

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?

Perceção dos dirigentes do I.G.F.S.S. I.P., sobre a gestão estratégica de recursos humanos e os possíveis impactos na performance.

Inácio Manuel Mendes

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau

De:

MESTRE EM Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientadora: Professora Ana Tomás

Setúbal, 2012

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho à Andreia,
minha esposa!*

Resumo

Este estudo procura analisar a importância da gestão estratégica de recursos humanos na performance organizacional de um organismo da Administração Pública portuguesa.

Se por um lado, no setor privado é ponto assente que os recursos humanos são um elemento fulcral de diferenciação e obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, no setor público, só nos últimos 10 anos começaram a surgir preocupações em gerir os recursos humanos de uma forma mais estratégica, demarcando-se da tradicional gestão administrativa e burocrática.

Estas preocupações, assentaram sobretudo, na adoção dos princípios do “New Public Management”, com especial incidência na aplicação de técnicas de gestão que até então apenas se utilizavam no setor privado, sendo disso exemplo a gestão pela qualidade total e a utilização do balanced scorecard como ferramenta de monitorização da performance organizacional.

É nesta lógica que surge o presente estudo, numa tentativa de verificação, do ponto de vista das perceções dos dirigentes da organização alvo de estudo, se existe de facto uma gestão estratégica de recursos humanos e que impactos tem na performance organizacional.

Para alcançar este objetivo, foi efetuada uma investigação de natureza qualitativa, assente na metodologia de estudo de caso, num instituto público denominado Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social.

Recorreu-se à aplicação de 14 entrevistas a dirigentes superiores e intermédios, assim como análise documental e legislativa e observação participante, na recolha de dados.

Os resultados obtidos indicam que na perceção dos dirigentes, a gestão estratégica de recursos humanos é uma realidade no instituto e que a sua performance está diretamente relacionada com as políticas e práticas de gestão estratégica de recursos humanos adotadas.

Palavras-chave: Administração Pública, Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, gestão estratégica de recursos humanos, performance organizacional

Abstract

This study seeks to analyze the importance of strategic human resource management in organizational performance in an organism of Portuguese Public Administration.

If on the one hand, in private setor is undisputed that human resources are a key element of differentiation and acquisition of sustained competitive advantage, in public setor only in the last 10 years began to emerge more concerns in managing human resources in a strategically way, demarcating the traditional administrative and bureaucratic management.

These concerns were based primarily on the adoption of the principles of “New Public Management”, with particular emphasis on application of management techniques that were used previously only in the private setor, an example of this being the total quality management and use of the balanced scorecard as tool for monitoring organizational performance.

It is this logic that emerges in this study, an attempt to check, in terms of perceptions of the leaders of the organization, if there is indeed a strategic human resource management and its impacts on organizational performance.

To achieve this goal, we performed a qualitative research based on case astudy methodology on a public organization called Institute of Social Security and Financial Management.

Resorted to the application of interviews with 14 senior and middle managers, as well as legislative and documentary analysis and participant observation, collection of data.

The results indicate that, in the perception of leadership, the strategic human resource management is a reality in the institute and organizational performance is directly related to policies and practices of strategic human resources management adopted.

Keywords: Public Administration, Social Security and Financial Management, strategic human resource management, organizational performance.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível devido ao forte apoio recebido das várias pessoas que me rodeiam.

Porque a família está sempre em primeiro lugar, começo por agradecer aos meus pais por me apoiarem e incentivarem a abraçar um projeto desta dimensão.

Agradeço-lhe os valores que me transmitiram ao longo dos anos e todos os esforços que fizeram para ultrapassar com um sorriso as dificuldades da vida, as quais culminam neste dia.

A eles, estou para sempre grato.

Em segundo lugar, agradeço o apoio, o carinho e a compreensão da Andreia pelos momentos de solidão que a fiz passar neste princípio de vida em comum. Agradeço também, a persistência e motivação que sempre me transmitiu nos meus momentos mais reticentes.

O meu profundo obrigado à professora Ana Tomás, à sua disponibilidade, ao seu aconselhamento e à sua capacidade de persuasão. A sua orientação foi fulcral para que conseguisse atingir os meus objetivos.

Ao Dr. José Gaspar, presidente do conselho diretivo do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P., por ter concedido permissão para realizar o presente trabalho.

Aos meus superiores hierárquicos, Dr.^a Isabel Grilo, Dr. Francisco Nunes e Dr.^a Sílvia Pereira, pela compreensão e apoio demonstrado durante todo este período.

Aos meus colegas de trabalho, pela disponibilidade em cuidar dos meus assuntos durante as minhas ausências.

Por fim, agradeço a todos aqueles que não estando próximos, estão sempre no meu coração.

Obrigado!

ÍNDICE GERAL

	Pág.
Resumo	il
Abstract	iil
Agradecimentos	iv
Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão da literatura.....	3
1. Administração Pública – Modelos de reforma.....	3
1.1. A crise do “Estado de Welfare”.....	4
1.2. O Managerialismo	6
1.3. A Nova Gestão Pública	7
1.4. A Governação Corporativa Pública	12
2. A dimensão estratégica da Gestão de Recursos Humanos	13
2.1. Modelos normativos de gestão de recursos humanos	19
2.2. Perspetivas teóricas de gestão estratégica de recursos humanos	21
2.2.1. Perspetiva universalista	21
2.2.2. Perspetiva contingencial	22
2.2.3. Perspetiva configuracional	26
2.2.4. Perspetiva contextual	27
2.2.5. Análise comparativa das perspetivas teóricas	28
3. Características da evolução da função de Gestão de Recursos Humanos em Portugal	29
4. Gestão de Recursos Humanos o âmbito da Administração Pública	32
Capítulo II – Metodologia de Investigação	35
5. Objetivos da investigação	35

6. Metodologia de investigação	35
6.1. Instrumentos de recolha de dados	37
6.2. Metodologia de análise de dados	38
Capítulo III – O caso	40
7. Caracterização do IGFSS, IP	40
7.1. Modelo de gestão do IGFSS, IP.....	42
7.2. Caracterização dos Recursos Humanos	45
7.3. Principais práticas de gestão de recursos humanos no IGFSS, IP	48
8. Análise dos dados	52
8.1. Caraterização sociodemográfica dos entrevistados	52
8.2. Análise das práticas de gestão de recursos humanos – percepção dos dirigentes	54
8.3. Análise sobre a gestão estratégica de recursos humanos – percepção dos dirigentes	58
8.4. Impacto da gestão estratégica de recursos humanos na performance organizacional – percepção dos dirigentes	64
9. Discussão dos resultados obtidos	66
10. Conclusões	71
11. Limitações e pistas para trabalhos futuros.....	73
Bibliografia	74
 Apêndices	
Apêndice 1 – Evolução da gestão de recursos humanos	84
Apêndice 2 – Guião de entrevista	89
Apêndice 3 – Sinopses da análise de conteúdo	93

Anexos

Anexo I – Organograma do IGFSS, IP.....	107
Anexo II – Mapa da estratégia corporativa	109
Anexo III – Os 7 compromissos da politica de qualidade	111
Anexo IV – Carta de Valores	113
Anexo V – Carta de Missão	115
Anexo VI – Mapa da estratégia do gabinete de recursos humanos	120
Anexo VII – Iniciativa estratégica n.º 17	122
Anexo VIII – Tableau de board do Sistema de Gestão da Qualidade	124

Listagem de quadros

Quadro 1: Componentes doutriniais do “New Public Mangement”	9
Quadro 2: Os dez princípios de uma Administração Pública reinventada	10
Quadro 3: Estudos empíricos sobre práticas de GRH e performance organizacional	16
Quadro 4: Diferenças entre modelos “Hard” e “Soft”	20
Quadro 5: Estratégias competitivas associadas aos comportamentos e às práticas de GRH	24
Quadro 6: Estratégias e sistemas de gestão de recursos humanos	25
Quadro 7: Comparação entre perspetivas teóricas	28
Quadro 8: Encargos com o pessoal	47
Quadro 9: Grau de envolvimento nas práticas de gestão de recursos humanos	57
Quadro 10: Síntese da perceção dos dirigentes entrevistados relativamente ao sistema de gestão estratégica de recursos humanos	70

Listagem de gráficos

Gráfico 1: N.º de trabalhadores por sexo, segundo o cargo / carreira	45
Gráfico 2: N.º de trabalhadores por nível de escolaridade e género	46
Gráfico 3: N.º de trabalhadores por escalão etário e género	46
Gráfico 4: Antiguidade por escalão etário e género	47
Gráfico 5: N.º de ações de formação ocorridas em 2011, por tipo e duração	48
Gráfico 6: Ações de formação profissional realizadas durante o ano, por cargo / categoria	48
Gráfico 7: Caracterização dos entrevistados quanto ao género	53
Gráfico 8: Caracterização dos entrevistados quanto à faixa etária	53
Gráfico 9: Caracterização dos entrevistados quanto à área de formação	53
Gráfico 10: Caracterização dos entrevistados quanto à antiguidade no organismo .	54
Gráfico 11. Grau de visibilidade das práticas de gestão de recursos humanos	54
Gráfico 12: Grau de compreensão das práticas de gestão de recursos humanos ...	56

Listagem de figuras

Figura 1: Organigrama do IGFSS	41
Figura 2: Modelo de gestão do IGFSS	42

Listagem de siglas e abreviaturas

BSC – Balanced Scorecard

CEAGP – Curso de Estudos Avançados de Gestão Pública

EFQM – European Foundation for Quality Management

EUA – Estados Unidos da América

GPW – Great Place to Work

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IGFSS, IP – Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, Instituto Público

INA – Instituto Nacional de Administração

MSSS – Ministério da Solidariedade e da Segurança Social

PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

REF – Retorno da Eficácia da Formação

RH – Recursos Humanos

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

INTRODUÇÃO

O meio envolvente das organizações é atualmente caracterizado por constantes mudanças que afetam a dinâmica organizacional, isto é, que exercem uma influência direta na estratégia da organização e nos seus objetivos.

A globalização e a abertura dos mercados mundiais tornam a competitividade mais aguerrida, com notória ênfase na redução de custos, na melhoria da qualidade, no aumento de produtividade, na inovação e conhecimento, redução dos ciclos de vida dos produtos/serviços entre outras especificidades.

O resultado nos últimos anos tem sido a implementação de uma cultura organizacional que privilegia os desempenhos elevados, dando especial importância à gestão das pessoas como uma questão fundamentalmente estratégica.

Para além das tradicionais fontes de vantagem competitiva, que mais tarde ou mais cedo, serão relativamente fáceis de imitar, as pessoas passaram a ser encaradas não como um recurso organizacional que deverá ser gerido de igual modo como outros recursos, mas sim, como “o recurso” estrategicamente mais relevante para a obtenção de vantagem competitiva.

