



INSTITUTO
SUPERIOR
TÉCNICO

DIRECÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

RELATÓRIO DE ACTIVIDADES
(NÃO EXAUSTIVO)
DA DIRECÇÃO SERVIÇOS DE RECURSOS HUMANOS
DO I.S.T.
(de 15 de Junho de 2008 a 30 de Junho de 2011)



SUMÁRIO

- I. Visão e estratégia
- II. Acções e resultados:
 - a) Liderança e gestão de pessoas
 - b) Planeamento e organização
 - c) Gestão documental e arquivo
 - d) Orientação para resultados
 - e) Comunicação e responsabilização
 - f) Qualidade, inovação e mudança
- III. Uma visão para o futuro da DRH.

I. VISÃO E ESTRATÉGIA

A Direcção de Serviços de Recursos Humanos (DRH) foi criada, juridicamente, pelos Estatutos do IST revistos em 2007, através do Despacho n.º 500/2007, publicado em 10 de Janeiro de 2007, no Diário da República, 2.ª Série, não obstante somente viria a entrar em funcionamento com a sua nova nomenclatura, um ano e meio depois, no dia 15 de Junho de 2008, com a ocupação do cargo de director de serviços.

Em Junho de 2008 a DRH inicia, assim, um projecto de transformação dos serviços respeitante à administração dos funcionários do IST, que conta com uma longa e merecida história, tradição e cultura, antigas, com um século de vida. Em rigor, visava-se transformar uma mudança da cultura, liderança e gestão laboral que fosse além da simples mudança terminológica dos serviços, tradicionalmente denominados de “repartição de pessoal”, “secção de pessoal” ou “área de pessoal”; designações que designam, *per si*, a desactualização ou desvalorização organizacional a que estes tipo de serviços estava (ou está) destinado.

Após recrutamento concursal, foi atribuído ao Director de Serviços pelo período da sua comissão de serviço, determinado pelos responsáveis directos do último Conselho Directivo (Professores Doutores Carlos Matos Ferreira, Pedro Silva Girão e Jorge Morgado) e da Direcção Executiva (Dr. Nuno Pedroso), definindo-se o cumprimento de dois grandes objectivos: valorizar e dignificar o serviço de recursos humanos, dotando-o de mais *qualidades* de



trabalho, organização e funcionamento, bem como a reformulação orgânica e do funcionamento da DRH, especialmente o atendimento presencial.

A estes dois grandes objectivos, juntámos outros respeitantes à simplificação e modernização dos processos e práticas do serviço, verificadas como carências organizativo-funcionais. Daí que todos eles foram congregados num único objectivo estratégico que poderia resumir-se na busca de transformar o serviço numa autêntica “Direcção de Recursos Humanos”, onde se operasse uma cultura e liderança de gestão e pautada por critérios de criação de valor público, orientada para o utilizador e para resultados e constituída sobre a autonomia, responsabilização, eficiência, eficácia e qualidade do trabalho prestado e desenvolvimento da inovação e das ideias de mudança.

Tal originaria, portanto, mudanças bem ambiciosas e difíceis, sobretudo numa instituição na qual a cultura e tradição de gestão e de organização são de natureza tradicional e personalizada, na qual ainda, a multiplicidade de carreiras a que pertencem os trabalhadores do IST, com poderes legítimos mas desigualitários, complica as condições de implementação (e de sucesso) de qualquer projecto desta estirpe transformadora.

Estas transformações organizacionais estão há muito mais do que estudados nas diversas áreas de literatura especializada, caracterizadas pela mudança de ênfase na “gestão” de pessoal assente em valores de hierarquia rígida, contextos mental, ambiental, legal e administrativo avessos à mudança, envolvimento frágeis nos processos face ao produto final, abordagens subjectivas, casuísticas, hegemonicamente operacionais e técnicas, centralizadas nos meios, no funcionamento e no pessoal como “custo” ou “mão-de-obra”; valores também de sigilo e reserva, e transformá-las em nome de valores de flexibilidade organizacional, de planeamento, de melhoria, de mudança contínua, da qualidade das condições e trabalho e de recepção dos utilizadores, da autonomia e responsabilização dos trabalhadores e núcleos, de uma gestão assente nas competências (sentido lato), em objectivos planeados de acordo com a estratégia do serviço e da instituição, bem como ainda valores de eficiência, eficácia e qualidade do serviço prestado, com enfoque nos resultados e na criação de valor público, num espírito de comunhão e de missão de serviço público.



A DRH possuía em 2008 alguns pontos fracos organizatório-funcionais que era urgente atalhar e superar e assim tentar-se realizar uma boa gestão do serviço e especial motivação para todos, especialmente dirigentes e trabalhadores do serviço, e que concorriam para a deturpação do trabalho e imagem do serviço, cuja exigência é historicamente verificável. A saber, alguns desses pontos fracos:

- Défice de investimento e formação profissional dos colaboradores
- Dependência dos resultados (nomeadamente cumprimento de prazos) e da produtividade da DRH de unidades externas ao serviço
- Carência de sistemas de comunicação interna e externa, e de informação activa, capaz de gerir fluxos procedimentais e monitorização de todos os actos para efeitos de avaliação global do serviço
- Incipiente cultura de resultados, de inovação e melhoria contínua, bem como de *empowerment* e de auto-responsabilização
- Complexa e extensiva rede do processo decisório no IST, que fornece uma percepção externa errónea de que os “processos” se encontram na DRH ou esta é a “dona do processo”, quando, na verdade, estão dependentes em outros serviços ou órgãos.
- A divulgação das actividades da DRH no IST
- A visibilidade dos contributos individuais dos trabalhadores e da actividade da DRH
- A apresentação por parte dos colaboradores na comunicação de acções de melhoria
- A partilha de informação, espírito de equipa e a gestão do conhecimento no serviço
- Conhecimentos e recursos informáticos: hardware e software.

