relevantes:

Duas dimensões extremamente importantes na nossa escola são a área do voluntariado social e a educação para a sustentabilidade. O voluntariado desempenha um papel essencial no reforço da coesão social e económica, gerando capital social, promovendo a cidadania ativa, a solidariedade e uma forma de cultura que põe as pessoas em primeiro lugar. O Voluntariado que desenvolvemos de uma forma cada vez mais estruturada, reúne um conjunto de ações de interesse social e comunitárias realizadas pelas pessoas da nossa equipa, no âmbito de alguns projetos e ações específicas que desenvolvemos para determinadas entidades da nossa comunidade alargada. Nesta relação entre voluntariado e educação para a cidadania, a escola é uma instituição por excelência para a promoção da cidadania, concedendo à nossa equipa e aos nossos alunos a possibilidade de intervirem na comunidade, de acordo com as necessidades identificadas.

Com os projetos de educação para a sustentabilidade que desenvolvemos, pretendemos contribuir para a formação de pessoas responsáveis, autónomas e solidárias, que conhecem e exercem os seus direitos e deveres, respeitando os princípios do desenvolvimento sustentável com espírito pluralista, crítico e criativo orientado para boas práticas ambientais e responsabilidade social. Em 2 anos, criámos projetos anuais e plurianuais e equipas multidisciplinares, definindo planos de ação que integraram trabalho voluntário e curricular envolvendo toda a comunidade. Destaca-se um conjunto de resultados nos domínios ambientais e sociais: agricultura biológica: horta, mercados biológicos, workshops, eco magusto; biodiversidade: ninhos, comedouros, encontros ambientais, Green Days, plantações, celebrações do dia do ambiente e herbário; água: ações de sensibilização, dípticos ambientais, celebrações do dia da água, visitas ao museu da água e medidas de poupança; resíduos: separação seletiva, ecopontos em todos os espaços, atividades criativas, campanhas solidárias, biblioteca livre e concursos de fotografia; energia: dípticos ambientais, vídeos de sensibilização e aumento da eficiência energética; mobilidade sustentável: incentivo à utilização da bicicleta, caminhadas, e educação pelo desporto; espaços exteriores: plantação de espécies autóctones e controlo de invasoras; alimentação: workshops de

alimentação saudável, medidas de combate ao desperdício alimentar, consultas de nutrição, ações solidárias, trabalhos científicos.

Síntese dos 3/4 acontecimentos principais que marcaram a entidade em 2014/15:

Os 3 principais acontecimentos que marcaram a nossa escola nestes 2 anos, foram: 1- A melhoria das condições das nossas infraestruturas que permitiram dignificar a qualidade técnica da nossa formação e desenvolver novas áreas de aprendizagem. Este reforço de condições representou uma valorização dos espaços e equipamentos que introduziram confiança, satisfação e realização profissional na equipa, na medida em que contribuíram para um nível de desempenho superior e para uma capacidade de concretização com um elevado nível de qualidade. 2- A Criação de um novo departamento de Formação Executiva que permitiu a diversificação das atividades e o desenvolvimento da dinâmica empresarial da escola. 3 - A abertura de novos cursos, nos domínios do turismo, nomeadamente nos domínios do turismo de ar livre e do turismo cultural e património.

Estes 2 últimos acontecimentos criaram condições para a entrada de novos professores e para o desenvolvimento de um conjunto de atividades, projetos e novas parcerias inovadoras e extremamente criativas as quais rejuvenesceram a escola e a sua dinâmica interna e externa.

Descrição e Caracterização da Boa Prática:

Designação:

Happiness Club EHTC

Síntese:

A alegria como motivação organizacional

Para quê:

O Happiness Club EHTC nasceu da convicção de que todos procuram a Felicidade, quer seja através dos pares, das conquistas pessoais e profissionais, quer seja através do poder e das concretizações que impulsionam a contínua procura de bem-estar e satisfação. Certos da dificuldade de manter permanente a orientação para esta procura da Felicidade, o Happiness Club EHTC surge como alavanca que pretende sublinhar as pequenas coisas do dia-a-dia, aproximando as pessoas e consciencializando-as de que a capacidade de ser feliz reside mais em cada um de nós do que nas variáveis exteriores.