Na busca dessa vantagem, a contribuição que tem sido solicitada à gestão de recursos humanos, está na capacidade de produção de valor acrescentado, representando essa capacidade, a implementação de determinadas atividades estratégicas de gestão de recursos humanos.

Ao falar-se de gestão estratégica de recursos humanos referimo-nos à *“conceção e à implementação de um conjunto de políticas internamente consistentes, que garantem que o capital humano da empresa contribua para alcançar os objetivos do negócio”* (Huselid et al, 1997:172).

Dito de outra forma, não somente as diversas práticas e políticas de gestão de recursos humanos têm de estar internamente articuladas entre si, como também devem de estar integradas com a estratégia global da organização.

O recente interesse pela gestão estratégica de recursos humanos reflete a preocupação crescente acerca das pessoas, consideradas como o elemento chave para o sucesso organizacional, quer se tratem de organizações do setor privado ou do setor público.

As sucessivas reformas da administração pública, aproximaram a gestão pública à gestão do setor privado e hoje em dia é recorrente dizer-se que a gestão pública moderna deve evoluir de uma administração de pessoal com preocupações jurídicas e orçamentais, para uma gestão de recursos humanos efetiva que valoriza o potencial humano de que dispõe.

Apesar de ainda existir uma forte influência do modelo burocrático, de uma cultura de gestão administrativa de pessoal, a gestão de recursos humanos nas organizações públicas já não se encontra no grau zero de desenvolvimento.

As várias mudanças que ao longo dos anos têm sido efetuadas, com o intuito de aumentar a produtividade e qualidade dos serviços públicos, inovar e reduzir custos de funcionamento, tem colocado a gestão de recursos humanos em primeiro plano, na definição de estratégias de mobilização e envolvimento dos trabalhadores.

É neste quadro de referência que se desenvolve o presente trabalho de investigação, debruçando-se sobre a possibilidade de existir uma gestão de recursos humanos de caráter estratégico num organismo do setor público.

Para isso, definimos como objetivo geral, analisar a percepção dos dirigentes do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, Instituto Público (IGFSS), sobre a existência de gestão estratégica de recursos humanos no organismo e os seus possíveis impactos na performance.

Subdividimos este objetivo geral em três objetivos mais específicos. Em primeiro lugar, pretendemos encontrar evidências que nos conduzam à identificação do sistema de gestão estratégica de recursos humanos, em segundo iremos procurar a percepção dos dirigentes quanto às práticas de gestão de recursos humanos e terceiro, procuramos identificar a percepção dos dirigentes sobre que mais valias pode proporcionar aos trabalhadores, ao Instituto e o impacto na performance organizacional.

Para responder a estas questões, optamos por realizar uma investigação de natureza qualitativa e experimental em torno duma organização alvo de estudo. O caso em presença é o Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, Instituto Público.

Na recolha dos dados, para além da observação participante, análise documental e legislativa, efetuamos entrevistas semidiretivas a um conjunto de dirigentes que constituem uma amostra por conveniência, cujos resultados foram alvo de uma análise de conteúdo.

A estrutura do trabalho que agora se apresenta está repartida em três capítulos, focando-se no primeiro o enquadramento teórico da temática, no segundo capítulo identificamos mais pormenorizadamente as opções metodológicas utilizadas na investigação e finalmente no terceiro capítulo é apresentada e caracterizada a organização, é feita uma análise de dados e discussão dos resultados obtidos de acordo com o enquadramento teórico expresso no primeiro capítulo.

Finalmente, são apresentadas as conclusões, as limitações do estudo bem como algumas pistas para futuros trabalhos de investigação sobre esta temática.

CAPITULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1. Administração Pública – Modelos de Reforma

Em pleno século XXI, o ritmo de evolução das organizações públicas face às organizações privadas é consideravelmente mais lento. No entanto, a Administração Pública portuguesa, tem realizado nos últimos anos um esforço considerável na aproximação dos dois setores, público e privado.

Hoje, devido à forte influência da “Nova Gestão Pública” procura-se adotar nos organismos públicos, técnicas e instrumentos de gestão característicos das empresas privadas.

Conceitos como por exemplo balanced scorecard, política de qualidade total, gestão por objetivos, outsourcing, empowerment ou gestão de competências, são cada vez mais usuais nos organismos públicos.

No entanto, esta nova visão da gestão pública não pode esquecer as limitações que as organizações do setor enfrentam, nomeadamente o controlo do défice orçamental, que restringe o seu campo de atuação.

Não se pode “fazer mais com menos”, abolir níveis hierárquicos de chefia ou simplesmente reduzir o número de trabalhadores em funções públicas. Há que investir nas pessoas, mudar o sistema de valores e alterar os modelos de liderança predominantes.

Para isso é necessário implementar um pensamento estratégico claro, apoiado numa liderança adequada, onde os dirigentes dos organismos públicos tenham a capacidade de articular e divulgar uma missão, uma visão e os valores que norteiam a organização.

Ao abordarmos este ponto, consideramos fundamental clarificar o conceito de Administração Pública. São dois os principais sentidos em que se utiliza na linguagem corrente a expressão administração pública: o sentido orgânico (subjetivo) e o sentido material (objetivo).

Quando se emprega a expressão administração pública no sentido de organização, como sinónimo de organização administrativa, estamos perante a sua utilização em sentido orgânico.

Freitas do Amaral citado por Carvalho (2001:33) refere que a administração pública em sentido orgânico é *“o sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado, bem como das demais pessoas coletivas públicas, que asseguram em nome da coletividade a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar”*.

Quando se utiliza a expressão no sentido de atividade (administração pública a surgir como sinónimo de atividade administrativa), estamos a fazê-lo em sentido material ou objetivo.

Em sentido material, a administração pública pode ser definida como *“a atividade típica dos serviços públicos e agentes administrativos desenvolvidos no interesse geral da coletividade, com vista à satisfação regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar, obtendo para o efeito os recursos mais adequados e utilizando as formas mais convenientes”* (Freitas do Amaral citado por Carvalho; 2001:33).

Ao longo deste trabalho iremos utilizar a expressão nos dois sentidos. Para evitar confusões, seguimos a orientação de Carvalho (2001), optando por escrever Administração Pública com iniciais maiúsculas quando estivermos a referir o sentido orgânico ou subjetivo e administração pública com iniciais minúsculas quando nos reportarmos ao sentido material ou objetivo.

Uma vez indicada a distinção entre os dois sentidos que o conceito de administração pública pode tomar, consideramos também importante distinguir os conceitos de “administração” e “gestão”.

Nos vários exemplos indicados por Carvalho (2001) constatou-se uma convergência de opiniões no sentido da aplicação do termo “Gestão” ao domínio das organizações do setor privado, enquanto a “Administração” é utilizada no setor público. Por esse facto, existem duas disciplinas diferentes: por um lado a ciência da administração, por outro a teoria de gestão.

Ao situarmos a nossa investigação na gestão pública sob influência do movimento “New Public Management”, que introduz modelos de gestão privada na realidade do setor público, com o intuito de obter ganhos de eficiência e eficácia, consideramos á semelhança de Carvalho (2001), que não existe qualquer diferença entre os conceitos.

Feita esta distinção, passamos então a apresentar os motivos que conduziram à adoção dos modelos de gestão privada na esfera pública.

1.1. A crise do “Estado de Welfare”

A reforma da Administração Pública cujas linhas orientadoras começaram a formar corpo nos meados da década de 70, visam resolver a crise do “Estado de Welfare” ou também conhecido por “Estado Providência”.

O Estado de Welfare, procurou proteger os cidadãos dos grandes problemas económicos gerados sobretudo após a 2.^a Guerra Mundial (Rocha, 2009) e da consequente ameaça de exclusão social (Madureira e Rodrigues, 2006).

Ligado ao Estado de Welfare estão segundo Silvestre (2010) as doutrinas Keynesianas, propondo a intervenção do Estado na economia com o propósito de atingir o pleno emprego. Ainda segundo o mesmo autor, esta intervenção era assumida *porque “existia a convicção de um crescimento económico permanente e imutável sob orientação estatal”* (2010:68).

Este modelo de Estado entrou em crise no começo da década de 70, essencialmente devido a dois fatores: por um lado o forte intervencionismo estatal na regulação da economia provocava um aumento considerável da despesa pública (Rocha, 2009) e por outro lado, surge a crise petrolífera que atingiu todos os países industrializados, provocando novas tensões sociais e agudizando ainda mais fenómenos como o desemprego ou a exclusão social (Madureira e Rodrigues, 2006).

Várias críticas se levantaram ao Estado de Welfare: 1) aumento da despesa pública, principalmente em períodos de estagnação; 2) desumanização da burocracia, a qual na medida em que aumentou o seu poder, perdera a ligação aos seus clientes, tornando os serviços rígidos, distantes e não responsáveis relativamente aos consumidores; 3) falhanço do próprio Estado de Welfare o qual pretendia uma maior igualdade entre as classes sociais.

Em Portugal, ao contrário da generalidade dos países europeus em que o Estado do Welfare foi construído no pós-guerra, o grande salto deu-se a partir do 25 de Abril de 1974, com a aplicação de políticas sociais, sobretudo educação, segurança social e saúde de forma a combater o atraso no desenvolvimento económico e social existente no país.

Estas medidas provocaram o aumento da despesa pública e segundo Rocha (2009), subiram o número de opositores ao Estado de Welfare, forçando os poderes políticos a apresentarem modelos e paradigmas de administração alternativos, os quais estão na *“origem daquilo a que se veio a chamar de reforma administrativa”* (Madureira e Rodrigues, 2006:155).

Com todo o ambiente crítico em redor do Estado de Welfare, surge um novo conjunto de ideias que servem de suporte à reforma administrativa e cuja ênfase é dado pela Escola Managerial.

1.2. O Managerialismo

O managerialismo, afirma-se como opção gestionária, nas palavras de Madureira e Rodrigues (2006:155) para fazer face, à *“inépcia e às ineficiências tradicionalmente conotadas com as organizações burocráticas”*.

Para Pollitt (1993:1), o managerialismo consiste num *“conjunto de crenças e práticas, que tem como centro, a assunção raramente testada, de que uma melhor gestão será uma solução eficaz para um amplo campo de males económicos e sociais”*.

Entre as crenças que compõem o managerialismo, refere o autor, estão:

- O caminho principal para o progresso social reside na obtenção de aumentos contínuos de produtividade;
- Tais aumentos de produtividade resultarão da aplicação de tecnologias cada vez mais sofisticadas;
- A aplicação e exploração destas tecnologias implicam a existência de uma força de trabalho disciplinada, de acordo com os ideais da produtividade;
- A gestão é uma função organizacional separada e distinta das demais que possui um papel crucial no planeamento, implementação e mensuração das melhorias de produtividade necessárias;
- Para que os gestores possam desempenhar esse papel crucial deverão, possuir um espaço de manobra considerável para gerir.