A superação desta “ordem natural das coisas” constituiu um desafio que moldou assim a Estratégia da DRH (definida e publicitada em 2008) para o triénio 2008-2011, que de seguida se reproduz.

- I. Prosseguir as suas competências e actividades através de um serviço de qualidade, orientado para o utilizador, responsável, célere, simplificado, inovador, colaborativo, moderno e, sempre que possível, suportado via Internet ou Intranet;
- II. Eleger, preferencialmente, a dedicação, o mérito, o espírito de equipa e a inovação como factores essenciais na avaliação de excelência do desempenho dos colaboradores e na avaliação de qualidade dos serviços da DRH;
- III. Promover a competência e a experiência na organização do trabalho sempre que possível, tendo a primeira primazia;
- IV. Melhorar e inovar, continuamente, os factores e processos críticos da DRH;



- V. Instituir práticas internas de planeamento, gestão e de trabalho integrados, de acordo com metodologias críticas e periódicas de avaliação e correcção dos factores críticos de sucesso da DRH;
- VI. Cumprir antecipadamente todas as obrigações legais, nomeadamente as que possuem prazo;
- VII. Garantir a transição e adaptação dos processos internos resultantes das alterações do regime laboral da administração pública;
- VIII. Procurar e integrar boas práticas administrativas e organizacionais aplicáveis;
- IX. Introduzir instrumentos e métodos de aprendizagem e melhoria contínua;
- X. Melhorar o sistema de comunicação da DRH, desde a sua localização, passando pelos canais internos e externos do serviço;
- XI. Apostar no recrutamento de competências, profissionais e pessoais, das pessoas, investir em colaboradores qualificados e/ou motivados, privilegiar a polivalência temática e o espírito de equipa;
- XII. Promover e garantir, continuamente, a melhoria das condições físicas, ambientais, infra-estruturais e relacionais de trabalho e no serviço.

A taxa de execução da estratégia 2008-2011 situou-se na ordem dos 91%, ficando somente o ponto VI por cumprir integralmente.

Para cumprimento dos citados objectivos estratégicos, muitas acções e resultados colectivos se produziram, vejamos alguns exemplos nas páginas seguintes.

II. ACÇÕES E RESULTADOS

a) Liderança e gestão de pessoas

A liderança no sector público é essencialmente a arte de gerir pessoas conducente a resultados e valores estritamente produzidos por conta da missão de serviço público a que as organizações e dirigentes públicos estão vinculados, acompanhados por todos os trabalhadores envolvidos.

Neste sentido, são os trabalhadores que constituem o activo organizacional mais importante para a prossecução desses fins, juntamente com os dirigentes com as suas responsabilidades



acrescidas nesse compromisso e envolvimento. Este “valor humano” e sentido colectivo da razão de ser profissional de todos os que trabalham na organização são absolutamente indispensáveis para o sucesso e bom ambiente do organismo.

Para este desiderato, é mister trabalhar em duas grandes frentes: na gestão e nas pessoas. A primeira envolve planeamento, comunicação, avaliação, responsabilização e determinação. Para a segunda, é crucial valorizar e investir nos trabalhadores, bem como recrutá-los com base no mérito, nas suas competências e saberes.

Com a crise financeira das instituições, ainda se torna mais desafiante implementar esta estratégia, mas também pode ser uma excelente oportunidade para separar o trigo do joio, se houver vontade para isso, e superar as limitações congénitas e específicas do sector público.

No que concerne à DRH, procurou-se sempre investir nos trabalhadores existentes de forma eficiente e focalizada, e recrutar colaboradores com “competências” (saber-ser, saber-fazer, saber-estar, saber técnico, etc.) comportamentais e técnicas qualificadas, procurando-se uma gestão estratégica e eficiente dos recursos humanos.

Três notas merecem ser sublinhadas no que respeita à infra-estrutura humana e espacial do serviço:

- 1) Não ocorreu nenhum aumento significativo de recursos humanos entre 2008 e 2011 na DRH. Em 2008 existiam 28 trabalhadores e actualmente existem 29 trabalhadores.
- 2) Os recursos humanos do IST não tiveram o mesmo aumento proporcional nos recursos humanos da DRH; bem pelo contrário, se tivermos em conta os contratados pelo regime público, pela ADIST e os bolseiros, cujos números são mais do que elucidativos:

Total de Pessoal	Dez-07	Dez-10
Pessoal Docente	802	875
Pessoal Não Docente	446	603
Pessoal Investigador	55	150
Bolseiros	357	988
ADIST	73	186

Fonte: Relatórios de actividades do IST de 2009 e 2011 e Dados DRH.

Note-se que um aumento de recursos humanos do IST constitui, consequentemente, um aumento de utilizadores e de trabalho para a DRH.