Na vivência da Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra, e da sua diversidade, é possível experimentar a sensação de felicidade, na medida em que todos os dias alguém que se preocupa, agradece e partilha algo.

Com quem:

O Happiness Club EHTC procura, direta ou indiretamente, envolver toda a comunidade escolar, centrandose num núcleo dinamizador composto por pessoas que mobilizam as outras e catalisam a orientação para

atividades que quebram a rotina e despertam para as questões da Felicidade.

O núcleo é composto por uma formadora da área da comunicação, das relações interpessoais e da liderança, sendo especial entusiasta da felicidade como fator de sucesso das organizações. Para além da formadora Vera Cunha, a equipa conta permanente com 5 pessoas do corpo de colaboradores da Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra, bem como com dezenas de alunos das várias turmas da escola que, de modo voluntário e entusiasmado, concretizam os projetos e atividades do Happiness Club EHTC – tratando-se de um Club cada vez mais integrado na dinâmica da Escola, este é um projeto cuja participação é inteiramente voluntária e que, portanto, denota índices de dinamismo, inovação e motivação elevados.

Em termos de perfil, e pela própria Caracterização do projeto, a equipa destaca-se por otimismo contagiante, pela elevada orientação para o empreendedorismo e inovação e pela permanente procura de atividades capazes de envolver a comunidade, surpreendendo-a e levando-a a aderir.

Com que outros recursos:

Para além dos recursos humanos envolvidos no projeto, destacam-se a imaginação e dinamismo como ingredientes principais. O mote assenta em pegar em coisas simples e transformá-las em alavancas de momentos especiais e promotores da partilha, envolvimento e aproximação entre as pessoas, gerando um crescente clima de confiança e cumplicidade.

A máquina fotográfica, o sorriso contagiante, o saber ouvir e a partilha são outros dos recursos a destacar como fatores de sucesso do Happiness Club EHTC.

O querer fazer, o empenho e o comprometimento são outros dos recursos/fatores a considerar!

Como (e quando) é executada:

O Happiness Club EHTC age continuamente, quer nos momentos extraordinários da atividade da escola, quer no seu dia-a-dia. A Felicidade como fator de motivação e bem-estar surge como um imperativo de todos os dias, sendo comum a emergência de atividades sem que se verifique qualquer calendário a assinalar. A espontaneidade e imprevisibilidade da ação do Happiness Club representam um dos seus fatores de sucesso.

Das ações realizadas podem-se destacar: a) os desafios diários – 25 dias, 25 desafios (que durante 25 dias convidam a comunidade a sorrir; a tomar um café com amigos e conhecidos; a ligar a alguém; a piscar o olho; a partilhar um motivo de alegria...); b) as caminhadas da felicidade (que consistem na organização de caminhadas, geralmente ao fim de semana, desafiando a comunidade a juntar-se e a partilhar momentos de descontração, podendo envolver a família); c) organização e animação de eventos (surgindo como elemento de descontração e informalidade, mesmo nas atividades de caráter mais formal); d) comemoração do Dia Mundial da Felicidade e do Dia do Sorriso – vídeo dia Mundial da Felicidade: <https://www.youtube>.

com/watch?v=F6_BGsM-XM4; e) criação e dinamização de página de facebook - <https://www.facebook.com/HappinessClubEHTC?fref=ts>; entre outras.

Resultados alcançados: A mobilização da comunidade, maior interação e cumplicidade, bem como a espontaneidade na adesão aos desafios happiness destacam-se como resultados qualitativos. Por outro lado, e testemunhando o modo como o Happiness Club EHTC foi conquistando um lugar na dinâmica da escola, é recorrente a própria comunidade escolar estimular a equipa dinamizadora do projeto a desenvolver novas atividade, reconhecendo a sua equipa como um dos vértices de animação e comunicação interativa da Escola de Hotelaria.