Para Carvalho (2001), desde os finais da década de 70 do século passado que se assiste a uma mudança de foco e de paradigma de gestão: da *“Public Administration”* para a *“Public Management”*, sendo a procura de modelos de gestão alternativos aos tradicionais, centrada no setor privado.

Para Madureira e Rodrigues (2006), os representantes mais importantes e que mais influenciaram a escola managerial foram Peters e Waterman (1982), lançando a ideia de que se poderia adotar um novo modelo de gestão nas organizações, independentemente de serem públicas ou privadas

A crítica à burocracia e a elevação da superioridade dos sistemas de gestão privados relativamente aos da gestão pública, materializou-se num conjunto de princípios fundamentais: descentralização, desregulação e delegação.

1) Descentralização como princípio fundamental para as organizações poderem adquirir capacidade criativa e capacidade de inovação, implicando ao mesmo tempo a redução de níveis hierárquicos. Para Rocha (2009), este é um processo essencial já que os gestores públicos estão impedidos de gerir projetos e pessoas, limitando-se a administrar processos e sistemas.

2) Desregulação como forma de os gestores poderem intervir diretamente na gestão dos recursos financeiros, humanos e materiais, na tentativa de alcançarem os objetivos organizacionais. Desaparecem as regras e regulamentos, sendo os gestores responsáveis pelos seus atos e pelas suas decisões.

3) Delegação de competências como forma de o poder político afastar-se das preocupações da gestão corrente e da implementação das políticas. Definidos os objetivos da organização, os responsáveis políticos devem abster-se de intervir na sua gestão. Segundo Rocha (2009), um caso extremo desta delegação de competências é o “Contracting-out”.

De um modo geral, a escola managerial assenta no pressuposto que, quer as organizações públicas, quer as privadas, podem ser geridas segundo os mesmos princípios, apesar de as organizações públicas procurarem satisfazer interesses socialmente globais e serem controladas pelo poder político (Madureira e Rodrigues, 2006).

1.3. A Nova Gestão Pública

A partir dos anos 70 assistiu-se à introdução de um conjunto de novas políticas e práticas na Administração Pública de vários países, denominado de “New Public Management” ou Nova Gestão Pública.

Segundo Hood (1991), este termo designa um conjunto de doutrinas globalmente semelhantes que dominaram a agenda da reforma burocrática em muitos países da OCDE, desde o final da década de 70.

Esta reforma do setor público sob a influência do New Public Management iniciou-se segundo Silvestre (2010), no Reino Unido com a entrada do Governo de Margaret Thatcher em 1979, tendo como principal influência teórica as ideologias do “New Right”, que se opunha à intervenção do Estado na economia.

Apesar de poder ser teoricamente incluído na escola managerial (Carvalho, 2001; Rocha, 2009), o New Public Management demarca-se do management público tradicional uma vez que apresenta uma maior nitidez nas suas características (Madureira e Rodrigues, 2006).

Diversos fatores estão na origem da mudança do paradigma administrativo para o paradigma administrativo-empresarial.

Rodrigues (2005), faz referência principalmente ao choque petrolífero de 1973 que fez subir o preço do petróleo em 300% pondo fim a uma época de crescimento económico. As taxas de desemprego e da inflação subiam constantemente, aumentando as solicitações de subsídios e outras participações estatais, colocando em causa a subsistência do Estado Providência.

Ao nível político e ideológico, as teorias Keynesianas que fomentam a intervenção direta do estado com combate ao desemprego são postas em causa. Defende-se que em qualquer sociedade existe um nível de desemprego natural e qualquer tentativa do Estado para o reduzir aumentará aos níveis de inflação.

Inicia-se uma nova corrente ideológica que defende a redução do setor público quer através da privatização quer da desregulamentação (Rodrigues, 2005).

Neste contexto, o New Public Management está, segundo Tomás (2001), ligado a quatro megatendências:

- Tentativa para abrandar ou reverter o crescimento das instituições governamentais em termos de despesa pública;
- Tendência para privatização e semiprivatização e afastamento das instituições governamentais, com uma ênfase renovada na subsidiariedade na provisão de serviços;
- Desenvolvimento da automação, particularmente nas tecnologias de informação, na produção e distribuição dos serviços públicos;
- O desenvolvimento de uma “agenda” internacional, cada vez mais centrada nos aspetos gerais da Administração Pública, da conceção de políticas, dos estilos de gestão e da cooperação intergovernamental, em vez da velha tradição da especificidade da Administração Pública nacional.

Hood (1991) descreve no artigo “A Public Management for all seasons?”, os sete componentes principais da nova gestão pública, conforme podemos verificar no quadro 1:

Quadro 1: Componentes doutriniais do “New Public Management”

N.º	Doutrina	Significado	Justificação Típica
1	Profissionalização da gestão nas organizações públicas.	Gestores bem visíveis no topo das organizações, com liberdade de gerir e com poder discricionário.	A responsabilidade requer concentração de autoridade e não difusão do poder.
2	Standards explícitos e medida de performance	Objectivos bem definidos e mensuráveis como indicadores de sucesso.	Responsabilidade significa objectivos claramente definidos; eficiência necessita de atenção aos objectivos.
3	Ênfase no controlo de outputs	Alocação de recursos e recompensas com ligação á performance.	Necessidade de insistir nos resultados e não nos processos.
4	Viragem no sentido de desagregação das unidades do sector público	Divisão do sector público em unidades corporizadas, organizadas por produtos, com orçamentos próprios e com negociação com cada uma delas.	Tornar as unidades capazes de serem geridas; separar provisão de produtos, usando contratos e franchises dentro e fora do sector público.
5	Insuflar competição no sector público	Mudança no sentido de contratos a prazo.	A competição é a chave para baixar custos e melhorar standards.
6	Insistência em estilos de gestão e práticas de gestão privadas	Mudança dum estilo de serviço público militar para o mais flexível, quanto aos salários e duração dos contratos.	Necessidade de introduzir instrumentos de gestão empresarial no sector público.
7	Insistência na parcimónia e disciplina no uso de recursos	Cortar custos, aumentar a disciplina de trabalho.	Necessidade de verificar a procura de recursos do sector público e fazer mais com menos.

Fonte: Adaptado de Hood (1991: 4-5)

O New Public Management, assenta na introdução de mecanismos de mercado e na adoção de ferramentas de gestão privada para solucionar os problemas da eficiência da gestão pública.

Tendo por base a influência managerialista, um outro movimento denominado “Reinvenção da Governação”, obteve destaque do outro lado do Atlântico no ano de 1993 com a eleição de Bill Clinton para a presidência dos Estados Unidos da América.

Em colaboração com o vice-presidente Al Gore, foi criada uma equipa da qual fazia parte David Osborne, com o intuito de fazer um levantamento exaustivo sobre a realidade da Administração Pública Norte-americana.

Esta equipa, que ficou conhecida como *National Performance Review* (Silvestre, 2010), assumiu os termos de uma profunda mudança da cultura administrativa federal Norte-Americana, capaz de poupar recursos e assegurar eficácia acrescida em plena era da informação (Carvalho, 2001).

Fazia parte desta equipa, David Osborne, que juntamente com Ted Gaebler, tinha lançado em 1992 o livro *“Reinventing Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector from schoolhouse, city hall to the pentagon”* e que serviria de mote para criar um Governo tão diferente que merecia a expressão “Reinventado”.

O movimento da reinvenção pretendeu romper com o “Estado administrador” e com a sua administração burocrática, para dar lugar à administração empresarial que adota conceitos como gestão pela qualidade total, reengenharia e empowerment dos funcionários, colocando de parte a privatização dos principais serviços e funções do Estado como principal motor de reforma (Carapeto e Fonseca, 2005), ao contrário do que se advogava no Reino Unido com o New Public Management, em que a privatização de muitas empresas nacionalizadas criou um monopólio privado e não desencadeou automaticamente a concorrência.

Como podemos verificar no Quadro 2, Osborne e Gaebler (1992) apresentam os dez princípios de uma administração empresarial capaz de fazer melhor com menos, de forma criativa e inovadora.

Quadro 2: Os Dez Princípios de uma Administração Pública Reinventada

Administração Catalisadora	Conduzir em vez de remar – assegurar que algo é feito sem que se tenha necessariamente que fazê-lo directamente.
Administração Pertencente à Comunidade	Dar poderes em vez de servir – Capacitar as comunidades para assumirem as responsabilidades pela satisfação dos seus próprios interesses ou seja devem de ser os cidadãos a decidir quais as reais necessidades que querem ver satisfeitas.
Administração Competitiva	Injectar a competição na provisão dos serviços públicos - porque a competição é a melhor forma para aproveitar os recursos escassos e uma maior qualidade do serviço prestado.
Administração Dirigida pela Missão	Transformar as organizações guiadas pelas regras – porque o mais importante é o cumprimento da missão adoptando uma orientação estratégica.
Administração Orientada para os Resultados	Ênfase nos outcomes e não nos inputs – recompensar o sucesso, aplicando indicadores de desempenho adequados.
Administração orientada para o Cliente	Ir ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes e não da burocracia, pois os clientes são a razão de ser das organizações públicas.
Administração Inovadora	Ganhar em vez de gastar – a produção do serviço público deve de ser efectuada com eficiência.
Administração Pró-Activa	Prevenir em vez de remediar – os organismos públicos devem tentar antecipar hipotéticos problemas em vez de gastar recursos para os tentar corrigir.
Administração Descentralizada	Da hierarquia para a participação do trabalho em equipa
Administração Orientada para o Mercado	Potenciar a mudança através do mercado

Fonte: Adaptado de Osborne e Gaebler, (1992)

A estes dois movimentos oriundos da reforma manageralista, tem surgido algumas críticas que assentam essencialmente na aceitação da universalidade da gestão e conseqüentemente na aplicação dos seus conceitos e técnicas, independentemente do contexto público ou privado.

Entre os críticos podem-se encontrar alguns académicos tais como Hood (1991), Pollitt (1993) e mais recentemente Maesschalck (2004).

Hood (1991:9) apresenta quatro críticas ao New Public Management. Em primeiro lugar é apenas uma roupagem nova para velhos problemas; em segundo lugar, apesar do aumento dos controladores orçamentais e de performance não se tem visto grandes melhorias nos serviços públicos; em terceiro, tem servido de veículo de interesses particulares, sendo criada uma elite de novos gestores públicos com privilégios muito superiores aos dos antigos gestores; por último, em quarto lugar, o New Public Management é um modelo de gestão pública britânico dificilmente exportável para outras estruturas e culturas administrativas.

Por sua vez, Maesschalck (2004:466), refere que as reformas baseadas nos princípios do New Public Management, podem ser afetadas pelo impacto negativo de vários escândalos que se tem tornado públicos. O autor vai mais longe dizendo que estes escândalos estão relacionados com os princípios retóricos do New Public Management que fornecem aos indivíduos não só a oportunidade para praticarem comportamentos pouco éticos, como também representam um meio para os justificar.