- 3) O espaço e instalações das unidades da DRH não sofreu nenhuma alteração na sua dimensão, apesar da sensibilização e solicitação feitas para a sua extensão. Se tivermos em atenção somente a área útil de ocupação dos postos de trabalho, a média aproximada situa-se nos 5m²/trabalhador. A este dado importa relembrar que existem



14 pessoas a trabalhar na mesma sala (50m²), com todos os seus inconvenientes derivados.

Face ao exposto, vejamos algumas das acções e resultados neste factor da “liderança e gestão de pessoas”:

- Elaboração de Diagnósticos das Necessidades de Formação dos trabalhadores da DRH
- Elaboração de Planos de Formação Profissional de acordo com os Diagnósticos das Necessidades de Formação da DRH
- Instituição do princípio de formação para todos os grupos de pessoal: dirigentes Intermédios, técnicos superiores, assistentes técnicos, assistentes operacionais e informáticos, de acordo com a estratégia e exigências do serviço e com as necessidades e conhecimentos e competências dos trabalhadores
- Obrigatoriedade de todos os trabalhadores fazerem formação, com prejuízo e impacto na avaliação anual de desempenho do trabalhador (SIADAP)
- Instituição da regra de duas acções mínimas/ano organizada pela DRH e realizada no próprio IST, para todos os seus trabalhadores, a saber:

Acções de Formação interna organizadas pela DRH

LVCR

RCTFP

Novo Regime de Protecção e Benefícios Sociais

Estatuto da Carreira Docente Universitária – ECDU

GIAF

Excel 1 e 2

- Colaboração com o Instituto Nacional da Administração Pública (INA), Reitoria da Universidade Técnica de Lisboa (UTL) e IST, mais exactamente com o apoio do Núcleo de Pós-Graduação e Formação Contínua (NPGFC) para a realização da formação profissional

- Predominância de acções de formação com duração não superior a 30 horas, essencialmente decorrente do facto de, por um lado, se tratar de formação que visa a actualização de conhecimentos e a adequação a novas competências, relacionados com o exercício das funções e, por outro, por serem as que melhor se coadunam com a necessidade de não afastar os trabalhadores por períodos de tempo demasiado longos dos respectivos locais de trabalho, por forma a não prejudicar o normal funcionamento dos serviços.

- As áreas temáticas sobre as quais incidiram as acções de formação foram as seguintes:



- Comportamento | Liderança | Comunicação pessoal
- Gestão de recursos humanos | Gestão da aprendizagem
- Gestão administrativa e secretariado
- Assuntos jurídicos
- Gestão pública | Qualidade | Comunicação organizacional
- Línguas estrangeiras
- Informática na óptica do utilizador

- Utilização eficiente da verbas, gastando-se sempre menos do que as previstas nos planos de formação e maximização de oportunidades de formação sem despesa acrescida para a instituição. Este facto resultou da oferta e colaboração com a Reitoria da UTL e com o IST que organizaram formação com custos mínimos para a DRH / IST.

Em resumo, realizaram-se diversas acções de formação profissional, com os seguintes valores aproximados:

- 2500 horas de formação entre 2008 e 2011
- 3 acções anuais de formação por trabalhador
- 27 horas por ano de formação por trabalhador

Um marco absolutamente sem precedentes, se tivermos em conta que entre 2003 e 2008, por exemplo, o pico maior de formação na “área de pessoal” antes de 2008, somou 1647 horas de formação (em 5 anos, portanto), e sem que houvesse alteração do n.º de trabalhadores na DRH.

Neste particular domínio, constataram-se os seguintes resultados:

- Gestão de pessoas assente na estratégia, planeamento, necessidades do serviço e capital intelectual dos trabalhadores
- Aumento significativo do número de acções de formação no serviço e por cada trabalhador,
- Aumento do número de horas de formação por trabalhador,
- Maior índice de participação em acções de formação interna
- Abordagens de gestão estratégica, de e por competências, e de eficiência (*maxime* económica), eficácia e de qualidade deste tipo de investimento.

Importa ainda assinalar as seguintes acções e resultados:

- Recrutamento interno de trabalhadores com ênfase nas suas *competências* globais, em vez de meramente nos seus conhecimentos
- Participação no SIADAP: envolvimento dos colaboradores na definição dos objectivos individuais, considerando as suas propostas e articulando-as com os objectivos do serviço, em cascata
- Promoção do espírito de grupo e de um clima organizacional propício à participação e cooperação (com essa preocupação, elaboraram-se inquéritos de ergonomia - com avaliação



dos resultados -, e do clima organizacional, o Manual de Acolhimento na DRH, para as pessoas novas que entram no serviço, com o objectivo de reforçar o espírito de equipa, de atribuir identidade ao serviço e motivá-los para a sua função

- Promoção do almoço anual de Natal do serviço
- Estimulação à iniciativa e autonomia, delegando tarefas e fomentado a partilha de responsabilidades (atribuição ao secretariado e técnicos de gestores de algumas tarefas e projectos, delegação de competências nos dirigentes, etc
- Concurso interno para a melhor frase inspiradora da visão da DRH, aberta a todos os colaboradores da DRH

b) Planeamento e organização

Neste âmbito, destacam-se as seguintes acções e resultados:

- Definição da missão, visão, e objectivos estratégicos do serviço, definidos e incluídos pela primeira vez num plano de actividades, responsabilizando, assim, a direcção do serviço
- Delimitação das competências e do circuito dos processos de decisão entre as Áreas e a Direcção de Serviços
- Implementação de reuniões semanais e mensais entre os dirigentes e entre os coordenadores e dirigentes e os trabalhadores, sendo elaboradas “actas executivas”, i.e., onde ficam registadas as faltas, discussões, decisões, compromissos e planeamento de trabalhos
- Publicitação crescente do trabalho desenvolvido pela DRH
- Criação das Orientações Técnicas da DRH, no sentido de planear, instruir, comunicar, monitorizar e avaliar os resultados do serviço
- Determinação de cumprimentos dos objectivos estratégicos do serviço, contornando, por vezes em posição minoritária, obstáculos ou dificuldades surgidas, realçando a importância da orientação para a prestação do serviço ao utilizador ou gestão de topo
- Revisão e ajustamento do planeamento desenhado, mantendo-o actualizado e adaptando-o a alterações e circunstâncias imprevistas
- Reforço do controlo e comunicação do processo da assiduidade
- Elaboração e comunicação dos mapas de férias e horários de trabalho para o exterior do serviço, sendo afixados nas vitrinas próprias da DRH
- Introdução de equipas multidisciplinares da DRH para acções de melhoria das condições de trabalho dos colaboradores e dos processos internos da DRH
- Remodelação do mobiliário e reorganizar e modernizar os espaços de atendimento e das salas de trabalho



- Revisão, alteração e actualização do Manual de Procedimentos da DRH
- Criação de uma sala grande de reuniões e uma sala pequena para atendimento personalizado
- Adequação da legislação dos vínculos, carreiras e remunerações pertinente ao IST
- Uma nova orgânica e regulamento do serviço
- Instituição da dupla verificação por pessoas diferentes da documentação produzida no Núcleo/Unidade, com particularidade para as listagens com efeitos na assiduidade, contratos, remunerações
- Início da implementação de acções correctivas e preventivas em todo o trabalho do Núcleo (o que exige mapeamento rigoroso, controlo e conhecimento de toda a actividade do Núcleo e dos objectivos consonantes com a estratégia da DRH)

c) Gestão documental, das novas tecnologias e arquivo

Este domínio mereceu uma especial atenção e foco na gestão e administração da DRH, visto haverem carências injustificáveis e práticas não desculpáveis. Vejamos alguns exemplos das acções e resultados produzidas:

- Organização, securitização e actualização dos processos individuais dos funcionários do IST, com regras precisas de acessibilidade e levantamento dos mesmos
- Estabelecimento de regras para a acessibilidade aberta, identificação e rastreabilidade dos ficheiros comuns e demais documentos do serviço
- Reforço da utilização do EXCEL e de pastas partilhadas
- Obrigatoriedade da documentação respeitante ao serviço (DRH, Núcleos, Unidades de secretariado, assessoria e apoio) estar em pastas (digitais) partilhadas e acessíveis a quem de direito

Desmaterialização/Digitalização. Alguns exemplos:

- Fim dos extractos de vencimento em papel
- Fim das declarações anuais de rendimentos em papel
- Adopção de pastas partilhadas no funcionamento e procedimentos internos da DRH
- Adopção do sistema RT na comunicação interna da DRH e na comunicação externa com os utilizadores
- Obrigatoriedade de circulação documental digital entre unidades da DRH
- Criação de pastas partilhadas da DRH com outros serviços do IST, sobretudo respeitantes a matérias e documentos que eram solicitados à DRH semanal, mensal ou anualmente
- Procedimentos concursais dos bolseiros totalmente desmaterializado
- Procedimento do pedido e entrega de declarações
- Procedimento de entrega de formulários, em especial:
 - Form. 4 - Justificação da não marcação de ponto
 - Form. 5 - Marcação de férias



- Form. 7 - Dispensa de serviço
- Form. 10 - Controlo da assiduidade dos trabalhadores em serviço externo
- Form. 17 - Faltas por motivo de casamento
- Form. 20 - Trabalhador-estudante

E ainda:

Form. 1 – Informação/Alteração dos Dados Pessoais -> npt@drh.ist.utl.pt (Núcleo de Prestação do Trabalho)

Form. 44 – Pedido de Informação da conta bancária -> nur@drh.ist.utl.pt (Núcleo de Remunerações, protecção e Benefícios Sociais)

Form. 45 - Pedido de cartão Galp Frota -> nur@drh.ist.utl.pt (Núcleo de Remunerações, protecção e Benefícios Sociais)

Form. 48 - Requisição de deslocação: caminho-de-ferro -> nur@drh.ist.utl.pt (Núcleo de Remunerações, protecção e Benefícios Sociais)

Declaração para comunicação/actualização da situação fiscal (art.92.º do código IRS -> nur@drh.ist.utl.pt (Núcleo de Remunerações, protecção e Benefícios Sociais)

- Processo electrónico das deslocações em serviço, conjuntamente com o CIIST
- Processo electrónico do SIADAP, conjuntamente com o CIIST
- Processo electrónico da mobilidade, conjuntamente com o CIIST
- Programa electrónico SER – Sugestões, Elogios e Reclamações em suporte electrónico

O caso especial da digitalização de arquivo e dos processos das bolsas. Alguns números:

- Digitalizaram-se 2232 bolsas, com 84500 documentos (1932 bolsas de investigação e 300 de curta duração. Desocuparam-se cerca de 750 dossiers e eliminaram-se centenas de quilos de papel, tendo-se já empilhado 115 sacos de lixo, de 1,40m de altura cada.