Em termos quantitativos destacam-se: a) os mais de 730 likes da página de facebook; b) posts de facebook com mais de 2000 visualizações; c) crescimento exponencial do envolvimento do Happiness Club EHTC em atividades institucionais – no ano letivo 2013/2014 verificaram-se 3 atividades âncora, ao passo que em 2014/2015 foram realizadas mais de 20 atividades, demonstrando a afirmação, reconhecimento e integração do projeto na dinâmica da Escola.

Fatores-chave de êxito:

De entre os fatores-chave de sucesso da boa prática Happiness Club EHTC destacam-se:

- A constância, empenho e convicção da felicidade como fator diferenciador em termos do desempenho pessoal, profissional e organizacional;
- O envolvimento e reconhecimento da prática, por parte da equipa diretiva da EHTC, conferindo-lhe maior afirmação e estimulando a respetiva sistematicidade;
- O envolvimento global da comunidade da escola, em diferentes momentos, consubstanciando-se numa abordagem transversal da envolvente da escola.

Dificuldades na concretização:

A principal dificuldade do projeto, tendo em conta que a Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra está vocacionada para a formação de profissionais de Hotelaria, Turismo e Restauração, obedecendo a um conjunto de práticas caracterizadas por elevados índices de formalidade (desde o dress code específico, aos comportamentos esperados por parte dos alunos e comunidade escolar), prende-se com um certo nível de limitação à compatibilidade e reconhecimento do projeto enquanto prática relevante para a produtividade e coesão organizacional. Tratando-se de um projeto com um perfil que assenta numa base de compromisso sustentada por um clima de descontração e informalidade relacional, a afirmação de projeto e comprometimento da comunidade escolar tende à sua desvalorização enquanto estratégia organizacional (certa medida esta dificuldade constitui-se igualmente como uma vantagem, facilitando a adesão e não comprometendo os seus objetivos).

Alguns testemunhos:

Como exemplos de testemunhos, deixam-se abaixo algumas transcrições retiradas do facebook:

Ana Catarina Colaço Reganha Aprendemos com os melhores J. Aqui somos felizes!

Equipa Happiness Um dia de tantas aprendizagens, partilhas, momentos e... diversão! Sabe bem partilhar dias assim, com tantas pessoas bonitas e especiais! E todos os dias são assim na EHTC!

Ana Paula Pais Este é o motivo, porque sou FELIZ na EHTC! Nesta Páscoa, não poeria ter uma expressão mais adequada, expressando a alegria de trabalhar com uma equipa de Alunos, Professores e Colaboradores tão especiais e tão comprometidos com a educação e formação das pessoas que escolhem a nossa Escola para mudar as suas vidas!