Para Pollitt (1993), existem determinados fatores incontornáveis que distinguem o setor privado e o público: 1) Responsabilidade perante os representantes eleitorais; 2) Múltiplos e conflitantes objetivos e prioridades; 3) Ausência ou raridade de organizações em competição; 4) Relação oferta/rendimento; 5) Processos orientados para o cliente/cidadão; 6) Gestão de pessoal; 7) Enquadramento legal.

Quanto ao movimento de Reinventing Government, Ronald Moe citado por Carvalho (2001), refere que existe uma defesa determinista de que o paradigma da administração empresarial prevalecerá no futuro, não havendo lugar na Administração para quem o questione. A substituição do modelo burocrático pelo modelo empresarial poderá por em causa os valores fundamentais da Administração pois a legislação que tem por fim garantir uma base e um enquadramento para a responsabilidade da gestão, para a equidade e para a justiça no trato com o cidadão, tem sido substancialmente corrompida. É o direito público que assegura a responsabilidade política e legal dos funcionários e que impede os abusos de poder na tomada de decisão e os conflitos de interesse. Segundo o autor, o problema é fundamentalmente institucional e legal.

É neste quadro, que a partir de meados da década de 90 se começa a pensar em reinventar uma nova gestão pública que se tende a designar por Governação.

1.4. A Governação Corporativa Pública

O conceito de governação corporativa obteve grande popularidade no contexto do setor privado, referindo-se ao modo como as empresas são geridas e controladas.

Representa mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa, com o objetivo de equilibrar a competitividade e produtividade com uma gestão responsável (Accountability) e transparente.

Para as Nações Unidas, Governação significa o processo de tomada de decisão e o processo de implementação (ou não) dessa decisão, que pode ser utilizado em diversos contextos como por exemplo governação empresarial, governação internacional, governação nacional ou governação regional.

Tratando-se de processos associados com a tomada de decisão e a sua implementação, envolve um conjunto de atores em que o Governo é apenas mais um. Os outros atores variam em função do contexto podendo ser por exemplo grupos de pressão, grupos políticos, sindicatos, instituições sociais e empresas privadas.

Para Kissler e Heidemann (2006), o aparecimento da governação pública deve-se às condições insatisfatórias de modernização da Administração Pública praticadas até ao momento. Este esforço de modernização torna as administrações públicas mais empresariais (New Public Management), mais eficientes, porém, raramente mais simpáticas para os cidadãos.

Apesar de existirem algumas dificuldades em definir o conceito de governação pública, conforme reconhecem Madureira e Ferraz (2009), Moreira e Alves (2011) e ainda Kissler e Heidemann (2006), estes últimos apresentam a governação pública como *“uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que têm como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e partilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais e criando possibilidades de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes”* (Kissler e Heidemann; 2006:482).

Também Moreira e Alves (2011) refutam esta ideia, defendendo as três principais direções dos movimentos de reforma: a da Administração Pública orientada para a legislação; a Nova Gestão Pública orientada para o serviço, e a Governação Pública orientada para o cidadão ou seja, para a sociedade civil e para uma maior autonomia e participação dos cidadãos.

Para Madureira e Rodrigues (2006), apesar das discussões conceptuais existentes, o conceito de Governação ganhou peso pelo facto de a escola managerial não ter conseguido resolver os problemas públicos. Proclamava a descentralização, a delegação de competências e a desregulação como medidas fundamentais, mas na prática o poder hierárquico mantinha-se altamente centralizado.

Em Portugal, as sucessivas reformas da Administração Pública, iniciadas na década de 80 sob a influência da Nova Gestão Pública, têm conduzido a uma aproximação ao paradigma da Governação Pública (Madureira e Ferraz; 2009).

Referem estes autores, que a introdução do novo sistema de avaliação de desempenho (SIADAP), criado em 2004 e alterado em 2007, passou a existir um instrumento que fornece aos stakeholders informação importante sobre a organização - Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) - traduzindo os principais objetivos a curto e médio prazo, indicadores de eficácia, eficiência e qualidade, assim como informação sobre os recursos humanos e financeiros.

O Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) surge como um instrumento inovador em Portugal, que segundo Madureira e Ferraz (2009) está muito próximo dos instrumentos da Governação, pois se, por um lado procura fornecer mais transparência, por outro lado compromete os gestores públicos com a obtenção de resultados.

2. A dimensão estratégica da Gestão de Recursos Humanos

Durante grande parte da sua história, a gestão de recursos humanos tem-se focado quase que exclusivamente nos aspetos administrativos da gestão dos trabalhadores, no entanto nos anos mais recentes, tem sido reconhecido que a gestão de recursos humanos é uma fonte importante de vantagem competitiva sustentada e por esse facto, tem sido “chamada” a tornar-se um parceiro de negócios (Ulrich, 1997; Lawler III e Boudreau, 2009).

Esta mudança de paradigma, permitiu que a partir dos anos 90, a gestão de recursos humanos entra-se numa nova era, passando a ser designada por muitos como gestão estratégica de recursos humanos. Esta nova designação representou o reconhecimento do valor acrescentado que a função de recursos humanos desempenhava nas organizações e a sua importância estratégica, capaz de alcançar a vantagem competitiva desejada.

Apesar da evolução, a designação de Gestão de Recursos humanos, segundo Tavares (2011), sendo mais curta é mais cómoda e popular, por esse facto continua a ser usada na linguagem corrente, na literatura e na nomenclatura dos serviços.

Dyer e Reeves (1995), referem que as razões que levaram a Gestão Estratégica de Recursos Humanos a obter um lugar de destaque, prendem-se com o aumento da competitividade global e a correspondente procura de fontes de vantagem competitiva sustentável, nas próprias capacidades organizacionais.

À medida que o capital e a tecnologia se tornam disponíveis em qualquer parte do mundo, as organizações procuram as fontes de vantagem competitiva nas próprias capacidades organizacionais e mais especificamente para a gestão estratégica dos seus recursos humanos (Dyer, 1993).

Wright e McMahan (1992), Pfeffer (1994), Snell et al (1996), fazem referência à facilidade de imitação dos recursos que historicamente forneciam às organizações vantagens competitivas e por esse facto, os recursos humanos das organizações podem tornar-se numa importante fonte de vantagem competitiva sustentada.

Para Ulrich (1997), Becker e Gerhart (1996), um sistema de gestão de recursos humanos desenvolvido apropriadamente representa um ativo invisível que cria valor quando inserido no sistema operacional da organização, tornando-se difícil de imitar pelos concorrentes.

Para Alcázar et al (2005), a dimensão estratégica da gestão de recursos humanos começou a despertar um tratamento específico entre os investigadores, essencialmente devido à confluência de duas mudanças básicas na literatura: primeiro, a mudança na abordagem da gestão de pessoal para o conceito mais moderno de recursos humanos; segundo, devido à reorientação dos modelos de gestão estratégica focados nos aspetos internos da organização

Para alguns autores, Boxall e Purcell (2000), Wright et al (2001) e Wright e McMahan (1992), a gestão estratégica de recursos humanos foi buscar as suas origens à teoria organizacional baseada na visão dos recursos (Resource Based View).

Para estes autores, a perspetiva baseada nos recursos da empresa é uma área de grande influência para a gestão estratégica de recursos humanos. A aceitação crescente dos recursos internos como fontes de vantagens competitivas, trouxe legitimidade ao facto de as pessoas serem estrategicamente importantes para o sucesso organizacional.

Para Gerhart (2005:179), a perspetiva baseada nos recursos enfatiza o modo como as empresas “olham para dentro de si mesmas”, para os recursos que não só criam valor mas também são raros e difíceis de imitar e que conduzem à obtenção de vantagens competitivas.

A teoria baseada nos recursos da empresa aponta dois fatores chave que explicam a dificuldade de imitar as estratégias de recursos humanos profundamente embebidas na organização (Becker & Gerhart, 1996).

Primeiro, é difícil compreender os precisos mecanismos de interação entre as práticas e as políticas de recursos humanos que geram valor. Para imitarem um sistema complexo é necessário compreender a forma como os elementos interagem. As empresas concorrentes até podem contratar os gestores de topo das empresas cujos sistemas pretendem copiar, que a tarefa

mantém-se difícil, pois a compreensão do sistema traduz-se na capacidade organizacional disseminada por muitos e não apenas por algumas pessoas.

Segundo, o sistema de recursos humanos e as políticas são interdependentes, desenvolvendo-se ao longo do tempo, não podendo ser adquiridas isoladamente pelos concorrentes.

Cunha e Gomes (2003), também fazem referência a este facto afirmando que a origem da gestão estratégica de recursos humanos estar associada a fatores teóricos e pragmáticos.

No primeiro caso, referem os autores, incluem-se os modelos organizacionais da organização baseados nos recursos, em que a dinâmica e a complexidade criada pelos trabalhadores ao longo do tempo, tornam-se difíceis senão mesmo impossíveis de imitar pela concorrência.

Nos fatores pragmáticos surgem os processos de descentralização da tomada de decisão e a orientação para as competências chave. Cunha e Gomes (2003), referem que os últimos anos tem sido prodígios em produzir uma série de práticas de gestão destinadas, por um lado, a atribuir cada vez mais tarefas e responsabilidades aos indivíduos colocados na base da organização e por outro lado, a concentrar os esforços da organização nas competências em que é realmente especialista, libertando-se das competências periféricas.

Referem os autores que, nos processos de descentralização da tomada de decisão, existe uma maior implicação e motivação dos trabalhadores na medida em que são chamados a participar em algumas das decisões. No entanto, os programas de empowerment podem significar que a gestão de recursos humanos se veja destituída de algumas das suas responsabilidades.

A este respeito Ulrich (1998) refere que os Recursos Humanos devem de assumir um novo papel dentro das organizações, cujo centro não está nas tradicionais atividades tais como o apoio administrativo, a contratação ou as remunerações, mas sim em proporcionar soluções que enriqueçam o valor da empresa perante os clientes, os investidores e os próprios trabalhadores.

Na maior parte das empresas, os Recursos Humanos são essencialmente os “polícias” das políticas e dos regulamentos, tratam da papelada envolvida na contratação /despedimento, gerem a burocracia dos benefícios e administram as recompensas. Mesmo que a gestão de topo dê mais importância a determinadas áreas como por exemplo o recrutamento e a formação, continua a sentir-se que as suas atividades estão desligadas do real trabalho da organização.

Esta nova agenda proposta por Ulrich (1998) refere especificamente que os Recursos Humanos podem ajudar a criar valor organizacional se seguirem quatro vias:

1. Devem tornar-se parceiros da gestão de topo e dos gestores de linha na execução da estratégia. Não deve de ser os Recursos Humanos a definir a estratégia mas sim a equipa de executivos da qual os Recursos Humanos são membros;

2. Devem tornar-se peritos no modo como o trabalho é organizado e executado, garantindo a eficiência administrativa, reduzindo os custos e garantindo a qualidade;
3. Devem ser os defensores dos trabalhadores, representando vigorosamente as suas preocupações à gestão de topo e ao mesmo tempo garantir a sua contribuição e empenhamento para com a organização;
4. Os Recursos Humanos devem ser agentes de mudança continua.