- Tal implicou uma preparação dos processos para poderem ser digitalizados. Foram sacados todos os agrafes, fotocopiou-se o verso dos documentos que tinham frente e verso para então poderem ser digitalizados e foram retirados documentos que estavam em duplicado.

- Das 2232 bolsas digitalizadas ficaram apenas em dossiers os documentos originais que se determinou serem essenciais. Dos 445 dossiers de lombada larga ficamos apenas com 95 ocupados. Foram destruídos documentos dos processos de bolseiros que ocupavam 390 dossiers.

- Foram destruídas centenas de candidaturas caducas, referentes aos anos 2008, 2007, 2006, 2005, 2004 e 2003, relativas a pessoal docente, não docente e bolseiros incluindo outros documentos inúteis, tendo-se libertado à volta de 95 dossiers lombada larga.

- Após comunicação aos docentes de que tinham 10 dias úteis para vir buscar a documentação que lhes pertencia (trabalhos, relatórios, currículos e outros documentos), sob pena de destruição imediata, procedeu-se à destruição dos documentos que não foram levantados no prazo estipulado para o efeito, ou seja, foram eliminados centenas de quilos de papel (60 sacos de papel).

- Processos/Concursos dos Bolseiros
- Actas 2010, 2009, 2008, 2007, arquivadas nos processos activos 2 400
- Candidaturas destruídas 2 800
- Documentos inúteis destruídos 20 000



- Foram destruídos documentos relativos aos processos dos concursos dos bolseiros que ocupavam 65 dossiers de lombada larga.
- Analisou-se ainda os processos dos concursos dos bolseiros dos anos referidos de modo a verificar toda a documentação a destruir, nomeadamente, candidaturas, documentos de audiências de interessados e respectivos avisos de recepção incluindo fotocópias de actas remetidas aos candidatos, ofícios e e-mails enviados e recebidos quer aos/dos candidatos quer aos/dos professores e protocolos, bem como alguns documentos em duplicado.
- Foram numerados e ordenados, todos os documentos (actas originais) e arquivados nos processos nos respectivos dossiers.
- Organizou-se o Arquivo das Bolsas na Cave: foram intercalados processos que ocupavam à volta de 240 dossiers lombada larga, tendo-se libertado o espaço de 4 estantes de 60 cada, na cave.

O caso especial dos contratos e documentação relacionada. Alguns exemplos:

- Harmonização, levantamento, análise e uniformização de diversa documentação da DRH utilizada pelos trabalhadores do IST, a saber:

- a) A *terminologia* utilizada;
- b) A adopção de um *formato* comum e simplificado, pré-estabelecendo-se, na medida do possível, o conteúdo dos campos editáveis;
- c) A sua adaptação às disposições legais aplicáveis a cada documento
- d) Elaboração de versões bilingues, procurando-se desta forma facilitar a compreensão dos termos e cláusulas neles inseridos.
- e) Elaboração de minutas contratos de trabalho em funções públicas e documentação relacionada, a saber alguns exemplos:

Nº	Não Docentes
1	Contrato de trabalho em funções públicas <i>a termo resolutivo certo</i>
2	Contrato de trabalho em funções públicas <i>a termo resolutivo incerto</i>
3	Contrato de trabalho em funções públicas <i>por tempo indeterminado</i>
4	Contrato de trabalho em funções públicas <i>por tempo indeterminado (com exercício de funções dirigentes)</i>
5	Contrato de trabalho em funções públicas <i>por tempo indeterminado (carreira informática)</i>
6	Contrato de trabalho em funções públicas <i>por tempo indeterminado (carreira informática com exercício de funções dirigentes)</i>
7	Acordo de Posicionamento Remuneratório
8	Proposta de Posicionamento Remuneratório



9	Despacho para que se proceda à celebração de contrato de trabalho em funções públicas
Nº	Docentes
1	Contrato de trabalho em funções públicas <i>a termo resolutivo certo</i> Docentes especialmente contratados
2	Contrato de trabalho em funções públicas <i>por tempo indeterminado</i> Docente carreira
3	Contrato de trabalho em funções públicas <i>por tempo indeterminado (sem período experimental)</i> Docente carreira
4	Contrato de trabalho em funções públicas <i>a termo resolutivo certo</i> Docentes Especialmente Contratados (Monitores)
5	Contrato de trabalho em funções públicas <i>por tempo indeterminado</i> Docentes Auxiliares
6	Contrato de trabalho em funções públicas <i>por tempo indeterminado (sem período experimental)</i> Docentes Auxiliares
7	Aditamento ao contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado tempo, sem período experimental (<i>tenure</i>)
8	Quadro explicativo da duração dos contratos docentes especialmente contratados consoante o regime adoptado
Nº	Outros
1	Contrato Marie Currie (versão portuguesa)
2	Contrato Marie Currie (versão bilingue)
3	Contrato Erasmus Mundus (bilingue)
4	Contrato de bolsa de investigação
5	Contrato de bolsa de investigação (bilingue)

- Revisão de declarações de bolseiros:

Nº	Bolseiros
1	Declaração de bolseiro (para efeitos estacionamento)
2	Declaração de bolseiro (destinada a ser entregue no SEF, na FCT ou para efeito de IRS)
3	Declaração de bolseiro (destinada a ser entregue no SEF, na FCT ou para efeito de IRS) – bolsa concluída



4 Declaração de bolseiro (destinada a ser entregue na Segurança Social)

- Criação da uniformização e reforço da qualidade técnica das informações e pareceres jurídicos da DRH, orientadas para os interessados, designadamente:

- Valores descontados no vencimento, no âmbito do regime de faltas para prestação de assistência a filho e da atribuição do respectivo subsídio, bem como, do desconto de 1/6 no vencimento (requisitos para a atribuição do abono do vencimento do exercício perdido);
- Solicitações efectuadas por parte de trabalhadores que se encontram em licença sem vencimento e desejam ser reintegrados no IST.
- Efeitos da licença para assistência a filho com deficiência na carreira contributiva;
- Presunção de adesão à greve e seu reflexo a nível remuneratório;
- Cálculo do subsídio de férias e de natal no ano de admissão do trabalhador;
- Direito a férias por antiguidade nos casos de mobilidade intercarreiras;
- Solicitações dos trabalhadores sobre os seus casos particulares de alteração do posicionamento remuneratório por regra e excepção

- Revisão, criação e actualização contínua dos formulários pertinentes aos trabalhadores, inclusive introduzindo versões bilingues dos mesmos, nomeadamente:

Formulário Nº	Designação
-	Formulário de candidatura a concursos para docentes
-	Application form for a position of Professor
Formulário nº 1	Dados pessoais
Formulário nº 3	Pedido de equiparação a bolseiro
Formulário nº 5	Marcação de férias
Formulário nº 5b	Marcação de férias
Formulário nº 6	Trabalho extraordinário
Formulário nº 9	Justificação de faltas
Formulário nº 11	Licença sem remuneração
Formulário nº 24	Licença sabática
Formulário nº 25	Prestação serviço docente em regime de acumulação
Formulário nº 32	Acumulação de funções
Formulário nº 46	Autorização para elaboração de propostas de convite de pessoal docente especialmente



	contratado
Formulário nº 49	Autorização para elaboração de propostas de convite de pessoal de investigação especialmente contratado
Formulário nº 51	Requerimento prestações por encargos familiares (abono de família)
Formulário nº 51 A	Requerimento prestações por encargos familiares (abono de família) – Folha de continuação
Formulário nº 52	Prova anual de rendimentos para efeito de abono de família
Formulário B2	Processo para bolsa de investigação
Formulário nº B15	Declaração de cabimento de verba
Formulário nº B21	Isenção do pagamento de propinas de doutoramento
Formulário nº B50	Pedido de autorização de deslocação em serviço ao estrangeiro
Formulário nº B50A	Pedido de autorização de deslocação bolseiro no país

- Fim do papel timbrado a cores da DRH
- Activação da opção fax e e-mail (*scanner*) em todas as fotocopiadoras do serviço
- Incentivo e, em alguns casos, obrigatoriedade do uso do *scanner to e-mail*
- Centralização da gestão do economato do serviço
- Racionalização do uso das cópias e da compra de resmas de papel e dossiers, com a consequente, por exemplo, eliminação de milhares de folhas de papel
- Proposta de cessação da dispersão de centros de custo, no sentido de cada serviço do IST possuir apenas um único centro de custo

d) Orientação para resultados

Neste domínio, destacam-se as seguintes acções e resultados:



- Assunção de objectivos ambiciosos e exigentes, embora realistas, para si e para os seus colaboradores (note-se que a DRH teve em média, nos últimos três anos, 11 (onze) objectivos, e não 6 como é regra, bem como 14 objectivos constante do PA-IST, acrescente-se ainda o facto de todos os colaboradores da DRH terem mais um objectivo (4) do que a média dos restantes colaboradores do IST, denominado o objectivo da qualidade, que se traduz na obrigatoriedade de todos proporem 2 acções de melhoria do seu posto de trabalho)
- Criação de um cronograma anual dos actos devidos da DRH
- Mapeamento dos processos, dos prazos dos actos e das obrigações legais
- Reforço da eficácia processual da comunicação e dos compromissos saídos das diversas reuniões de trabalho devidamente monitorizados e responsabilizados
- Consciencialização das prioridades do serviço, respondendo, em regra, prontamente nos momentos de pressão e urgência (ex. traduzida em reuniões urgentes e orientações técnicas)
- Assunção de responsabilidades pelo fracasso dos seus colaboradores (ex.: atraso no processamento de alguns dados para remuneração, má introdução e parametrização do GIAF).
- Cumprimentos dos prazos legais dos instrumentos de gestão da DRH e IST (Balanço Social SIOE, REBIDES, INDEZ, etc.)

e) Comunicação e responsabilização

A comunicação organizacional constitui um factor decisivo para um serviço de qualidade, moderno e transparente, que reforça e promove a responsabilização de todos os envolvidos. Destaque para as seguintes acções e resultados:

- Fim dos requerimentos orais, fora dos termos legais
- Elaboração de informações, pareceres escritas e subscritas por juristas
- Introdução das Orientações Técnicas de serviço
- Implementação do Plano de criação da página da DRH na Intranet, designadamente no que respeita à criação e actualização de conteúdos e dinamização da participação e acessibilidade à mesma;
- Elaboração de um inquérito de satisfação dos utilizadores da DRH;
- Realização do questionário que diagnosticou o clima organizacional da DRH;
- Realização do inquérito de ergonomia a todos os colaboradores da DRH e respectiva execução da análise dos resultados e das propostas efectuadas;
- Concepção do Programa SER – Sugestões, Elogios e Reclamações na DRH.
- Criação de emails específicos para cada unidade e processos críticos para o serviço;
- Aquisição de equipamentos multifunções para que todas as unidades possuíssem esta ferramenta de trabalho;



- Utilização privilegiada da ferramenta e-mail, antes e em vez de outras (telefone, fax, carta, etc), salvo se por lei o envio for obrigatório por carta ou outra razão que não se justifique.
- Inscrição nos documentos criados e trabalhados pela DRH com o logótipo do IST e a inscrição do serviço “Direcção de Recursos Humanos”
- Identificação dos trabalhadores da DRH, com o remetente, sua função e endereços que subjaz ao texto dos e-mails deve ser a mais uniforme possível, em formatação e texto, pelo que se recomenda o seguinte modelo
- Introdução na recepção e atendimento das unidades do serviço de um sistema electrónico de senhas
- Fim das reuniões e conversas com utilizadores da DRH fora dos gabinetes ou das salas constituídas para o efeito
- Dependência do secretariado e atendimento dos responsáveis da direcção e das áreas
- Para cada erro ou falha cometidas devem os dirigentes apresentar a acção correctiva e proposta(s) de melhoria
- Criação de escalas rotativas no desempenho das funções de atendimento

f) Qualidade, inovação e mudança (para a DRH e IST)

De acordo com a estratégia definida, e o diagnóstico feito, esta área da gestão do serviço seria a menos focalizada, face às carências de outras áreas, mas sempre se teve como objectivo iniciar um processo que levasse eventualmente à certificação da gestão da qualidade no recursos humanos da DRH. Um projecto que deveria ser abraçado para o futuro, refira-se.

Todavia, destacam-se algumas acções e resultados neste domínio:

- Aplicação do inquérito de ergonomia a todos os trabalhadores da DRH, com conseqüente continuidade através da implementação das propostas de melhoria e da avaliação do mesmo

As sugestões de melhorias apresentadas pelos trabalhadores da DRH no Relatório do Inquérito de Ergonomia foram na sua totalidade executados e implementados com sucesso em toda a DRH (100%), através de um trabalho cooperativo entre esta e as unidades orgânicas competentes pela implementação das mesmas e encontram-se organizadas por posto de trabalho, procedimento e unidade orgânica.

Reproduz-se aqui um exemplo parcial inscrito no relatório que está publicado na página electrónica da DRH:



Postos de trabalho		Procedimentos solicitados e executados pelas UO competentes	UO competentes
Unidades orgânicas da DRH	AT	Inclusão de valências no RT, designadamente: <ul style="list-style-type: none">• Um livro de endereços no RT com todos os contactos do IST;• Capacidade de encaminhar e-mail (s) para qualquer contacto da lista de endereços.	Direcção de serviços de informática
	NGP	• Substituição de lâmpadas em 4 PT.	Núcleo de Serviços Gerais
		Inclusão de valências no RT, designadamente: <ul style="list-style-type: none">• Um livro de endereços no RT com todos os contactos do IST;• Capacidade de encaminhar e-mail (s) para qualquer contacto da lista de endereços.	Direcção de serviços de informática
	NPP	<ul style="list-style-type: none">• Substituição de lâmpadas em 8 PT.• Alteração dos produtos de limpeza do pavimento.	Núcleo de Serviços Gerais

Legenda: UO – Unidade Orgânica; AT – Assessoria Técnica; NGP – Núcleo de Gestão de Pessoal; NPP – Núcleo de Processos de Pessoal; NAPS – Núcleo de Abono e Protecção Social.

Outros destaques:

- Obrigatoriedade do 4.º ou 7.º objectivo (não dirigentes e dirigentes, acrescido aos restantes), designado objectivo da qualidade para todos os colaboradores da DRH, no âmbito do SIADAP
- Revisão e actualização dos manuais de procedimentos (projecto inacabado)
- Elaboração de quadros de entradas e saídas de cada unidade e de procedimentos dos diversos processos da responsabilidade da DRH
- Criação do Portal da Mobilidade no IST e feitura do respectivo regulamento
- Constituição de um acervo literário (com o objectivo de criação de uma mini-biblioteca) disponível para todos os colaboradores do serviço, com temas concernentes à gestão de recursos humanos e seus subsistemas: regime legal e contratual, avaliação do desempenho, gestão administrativa, gestão estratégica, gestão das organizações, protecção social, formação profissional, etc.
- Elaboração do questionário de diagnóstico do clima organizacional da DRH, para posterior implementação
- Proposta de introdução dos dirigentes intermédios de 3.º, 4.º e 5.º graus nos estatutos do IST
- Simplificação e mapeamento do organograma do Instituto Superior Técnico existente, inserção dos dados nominativos dos responsáveis, de contacto e do centro de custo, para facilitar e otimizar a sua consulta;
- Reorganização da página web da DRH; *redesenho* e gestão e modificação e acessibilidade de conteúdos
- Proposta de criação da Comissão QUAR