TOTAL DE CANDIDATURAS

Entidade Proponente	Localidade	N.º de candidaturas
Agrupamento de Centros de Saúde (ACES) Almada – Seixal – Gabinete do Cidadão	Almada	1
Agrupamento Escolas São Bruno	Caxias	1
Área de Apoio Social do CHLC, EPE	Lisboa	1
ASAE-Autoridade de Segurança Alimentar e Económica	Lisboa	2
Câmara Municipal da Maia	Maia	1
Câmara Municipal de Amarante	Amarante	1
Câmara Municipal de Cantanhede	Cantanhede	1
Câmara Municipal de Esposende	Esposende	1
Câmara Municipal de Lagos	Lagos	1
Câmara Municipal de Loures	Loures	3
Câmara Municipal de Lisboa	Lisboa	1
Câmara Municipal de Oeiras	Oeiras	7
Câmara Municipal de Pombal	Pombal	2
Câmara Municipal de Setúbal	Setúbal	1
Camara Municipal de Torres Vedras	Torres Vedras	1
Câmara Municipal do Porto	Porto	1
Câmara Municipal do Seixal	Seixal	1
Centro de Informação Europeia Jacques Delors Direção-Geral dos Assuntos Europeus-Ministério dos Negócios Estrangeiros	Lisboa	1
Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto	Porto	1
Centro hospitalar Barreiro Montijo, e.p.e./ Centro de Educação e Formação	Barreiro	1
Centro Hospitalar do Oeste	Caldas da Rainha	1
Centro Hospitalar Lisboa Central (CHLC)	Lisboa	1
Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve	Faro	1
Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro	Coimbra	1
Comissão Nacional de Eleições	Lisboa	2
DGAE - Direção-Geral da Administração Escolar	Lisboa	1
Direção Regional de Educação	Funchal	1
Direção Regional de Qualificação Profissional (DRQP)	Funchal	1
Direção-Geral da Política e da Justiça	Lisboa	1
Direcção Regional para a Administração Pública do Porto Santo	Porto Santo	8
Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra	Coimbra	2

Entidade Proponente	Localidade	N.º de candidaturas
ESPAP, IP	Alfragide	2
Hospital Dr. Francisco Zagalo	Ovar	1
IFAP - Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, I.P.	Lisboa	4
Infraestruturas de Portugal, SA	Almada	3
Inspeção-Geral da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território (IGAMAOT)	Lisboa	1
Instituto Coordenador da Investigação Universidade da Beira Interior	Covilhã	1
Instituto da Segurança Social, IP	Lisboa	3
Instituto de Informática, I.P. / Área de Comunicação e Sustentabilidade	Porto Salvo	3
Instituto dos Registos e do Notariado, I. P. (IRN, IP)	Lisboa	2
Instituto Hidrográfico - Marinha	Lisboa	2
Instituto Nacional De Estatística, IP	Lisboa	4
Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P.	Lisboa	4
Instituto Politécnico de Leiria	Leiria	1
Instituto Português de Oncologia do Porto Francisco Gentil, E.P.E.	Porto	8
Instituto Superior de Engenharia do Porto	Porto	2
Laboratório Nacional de Energia e Geologia, I.P.	Alfragide	1
Lipor-Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto	Gondomar	4
Secretaria-Geral da PCM	Lisboa	1
Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional (SG/MDN)	Lisboa	3
Secretaria-Geral do Ministério da Educação e Ciência (SGMEC)	Lisboa	2
Secretaria-Geral do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social	Lisboa	7
Serviços de Acção Social da Universidade do Minho (SASUM)	Braga	5
Universidade Aberta	Lisboa	2
Universidade de Évora	Évora	1

FICHA TÉCNICA

DIREÇÃO

Mafalda Lopes dos Santos

Diretora-Geral

Sandra Sant'Ana

Subdiretora-Geral

COORDENAÇÃO

Carla Freitas

Chefe de Divisão de Comunicação e Relações Públicas

Teresa Loff

Técnica Superior

COORDENADOR CIENTÍFICO

José Manuel Seruya

Professor Auxiliar na Universidade Católica

APOIO TÉCNICO

Nuno Cabrita

Técnico Superior

Conceição Martins

Assistente Técnico

Luisa Silva

Assistente Técnico

António Isidro

Técnico Especialista de Informática

Renato Pessoa

Técnico de Informática

COMITÉ DE COORDENAÇÃO

Mafalda Santos

Sandra Santana

Carla Freitas

José Seruya

Marina Pereira

Diretora de Serviços de Desenvolvimento

Organizacional e Sistemas de Informação

Albino Lopes

Professor Catedrático no Instituto Superior

de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP)

Paula Guimarães

Presidente do Grupo de Reflexão e

Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE)

DESIGN DA IMAGEM E BROCHURA

Sara Coelho

Técnica Superior

DESIGN DA EXPOSIÇÃO DE CARTAZES

Flúor Design

www.ina.pt