Se por um lado a teoria baseada nos recursos internos da empresa foi preponderante para o desenvolvimento da dimensão estratégica na gestão de recursos humanos, por outro lado a teoria sistémica também exerceu uma forte influência.

Segundo Neves e Gonçalves (2009), uma das escolas de pensamento que mais marcou a evolução do conjunto de conhecimentos e práticas relacionadas com a gestão de recursos humanos foi a abordagem sistémica do funcionamento organizacional.

A dimensão estratégica da gestão de recursos humanos sugere que para se analisar o impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional se deve adotar uma perspetiva sistémica dada a forma conjunta e simultânea de influência das diversas práticas.

Por esse facto, nos últimos anos tem crescido o número de investigações que examinam os sistemas de práticas de recursos humanos e o impacto na performance organizacional em vez de examinarem as práticas de gestão de recursos humanos isoladamente.

No quadro 3, são indicados alguns exemplos de investigações realizadas em torno das práticas de gestão de recursos humanos e a performance organizacional.

Quadro 3: Estudos empíricos sobre práticas de GRH e performance organizacional

Investigação	Contexto	Dimensões	Resultados
Snell e Dean (1992)	160 oficinas metalúrgicas dos EUA	Seleção rigorosa; formação e desenvolvimento; avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento; remuneração competitiva	A adoção de tecnologias de produção avançada está positivamente relacionada com a presença de cada prática de GRH.
Arthur (1994)	30 oficinas de transformação de aço nos EUA	Dois tipos contrastantes de sistemas de GRH: Sistemas de implicação; Sistemas de controlo	Sistema de práticas de implicação positivamente relacionado com indicadores de produtividade das unidades; Sistemas de práticas de GRH moderador da relação entre rotatividade e desempenho da unidade.

MacDuffe (1995)	62 linhas de produção automóvel em vários países (Japão, Europa, México, Brasil e Austrália)	Sistemas de produção de massa e sistemas de produção flexíveis. Seleção rigorosa; recompensas contingentes do desempenho da unidade; formação e desenvolvimento; redução de barreiras hierárquicas	Práticas de gestão inovadoras contribuem para a produtividade e qualidade da produção quando integrados em sistemas de produção flexíveis.
Huselid (1995)	1000 empresas de diversos setores EUA	Práticas de GRH de elevado desempenho	Práticas de GRH de elevado desempenho associadas positivamente com a produtividade e desempenho financeiro; Práticas de GRH de elevado desempenho associadas negativamente com a rotatividade.
Delaney e Huselid (1996)	590 empresas lucrativas e não lucrativas de diversos setores do EUA	Seleção rigorosa; formação e desenvolvimento; recompensas contingentes do desempenho; participação; segurança de emprego; oportunidades de progressão.	Associação positiva entre práticas de GRH e medidas perceptíveis do desempenho da empresa
Delery e Doty (1996)	Cerca de 1000 empresas do setor bancário dos EUA	Práticas de GRH: segurança no emprego; oportunidades de carreira; formação e desenvolvimento; partilha de lucros; avaliação de desempenho baseada nos resultados; oportunidades de participação, desenho de funções	Práticas estratégicas de GRH positivamente relacionadas com indicadores de performance financeira.

Fonte: Autor

Apesar das múltiplas perspetivas na abordagem ao conceito de gestão estratégica de recursos humanos, nas investigações realizadas tem sido notória a tendência dos investigadores em utilizar com maior frequência determinadas práticas: seleção rigorosa, programas de formação formais, trabalho em equipa, participação, envolvimento, avaliação de desempenho formal, oportunidades de promoções, incentivos relacionados com o desempenho e segurança no emprego.

Ao nível da investigação efetuada em Portugal, são escassos os trabalhos realizados, que ligam a gestão estratégica de recursos humanos à performance organizacional. Salientamos de seguida, três estudos.

Veloso (2007) investigou a relação entre a gestão de recursos humanos e a performance organizacional através da análise de quatro estudos de caso. Constatou que o impacto na performance organizacional era maior quando se procedia à introdução de práticas de gestão de recursos humanos consoante as necessidades organizacionais, em vez de se adotar um conjunto de práticas pré estabelecidas.

Por sua vez, Esteves (2008), estudou oito empresas do setor bancário português, tendo como objetivo caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos, a sua aproximação às práticas de elevado desempenho e que contribuições proporcionam para os resultados organizacionais. Utilizando as práticas de segurança no emprego, avaliação de desempenho, remunerações, oportunidades de carreira, formação e desenvolvimento, participação e acesso à informação, constatou que existe uma relação positiva entre as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e o desempenho organizacional.

Monteiro (2008) analisou o impacto das melhores práticas de gestão do capital humano nos resultados das empresas em Portugal. O estudo debruçou-se sobre 21 empresas de vários setores de atividade (serviços, indústria e construção civil), tendo como objetivo descrever o grau de implementação das melhores práticas nas empresas que participaram no estudo e que utilizam o balanced scorecard para monitorizar os resultados organizacionais. O autor constatou que as características das organizações, nomeadamente a dimensão, o número de ano de laboração, a taxa de sindicalização, o posicionamento salarial, parecem ter influência no grau de adoção das melhores práticas de gestão de recursos humanos, assim como na maximização do valor nas perspetivas do balanced scorecard, financeira, de clientes, processos internos e de recursos humanos.

Para analisar este tipo de problemática socorremo-nos de alguns autores que nos estudos que efetuaram, propuseram algumas medidas para avaliação da performance organizacional. Por exemplo, Dyer e Reeves (1995) propuseram quatro tipos de medidas: 1) resultados relativos à gestão de recursos humanos (turnover, absentismo, satisfação no trabalho); 2) resultados organizacionais (produtividade, qualidade, serviço); 3) resultados financeiros (rendibilidade); 4) resultados no mercado de capitais (preço das ações, crescimento e retorno).

Becker e Huselid (1999) por sua vez, não se focaram na procura de evidências do impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional, que consideram adquirida, mas sim na compreensão desse processo. Para os autores, o sistema de gestão de recursos humanos para além de ser um investimento, desenvolve e mantém a infraestrutura estratégica. É caracterizado pela segurança, contratação seletiva, tomada de decisão descentralizada, funções bem remuneradas, desenvolvimento extensivo, reduzida diferenciação pelo status, comunicação alargada e partilha de informação.

2.1. Modelos normativos de gestão de recursos humanos

A obtenção da dimensão estratégica foi fortemente influenciada pelos modelos normativos da gestão de recurso humanos. Segundo Maybey et al (1998), é comum fazer-se a distinção entre duas escolas americanas de gestão estratégica de recursos humanos. Por um lado, existe o modelo da “Escola de Michigan” associada ao livro “Strategic Human Resource Mangement”, publicado por Fombrun, Tichy e Devanna (1984), por outro lado está o modelo da “Escola de Harvard”, associado ao livro “Human Resource Management: a general manager’s perspective”, publicado por Beer et al (1985).

A visão destas duas escolas foi caracterizada por Storey (1987) como modelo “Hard” e modelo “Soft”. Esta caracterização, utilizando uma metáfora informática, é intencional, pretendendo associar o conceito de “Hard” à visão dos recursos humanos como um “recurso”, que tem um custo e neste sentido deve de ser gerido como os demais recursos da empresa, enquanto que o conceito de “Soft” pretende enfatizar e potencializar o lado “humano” através do investimento (Caetano e Vala, 2002).

Segundo Tavares e Caetano (1999), o modelo “Hard” usa a retórica da integração estratégica da gestão dos recursos humanos na gestão de linha e o modelo “Soft” enfatiza as qualidades únicas dos recursos humanos e o facto de ser necessário o uso de um conjunto distintivo e especial de técnicas para os poder potencializar.

Segundo Legge (1995), estes dois modelos não são incompatíveis, de facto, segundo a autora são mais as semelhanças do que as diferenças.

Da análise dos dois modelos, Legge (1995) refere que existem quatro semelhanças entre eles: 1) os dois modelos enfatizam a importância de integração das práticas de gestão de recursos humanos com os objetivos organizacionais; 2) os dois modelos enfatizam a importância dos gestores de linha; 3) os dois modelos enfatizam a importância do desenvolvimento das competências individuais como forma de promover a satisfação pessoal e garantir o sucesso organizacional; 4) os dois modelos enfatizam a colocação da “pessoa certa no lugar certo” com forma de integrar as práticas de gestão de recursos humanos com os objetivos organizacionais, incluindo o desenvolvimento individual.

No que se refere às contradições existentes entre os dois modelos, Legge (1995) aponta para a ambiguidade do conceito de integração presente em ambos: o de integração com a estratégia de negócio e o de integração enquanto complementaridade e consistência das políticas de emprego e de gestão de recursos humanos na sua totalidade, tendo como objetivo gerar uma implicação dos empregados, incrementar a flexibilidade e aumentar a qualidade do trabalho levado a cabo por estes (Tavares e Caetano, 1999).

Também Neves (2002) realça esta ambiguidade apontada por Legge (1995): por um lado tem o significado de adequação com a estratégia conotando a perspectiva contingencial à gestão de recursos humanos, por outro lado assume o significado de complementaridade e consistência entre políticas e práticas de gestão de recursos humanos conotando-se com uma perspectiva universal de políticas e práticas de gestão de recursos humanos.

Quadro 4 - Diferença entre modelos “Hard” e modelos “soft”

Modelos “Hard” de GRH	Modelos “Soft” de GRH
Instrumentalismo Utilitarista	Humanismo desenvolvimentista (Hendry e Pettigrew, 1990)
Focam a necessidade de uma integração entre as políticas, os sistemas e as actividades de gestão dos recursos humanos, e a estratégia de negócio da empresa. Os recursos humanos são vistos como instrumentos necessários para atingir os objectivos da organização (Fombrun, 1984)	Os recursos humanos são vistos como uma mais-valia para a organização, e a maximização do seu potencial só é possível através do uso de técnicas distintivas e diferenciadas de gestão de recursos humanos.
As políticas, os sistemas e as actividades relacionadas com o pessoal, têm de ser consistentes com os objectivos de negócio da organização, servindo de suporte a estes. Este efeito só é conseguido se houver uma coerência interna ao nível da gestão de recursos humanos (Hendry e Pettigrew, 1986).	O objectivo da gestão dos recursos humanos está em gerar uma implicação dos trabalhadores através de processos de “comunicação, motivação e liderança” (Storey, 1987)
Os recursos humanos são objecto de um planeamento formal, sendo vistas como “um factor de produção, conjuntamente com a propriedade e o capital” (Legge, 1995:35). São despesas necessárias para que se efectue o negócio ao mais baixo preço (Torrington e Hall, 1987). Recursos Humanos passivos, mais do que uma fonte de energia criativa.	Os trabalhadores são proactivos, em vez de serem meros inputs passivos dos processos produtivos. Eles são capazes de se “desenvolverem”, merecem a “confiança” da gestão/gestores, e a sua “colaboração” é conseguida através da “participação” e da “escolha informada” (Beer e Spector, 1985).
Estes modelos enfatizam os aspectos estratégicos, quantitativos e de negócio, na gestão dos recursos humanos. Geram os recursos humanos de um modo “racional”, tal como se estes fossem um outro factor económico qualquer (Storey, 1987).	Nestes modelos a ênfase e posta nas políticas de recursos humanos como meio de tornar os trabalhadores uma fonte de recursos e uma mais-valia para a organização.
Em última análise, estes modelos estão centrados na gestão dos recursos humanos.	Estes modelos estão centrados sobretudo na gestão dos recursos humanos.