- Proposta de criação de um *Help-Desk* para o SIADAP do IST, designadamente pela responsabilidade de gerir as dúvidas e esclarecimentos via siadap@ist.utl.pt, e especial sensibilização para a implementação deste
- Proposta da criação das “Directrizes do SIADAP” anual
- Elaboração de FAQ referentes a diversos processos e procedimentos da DRH e IST
- Divulgação diária para toda a DRH dos diplomas publicados em Diário da Republica com interesse para a DRH
- Efectivação e simplificação do processo de comunicação das transferências de trabalhadores no âmbito do IST
- Gestão tecnológica, profissional e especializada da correspondência e dos processos da DRH, nomeadamente através do sistema informático RT
- Institucionalização das Normas de Escrita da DRH
- Modernização de ferramentas informáticas de trabalho (EXCEL, PDF, SPSS, RT, GIAF, pastas partilhadas, servidores específicos)
- Introdução de fichas de melhoria de gestão para cada unidade/Núcleo da DRH
- Início do estudo e reflexão sobre o regulamento de competências e postos de trabalho do IST
- Proposta de criação de um Núcleo de Arquivo e Documental, no sentido de dignificar e valorizar esta área crucial de uma organização de média-grande dimensão de base crescentemente qualitativa e tecnológica.
- Proposta do fim do sistema informático APLICIA

III. UMA VISÃO PARA A DRH

“A diferença entre o extraordinário e o ordinário é o extra.”

Charles Kendall Adams,
Presidente da Universidade Wisconsin

Como se disse no início, a transformação do tipo de “gestão” deste serviço, ou melhor a colocação deste serviço nos carris da viagem no sentido de uma “Direcção de Recursos Humanos”, era e é um projecto ambicioso e, de algum modo, corajoso: ambicioso, porque os recursos e as limitações eram muitas para o que se pretendia e impossível de fazer sem um compromisso sério por parte da gestão de topo; corajoso, pois face sobretudo à cultura e tradição e tipo de administração predominantes, promoveriam naturalmente a natural



resistência e adversidade, habituais nos processos de mudança e de reforma organizacional e de métodos de trabalho.

Há um longo caminho a percorrer, e não se fez tudo o que podia ser feito, mas é absolutamente certo de que tudo o que se fez se fez em nome do prestígio e modernização da gestão e serviço público do IST e, em consciência, se procurou honrar e dignificar o grande nome desta instituição e o serviço público.

Neste sentido, julga-se que dois grandes desafios de bom senso esperam a DRH.

O principal desafio institucional da DRH é não regredir.

Não regredir numa ordem de três grandes actividades principais: práticas, processos e prestação de serviços. Actividades que realiza diariamente, interna e externamente. O mesmo é dizer que a DRH deve manter-se no caminho da promoção de mudança e/ou melhoria da cultura de trabalho, eficiência e qualidade de toda a sua actividade.

Para que não se verifique essa regressão, é mister compreender a absoluta importância da continuação da substituição (e reforço) de recursos humanos com qualidade, “competências” e motivação, e ajustar as exigências e a configuração macro-funcional da DRH com o facto de ser um serviço “estrela”, de cinco ou mais pontas digamos assim, ou seja, um serviço com diversas pontes dependentes de outros serviços, órgãos e unidades.

O segundo grande desafio é progredir no caminho da “gestão” “estratégica” das “pessoas” e de “governance” da instituição, na sua perspectiva interna, dos trabalhadores, e externa, dos demais interessados, utilizadores e *stakeholders*.

Esta visão é uma visão assaz realista pois nunca como agora houve condições para a concretizar de forma estável e profissionalizada: a legislação estabilizou e os trabalhadores já se adequaram a ela, a gestão de topo firmou-se, a regulação jurídica e reorganização dos serviços e organismos do IST estão consolidadas, as condições de trabalho, de organização e de mobiliário, especialmente na DRH, nunca tiveram a qualidade actual, os procedimentos concursais já não serão às centenas por ano, já existem sólidas e seguras plataformas tecnológicas e de comunicação ao serviço dos trabalhadores (pastas partilhadas, ligações multifunções a todas as unidades, mobilidade, SIADAP, missões, página electrónica do serviço, etc.), enfim, são poucos exemplos, mas os suficientes para se concluir que existem hoje, ao



INSTITUTO
SUPERIOR
TÉCNICO

DIRECÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

contrário dos últimos três anos, condições substantivas muito favoráveis para que estes desafios sejam vencidos e superados com tranquilidade.

Esta visão, entende-se que é tanto mais urgente quanto se se pretender acompanhar com qualidade o crescimento laboral da instituição, bem como a sua passagem para um regime de gestão e administração de natureza privada. Se já não se coaduna com a gestão pública, imagine-se na “gestão privada”.

É certo que, em bom rigor, na administração pública portuguesa em geral não há verdadeira gestão de recursos humanos. Mas isto é tão verdade quanto o facto de não se conhecer nenhuma organização de sucesso, prestigiada e de excelência sem uma boa e valorizada gestão de trabalhadores. O IST não pode, nem deve menosprezar este facto notório, por muito difícil que seja, e é, perseguir diariamente uma visão e compromisso determinados neste sentido.

Como trabalhadores do IST, assim esperamos.

30 de Junho de 2011,

A Direcção de Serviços dos Recursos Humanos