Fonte: Adaptado de Tavares e Caetano (1999:41)

2.2. Perspetivas teóricas de gestão estratégica de recursos humanos

Para Delery & Doty (1996) e Alcázar et al (2005), o campo da gestão estratégica de recursos humanos foi bastante criticado por não conter uma fundamentação teórica sólida e coerente.

Wright & McMahan (1992) afirmam que sem uma fundamentação teórica forte para compreender as práticas de gestão de recursos humanos, é difícil distinguir entre gestão de recursos humanos e gestão estratégica de recursos humanos. Os autores argumentam ainda que é extremamente importante desenvolver e usar modelos teóricos que permitam compreender os efeitos das práticas de gestão de recursos humanos no funcionamento organizacional.

Neste sentido, o debate entre investigadores tem sido centrado em redor de quatro perspetivas teóricas: a perspetiva universalista, a perspetiva contingencial, a perspetiva configuracional e a perspetiva contextual.

De seguida, analisaremos mais detalhadamente cada uma destas perspetivas teóricas.

2.2.1. Perspetiva Universalista

Para os defensores da perspetiva universalista, onde se pode incluir Pfeffer (1994) e Huselid (1995), existem algumas práticas de gestão de recursos humanos que são melhores que as outras (Best Practices) e que por esse motivo, todas as organizações as deveriam adotar para obter uma melhor performance organizacional.

A perspetiva universalista preconiza um sistema entendido como um conjunto de “Best Practices” ou “High Performance Work Practice” que conduzem a elevados desempenhos.

Esta abordagem não estuda a interdependência ou a integração das práticas, uma vez que o contributo das práticas para o desempenho organizacional é analisado do ponto de vista aditivo (Alcázar et al, 2005). Como resultado, implicitamente nega que os diferentes elementos do sistema de gestão de recursos humanos podem ser combinados eficientemente.

Uma das maiores influências desta perspetiva está associada a Pfeffer (1994) que identificou dezasseis práticas de gestão de recursos humanos que tinham implicação no aumento da performance organizacional: segurança no emprego; seleção e recrutamento; salários elevados; incentivos; propriedade dos empregados; partilha de informação; participação e empowerment; equipas de trabalho; formação e desenvolvimento; rotatividade dos postos de trabalho;

igualitarismo simbólico; compressão de salários; promoções; perspectivas de longo prazo; medição de práticas e filosofia envolvente.

Baseando nestas dezasseis práticas, Pfeffer (1998) refinou o conjunto de práticas, diminuindo-o para sete: segurança no emprego; contratação seletiva; equipas autogeridas e descentralização de processos de decisão; elevada retribuição de acordo com o desempenho; formação extensiva; distinção reduzida entre estatutos e poucas barreiras entre níveis hierárquicos; partilha extensiva de informação financeira e desempenho organizacional.

Outra grande influência está no estudo efetuado por Huselid (1995) sobre o impacto das práticas de gestão de recursos humanos sobre o turnover. Este tudo avalia a ligação existente entre o sistema de práticas de elevado desempenho e a performance organizacional.

No estudo, Huselid (1995) encontrou indícios consideráveis que o investimento efetuado nas práticas de elevado desempenho está associado ao baixo turnover, maior produtividade e melhoria da performance organizacional.

Algumas críticas têm sido apontadas à perspetiva universalista. Becker e Gerhart (1996) posicionando-se na perspetiva dos recursos internos, defendem que a eficácia de um sistema de gestão de recursos humanos manifesta-se a nível da sua arquitetura e da sua singularidade e não ao nível das práticas específicas. Para Esteves (2008), é o princípio da arquitetura e o seu efeito generalizado que representa a “Best Practice” no desempenho organizacional.

Para Boxall e Purcell (2000) a definição de “Best Practice” está quase sempre associado a práticas para reforçar a habilidade da força de trabalho, como por exemplo, compensação, recrutamento e seleção, formação e avaliação de desempenho, e por esse motivo a lista de práticas de gestão de recursos humanos consideradas melhores, é geralmente silenciosa em questões que dizem respeito à organização do trabalho e à percepção que os trabalhadores tem do seu local de trabalho (Marchigton e Gurgulis, 2000).

2.2.2. Perspetiva Contingencial

Nesta perspetiva contingencial, para que as políticas organizacionais de gestão de recursos humanos sejam eficientes tem de ser consistentes com outros aspetos organizacionais.

Esta perspetiva coloca em causa a existência de um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos que proporcionam melhores resultados em qualquer circunstância, demonstrando que a sua influência na performance organizacional será sempre condicionada por outras variáveis com as quais tais práticas necessitam de ser contingentes (Esteves, 2008).

Entre os autores que defendem esta perspectiva enquadra-se Miles e Snow (1984), Schuler e Jackson (1987).

Segundo Alcázar et al (2005), as práticas de gestão de recursos humanos e o seu impacto na performance organizacional passam a estar condicionadas por variáveis contingenciais, negando a existência de um conjunto de “melhores práticas” que conduzem a um desempenho superior.

Estes autores consideram que as variáveis contingenciais são: 1) variáveis estratégicas onde a gestão estratégica de recursos humanos é considerada de uma forma interativa e não reativa à estratégia organizacional; 2) variáveis organizacionais tais como a dimensão, a tecnologia, a estrutura e política interna da organização; 3) variáveis ambientais como por exemplo o contexto competitivo, tecnológico e macro-económico.

De acordo com Alcázar et al (2005), a teoria comportamental e a teoria baseada nos recursos da empresa, estão na base do desenvolvimento da perspectiva contingencial.

Segundo Wright e McMahan (1992), podemos encontrar as origens da teoria comportamental nos trabalhos desenvolvidos por Miles & Snow (1984) e em Schuler & Jackson (1987), que ligam as práticas de gestão de recursos humanos às estratégias competitivas.

Schuler & Jackson (1987) apresentam um modelo que liga as práticas de gestão de recursos humanos às estratégias competitivas da empresa desenvolvidas por Michael Porter (estratégia inovação, estratégia de redução de custos e estratégia de qualidade).

Parte-se do pressuposto que a gestão das pessoas é constituída por menu de escolhas estratégicas que devem ser efetuadas pelos gestores de recursos humanos, tendo como objetivo final, promover comportamentos padrão que sejam consistentes e alinhados com a estratégia global da empresa.

Referem os autores, que as mudanças na estratégia competitiva da empresa devem de ser acompanhadas por mudanças nas práticas de gestão de recursos humanos. Conforme mudam os produtos, as exigências dos clientes e o próprio ambiente competitivo, as práticas de gestão de recursos humanos também mudam, exigindo diferentes tipos de comportamentos dos trabalhadores.

Quadro 5: Estratégias competitivas associadas aos comportamentos e às políticas de GRH

Estratégia	Comportamento dos empregados	Políticas de GRH
Inovação	<p>Elevado grau de comportamentos criativos,</p> <p>Nível de cooperação relativamente elevado e comportamentos interdependentes,</p> <p>Moderada preocupação com a qualidade,</p> <p>Preocupação moderada com os resultados,</p> <p>Elevado nível de obtenção de risco e tolerância à imprevisibilidade.</p>	<p>Empregos que requeiram interação e coordenação entre grupos e indivíduos,</p> <p>Avaliação da performance de acordo com as relações de longo prazo e com os objetivos do grupo,</p> <p>Empregos que permitam aos empregados desenvolver competências que possam ser usadas em outras áreas da empresa,</p> <p>Sistema de recompensas que enfatize a equidade interna,</p> <p>Níveis remuneratórios mais baixos mas que permitem aos empregados maior liberdade para escolherem as componentes que integram o seu pacote salarial,</p> <p>Plano de carreiras que permita o desenvolvimento de um quadro de competências</p>
Enfoque na Qualidade	<p>Relativos comportamentos repetitivos e previsíveis,</p> <p>Focado no longo prazo,</p> <p>Cooperação moderada,</p> <p>Elevada orientação para a qualidade,</p> <p>Elevada orientação para os processos,</p> <p>Moderada orientação para os resultados.</p>	<p>Descrição de função relativamente explícita,</p> <p>Elevados níveis de participação dos empregados nas decisões que dizem respeito às condições de trabalho e ao próprio trabalho,</p> <p>Um mix de critérios individuais e grupais na avaliação de desempenho orientado para os resultados e para relações de curto prazo,</p> <p>Relativo tratamento igualitário e garantias de segurança de emprego,</p> <p>Formação contínua e extensiva.</p>
Redução de custos	<p>Comportamentos previsíveis,</p> <p>Focado no curto prazo,</p> <p>Individualização das relações,</p> <p>Orientação para os resultados,</p> <p>Reduzida orientação para o risco,</p> <p>Valorização da estabilidade.</p>	<p>Descrição de função relativamente explícita,</p> <p>Postos de trabalho pouco definidos assim como carreiras que encorajem a especialização, experiência e eficiência,</p> <p>Relações de curto prazo,</p> <p>Avaliação de desempenho voltada para os resultados,</p> <p>Baixos níveis de formação e desenvolvimento,</p> <p>Monitorização dos salários pagos no setor de atividade para utilizar nas decisões internas.</p>

Fonte: Adaptado de Schuler e Jackson (1987:209-211)

Por sua vez, Miles & Snow (1984), relacionam o sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias empresariais. Comparam as estratégias defensoras, prospetoras e analizadoras, com as práticas de gestão de recursos humanos necessárias, sem no entanto, indicaram os comportamentos associados a cada estratégia.

Quadro 6: Estratégias e Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

Estratégia	Defensiva	Prospetora	Analísadora
Estratégia básica	Desenvolver RH	Adquirir RH	Afetar RH
Recrutamento e Seleção	Ênfase: Fazer Pouco recrutamento acima do nível de entrada, Seleção baseada na eliminação dos empregos indesejáveis.	Ênfase: Comprar Recrutamento sofisticado a todos os níveis.	Ênfase: Fazer e comprar Métodos mistos de recrutamento e seleção.
Planeamento, formação e desenvolvimento	Formal e extensivo Formação de desenvolvimento de competências, Programas de formação extensivos.	Informal, limitado Identificação e aquisição de competências, Programas de formação limitados.	Formal e extensivo Aquisição e desenvolvimento de competências, Programas de formação extensivos, Recrutamento externo limitado.
Avaliação de desempenho	Para identificação de necessidades de formação, Avaliações individuais ou grupos, Comparação de séries temporais (ex. este ano com os anos anteriores).	Orientação para os resultados (ex. gestão por objetivos), Identificação de necessidades de staffing, Avaliações da organização como um todo, Comparações transversais (ex. com outras empresas no mesmo período).	Procedimentos orientados para os processos, Identificação de necessidades de formação e de staffing, Avaliações a todos os níveis (individuais, grupos, organização), Séries temporais, algumas comparações transversais.
Compensação	Orientada pela posição na hierarquia, Consistência interna, Compensação total baseada no dinheiro e no diferencial entre superiores e subordinados.	Orientada para o desempenho, Competitividade externa, Compensação total orientada para os incentivos e guiada pelas necessidades de recrutamento.	Sobretudo guiada pela hierarquia, com algumas considerações sobre o desempenho, Consistência interna e competitividade externa, Dinheiro e incentivos.

Fonte: Adaptado de Miles and Snow (1984:49)

Algumas limitações são indicadas para a perspectiva contingencial. À semelhança da perspectiva universalista, estuda a gestão estratégica de recursos humanos sem considerar a integração das práticas de gestão de recursos humanos como um todo. Os efeitos das práticas na performance

organizacional, são definidos de forma cumulativa, negando a possibilidade de criação de sinergias entre elas (Alcázar et al, 2005).

Boxall e Purcell (2000) apontam três críticas à perspectiva contingencial. Em primeiro lugar, referem estes autores, que os modelos falham em não reconhecer a necessidade de alinhar os interesses dos empregados com os interesses organizacionais. A integração da estratégia organizacional não se pode ficar pelo ajuste simples das práticas de gestão de recursos humanos à estratégia competitiva alertando para a necessidade de ter em consideração as questões motivacionais dos empregados. Em segundo, falha na falta de sofisticação em descrever a estratégia competitiva, esquecendo-se que a estratégia competitiva é multidimensional, variando de indústria para indústria. As tipologias de Porter e a de Miles e Snow, frequentemente utilizadas na investigação para caracterizar as estratégias empresariais, não são as mais adequadas no contexto atual. Em terceiro, é criticado o seu caráter estático, não dando suficiente atenção ao ritmo dinâmico da mudança no ambiente interno e externo.

2.2.3. Perspetiva configuracional

Segundo esta perspetiva, um sistema de práticas de gestão de recursos humanos articulado e coerente tem um resultado superior na performance organizacional (Delery e Doty, 1996; Wright e McMahan, 1992)

A perspetiva configuracional propões que as organizações devem desenvolver um sistema de gestão de recursos humanos que atinja a integração vertical e horizontal (Delery e Doty, 1996). A integração vertical depende do nível de congruência do sistema de gestão de recursos humanos com outras características da empresa, principalmente com a estratégia. A integração horizontal atinge-se com consistência entre as políticas e as práticas de gestão de recursos humanos.

Do ponto de vista de Veloso (2007), as configurações de práticas de GRH tem como objetivo maximizar a adequação horizontal ou seja a consistência interna das políticas e práticas de GRH, e em simultâneo maximizar a adequação vertical ou seja a consistência do sistema de RH com outras configurações estratégicas alternativas.

A perspetiva configuracional é importante porque permite identificar configurações de práticas de GRH que contribuem para a performance superior quando usadas em associação umas com as outras ou com a estratégia.

Segundo Delery & Doty (1996), esta perspetiva adota o princípio da equifinalidade que pressupõe a possibilidade de atingir os mesmos objetivos organizacionais através da utilização de diferentes

combinações de políticas e práticas de gestão de recursos humanos, que são igualmente eficientes, rejeitando o princípio da universalidade das “melhores práticas”.

Para Alcázar et al (2005) o sistema de gestão de recursos humanos é definido como um conjunto multidimensional de elementos que podem ser combinados de diferentes maneiras para possibilitar várias configurações.

A relação entre a performance organizacional e o sistema de gestão de recursos humanos não é linear pois a introdução do conceito de sinergia e interdependência das práticas podem provocar o aumento ou a diminuição do efeito do sistema como um todo (Esteves, 2008).

2.2.4. Perspetiva contextual

A perspetiva contextual assume uma mudança no ponto de análise da gestão estratégica de recursos humanos. Ao contrário das anteriores perspetivas, introduz uma explicação baseada nos contextos geográficos e industriais (Alcázar et al, 2005).

Segundo Brewster (1999), esta perspetiva, ao contrário da universalista que tem uma forte influencia nos EUA, está espalhada de forma mais acentuada na Inglaterra, Irlanda, Austrália, Nova Zelândia e em muitos países do norte da Europa, onde o papel do Estado, da União Europeia e da influencia sindical, estão mais acentuados.

Ainda de acordo com Brewster (1999), a perspetiva contextual procura um entendimento sobre o que é contextualmente único e porquê, assumindo que as sociedades, os governos e regiões podem ter uma gestão estratégica de recursos humanos de igual modo às empresas.

Enquanto que as perspetivas anteriores consideram na melhor das hipóteses o contexto como uma variável contingencial, esta perspetiva propõe uma explicação que excede o nível organizacional, integrando a gestão de recursos humanos a um nível macro-social (Alcázar et al, 2005).

Para Esteves (2008), na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a performance organizacional, a perspetiva contextual introduz fatores como as pressões institucionais, culturais e sociais que influenciam a escolha das estratégias da empresa.

2.2.5. Análise comparativa das perspectivas teóricas

As perspectivas universalista, contingencial, configuracional e contextual caracterizam-se essencialmente por realçarem uma determinada dimensão da gestão estratégica de recursos humanos.

É assumido como argumento básico da gestão estratégica de recursos humanos, que existe uma relação positiva entre a gestão das pessoas e a performance organizacional.

De seguida apresenta-se um quadro resumo das principais diferenças entre as quatro perspectivas.

Quadro 7: Comparação entre perspectivas teóricas

Perspetivas	Contribuições	Limitações
Universalista	<ul style="list-style-type: none"> - demonstração da importância do fator humano na organização; - Elevado grau de estatístico de significância no teste desta proposição. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiente fundamentação teórica; - Objetivos restritos; - Explicações mecanicistas e racionais; - limitações conceptuais no estabelecimento das relações causais; - Medição da performance exclusivamente baseada em indicadores financeiros; - Não explica a mudança estratégica; - GRH considerada como “black box”.
Contingencial	<ul style="list-style-type: none"> - Consideração de uma terceira variável que medeia a relação entre a GRH e a performance; - Proposições formuladas com base numa forte base teórica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação micro; - As técnicas estatísticas usadas (regressão) conduzem a conclusões universalistas; - Excessivo ênfase no ajustamento; - Não considera variáveis políticas; - GRH considerada como “black box”.
Configuracional	<ul style="list-style-type: none"> - Análise interna do sistema de GRH; - Considera a sinergia e interdependência dos diferentes elementos do sistema; - Considera que diversas configurações de GRH podem ser igualmente eficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - a definição dos padrões de gestão é uma simplificação da realidade; - Requer metodologias mais complexas; - Deficiente suporte empírico.
Contextual	<ul style="list-style-type: none"> - Introduce a dimensão social da GRH; - Integração do sistema de GRH no contexto macro-social, - Reconsidera a autonomia da gestão na decisão; - Grande quantidade de dados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiente tratamento empírico baseado essencialmente em técnicas descritivas; - As fundamentações teóricas são diferentes das outras perspectivas e baseiam-se essencialmente na aproximação inglesa das relações industriais.

Fonte: Adaptado de Alcázar et al (2005:645-646)

3. Características da evolução da função de Gestão de Recursos Humanos em Portugal

Ao abordarmos este tema, temos que recuar até aos anos 50, pois é precisamente nessa época que se registam as primeiras movimentações de profissionais desta área da gestão.

A chamada Função Pessoal nasceu no interior das direções administrativas e financeiras, constituindo-se na maior parte dos casos apenas como uma secção que tratava dos assuntos relacionados com o processamento salarial, questões jurídico-laboral e relacionamento com as entidades oficiais (Marques, 2010).

Também, Brandão e Parente (1998:36) referem que perante a esfera politico-social vivida, surge com maior vigor o *“movimento de criação de serviços de pessoal com objetivos de vertente administrativa para o cumprimento das obrigações legais que entretanto se tinham tornado mais constrangedoras, particularmente ao nível contratual, salarial e promocional”*.

Apesar das particularidades marcadamente administrativas, nos anos 60 surgem com maior vigor as chamadas direções de pessoal com mais autonomia e adotando técnicas específicas de recrutamento e seleção, avaliação e formação, tal como sucedia na Europa, como pode ser constatado no apêndice I.

É neste período, mais precisamente em 1964, que foi criada a APDCP – Associação Portuguesa dos Diretores e Chefes de Pessoal, hoje denominada APG – Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos, marcando um salto qualitativo na gestão de pessoal em Portugal, em função dos contactos internacionais desenvolvidos (Marques, 2010).

Em 1973 é realizado em Portugal o VI Congresso Europeu de Gestão de Pessoal e abordou temas como a Evolução da Função Pessoal e a Participação dos Trabalhadores nas Empresas. Como refere Marques (2010:22), *“Este último tema foi polémico e movimentou a polícia política para as salas da Gulbenkian. O encontro foi notícia e chegou a realizar-se na RTP uma mesa redonda, mas no entanto o programa acabou por não ir para o ar porque a Censura não deixou e foi substituído pelo Bucha & Estica.”*

No período pós-1974, a dinâmica interna das organizações sofreu profundas transformações, principalmente nas relações laborais. Muitas das técnicas utilizadas foram contestadas pelos representantes dos trabalhadores, nomeadamente o recurso a testes na seleção, a avaliação de desempenho e de uma maneira geral a autoridade de todas as chefias (Marques, 2010).

Num primeiro momento, marcado pela forte contestação social levada a cabo pelos sindicatos ao poder dos empresários (através de greves, bloqueios produtivos e ocupações), os quais não

estavam minimamente preparados em termos de dialogo social. Num segundo momento, com a consolidação do regime democrático, a contratualização das relações laborais assumiu-se como o vetor principal do dinamismo social.

Estávamos numa fase de grandes negociações coletivas, de muita legislação e do surgimento dos Acordos de Empresas que vieram regular uma boa parte da Gestão de Pessoal (Marques, 2010). Os serviços de pessoal passam a ter como função principal, cumprir as normas legais e as normas convencionais resultantes da negociação coletiva, com especial relvo para o cumprimento do salário mínimo nacional, contratos a prazo e gestão das carreiras baseadas nas promoções automáticas em função da antiguidade.

Nos anos 80, a função pessoal mantém a sua tendência administrativa, acrescentando no entanto mais funções àquelas que já detinha, entre elas a *“gestão a quente dos processos de despedimento dos trabalhadores em excesso”* (Brandão e Parente, 1998:36) resultante da crise no emprego que afetava grande parte dos setores de atividade em consequência da abertura dos mercados à concorrência internacional.

De salientar também, que face ao tecido empresarial português ser maioritariamente constituído por PME's, a função pessoal não tinha qualquer autonomia, *“estando inserida nas funções de gestão administrativa, financeira ou mesmo de produção”* (Brandão e Parente, 1998:36). Em contraste nas grandes empresas, existe uma aproximação à Gestão de Pessoal, salientando-se algumas preocupações com a *“motivação e satisfação dos recursos humanos, frequentemente encarados do ponto de vista remuneratório, ignorando-se as questões relativas aos conteúdos e natureza do trabalho”* (Brandão e Parente, 1998:37).

Durante a década de 80, a debilidade económica e financeira das empresas, conduziu a que estas substituíssem as suas estruturas de pessoal, delegando a função nas chefias diretas ou intermédias, com pouca sensibilidade e competência para assumir tais atividades, ou por outro lado, optarem pela externalização da função e pela subcontratação de determinados serviços tais como o recrutamento e seleção, a formação, a avaliação de desempenho e até mesmo em alguns casos no domínio administrativo.

Verifica-se que a função pessoal nas empresas portuguesas é caracterizada por um forte pendor legislativo, associado a um forte intervencionismo estatal que se por um lado protege os trabalhadores, por outro condiciona as empresas que pretendem implementar uma GRH.

Por esse facto, as grandes empresas e as multinacionais que se encontravam no país, aproveitando o ambiente global que caracterizava a função, não fazem muito mais do que uma administração de pessoal, ou então optam, ainda que com menos frequência, por uma gestão de recursos humanos imposta pela sede.

Desde que Portugal entrou para a União Europeia, a função RH começou a refletir preocupações ao nível da competitividade e flexibilidade. A introdução de novas tecnologias com o intuito de aumentar a produtividade não se mostrava ser suficiente. Era necessário investir na formação profissional como forma de valorização do potencial dos recursos humanos aliado ao potencial das novas tecnologias.

Para Caetano e Vala (2002), a erosão dos fatores competitivos tradicionais realçou a importância de se considerar os recursos humanos sob a forma das aptidões e qualificações individuais e grupais, como um fator de vantagem competitiva e estratégica para a sobrevivência das organizações.

Para Marques (2010), nos anos 90 passa-se da discussão técnica da intervenção da Gestão de Recursos Humanos para uma discussão sobre o posicionamento estratégico da função.

Também Teixeira (1993) corrobora esta constatação, chegando ao ponto de referir que nesta época, em Portugal a função pessoal tenha descido de estatuto e passado a limitar-se ao tratamento jurídico-administrativo do processamento de salários, ficheiros de pessoal e cumprimento tanto quanto possível de diplomas legais e convenções coletivas, numa altura em que os discursos entre académicos e práticos, falam de criar vantagens competitivas através das pessoas.

Por sua vez, Cunha e Gomes (2003), referem que as dificuldades de afirmação de uma GERH em Portugal, prendem-se, para além da especificidade do tecido empresarial, como atrás foi referido, com um conjunto de fatores:

- 1) As dificuldades de gestão e reflexão estratégica e a falta de informação sobre a evolução tecnológica, as preferências dos consumidores e as condições da concorrência;
- 2) As resistências à evolução organizacional das empresas, nomeadamente no sentido da profissionalização e da descentralização da gestão, muitas vezes associada à predominância de uma lógica de exploração familiar ou de defesa corporativa das (in)competências instaladas;
- 3) O peso das relações pessoais nos processos de recrutamento e de promoção, e a resistência a recorrer a apoio técnico externo, atitudes que tendem a criar obstáculos à criação de uma base de competências e conhecimento com a qual cada empresa deveria contar;
- 4) A tendência para reduzir a política de estímulos à gestão de salários, a qual, por seu turno, tende a ser pautada pelo objetivo de travamento do crescimento dos níveis salariais;

- 5) A insipiência de uma gestão voltada para o desenvolvimento dos recursos humanos, para a construção de competências através, da organização de carreiras ou da programação da formação profissional, adaptando-as ao projeto global da empresa.

Os exemplos apresentados pelos autores não são característicos de todas as empresas em todos os setores de atividades, mas conforme realçam, não deixam de refletir uma realidade em que impera uma séria necessidade de desenvolvimento e *“que tem um impacto sério na forma como a gestão de pessoal pode tornar-se estratégica”* (Cunha e Gomes, 2003:10).

Num estudo realizado por Cabral-Cardoso (2004) e participado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), aplicado a 400 empresas a operar em Portugal, o autor identifica que, o papel da GRH nas empresas portuguesas, está a mudar, tanto a nível estratégico como operacional. Na generalidade, a GRH no nosso país está numa fase inicial de desenvolvimento e implementação e os gestores de recursos humanos ainda lutam para serem ouvidos dentro das organizações (Cabral-Cardoso, 2004).

Refere ainda o mesmo autor que existem duas grandes barreiras à implementação de uma GRH efetiva. A primeira barreira está relacionada com a credibilidade da função de RH, a segunda barreira é estrutural, relacionada com a natureza e características da indústria portuguesa.

Hoje em dia, apesar das dificuldades, Marques (2010:22) deixa-nos a referência de que *“aquilo que fazemos em Portugal é semelhante ao que se faz no resto do Mundo”*.

4. A Gestão de Recursos Humanos no âmbito da Administração Pública

A gestão de recursos humanos na Administração Pública não pode ser dissociada do enquadramento jurídico que está por detrás das principais práticas que se aplicam hoje em dia nas organizações do setor público.

De facto, é num ambiente extremamente restritivo que as atividades ligadas à gestão dos trabalhadores em funções públicas são realizadas, criando uma barreira à adoção de políticas e práticas, principalmente quando estão em causa programas de restrição orçamental e contenção da despesa pública.

A reforma administrativa nos moldes europeus, inicia-se em 2003, cujas linhas orientadoras estão definidas na Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003 de 30 de junho, tendo como objetivos principais: 1) prestigiar a Administração Pública; 2) racionalizar e modernizar as estruturas; 3) Reavaliar as funções do Estado; 4) Promover uma cultura de avaliação e responsabilidade, distinguindo o mérito e a excelência.

Este modelo de reforma é o maior processo de mudança organizacional da Administração Pública, alguma vez feito em Portugal, com notória influência na gestão dos seus recursos humanos.

Neste período, há que registar dois momentos importantes. O primeiro momento deu-se em 2006 com a implementação das orientações da Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005 na qual o Governo criou o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), que tinha como objetivos: 1) modernizar e racionalizar a Administração Central; 2) melhorar a qualidade de serviços prestados pela Administração aos cidadãos, empresas e comunidade; 3) colocar a Administração Central mais próxima e dialogante com o cidadão.

O PRACE indica que o modelo de reforma da Administração Pública adotado em Portugal, foi o modelo de gestão por objetivos (Nunes, 2008; Araújo, 2008), que consiste num processo de identificação e descrição de objetivos a atingir e prazos de conclusão, avaliação e monitorização.

Para Araújo (2008), a gestão por objetivos passou a ser vista numa perspetiva estratégica, associando aos organismos públicos os objetivos e resultados, numa nova filosofia de gestão, surgindo como um catalisador de forças que introduz alterações no funcionamento da organização e no comportamento das pessoas.

O instrumento de gestão por objetivos criado pelo Governo foi o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), aprovado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. Este instrumento procura avaliar os trabalhadores, os dirigentes e os organismos numa lógica sistémica e de modelo global de avaliação, que assenta num sistema integrado de gestão por objetivos ao nível estratégico, tático e operacional.

Definem-se objetivos individuais por desagregação em cascata dos objetivos organizacionais e dos serviços, procurando-se garantir desta forma a coerência entre os resultados individuais e os resultados das unidades orgânicas, essenciais para assegurar o cumprimento dos objetivos organizacionais.

O segundo momento deu-se em 2008, com a introdução do diploma que veio regular os vínculos, carreiras e remunerações dos trabalhadores do Estado (Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro), alterando a forma de planeamento de recursos humanos realizada até então.

Os organismos do Estado, passaram a estar obrigados a substituir o tradicional “Quadro de Pessoal” pelo novo “Mapa de Pessoal”. Este mapa, incorpora a previsão dos trabalhadores necessários à execução das atividades mediante a existência de um orçamento, tendo em conta um horizonte temporal de um ano.

Ao nível do sistema vinculativo, passou a aplicar-se em definitivo as adaptações do regime laboral do setor privado às especificidades da Administração Pública. Os trabalhadores passaram a ser

recrutados por contrato de trabalho na modalidade de tempo indeterminado e termo resolutivo certo ou incerto.

Apenas as carreiras relacionadas com o exercício de poderes soberanos e de autoridade continuam a ter um vínculo por nomeação.

Mas não foi só ao nível da vinculação que esta lei introduziu alterações, também as carreiras e categorias foram reduzidas de forma significativa, fazendo-se as promoções e as remunerações, depender da avaliação de desempenho e das iniciativas da gestão, tendo sempre em conta a existência de um orçamento.

No regime de carreiras, agregaram-se as carreiras existentes em dois tipos de carreiras: carreiras gerais e carreiras especiais. As primeiras caracterizam postos de trabalho que a generalidade dos serviços necessitam para o desenvolvimento da sua atividade; as segundas representam carências de apenas alguns serviços.

Independentemente de serem carreiras gerais ou específicas, cada uma é caracterizada por um determinado número de posições remuneratórias, fazendo depende a subida dos trabalhadores do processo de avaliação de desempenho. A este respeito, refere Nunes (2008), a evolução das carreiras está relacionada com a gestão de recursos humanos de cada serviço, o que vai ao encontro do modelo de gestão por objetivos definido pelo Governo.

Ao nível da política remuneratória, as alterações introduzidas pela reforma incidiram sobre a criação de uma tabela remuneratória única que engloba as carreiras gerais e específicas. Foram também criados mecanismos de delegação de poder nos dirigentes máximos dos serviços, que por opção gestonária e face à disponibilidade orçamental existente, poderá premiar o mérito excecional dos trabalhadores, nomeadamente pela atribuição de prémios de desempenho.

Ao nível dos processos de recrutamento e seleção, as necessidades de recursos humanos fazem-se depender de indicação no mapa de pessoal que existem postos de trabalho vagos, assim como de disponibilidade orçamental para efetuar o recrutamento. Introduziu-se também, embora com alguns condicionalismos, critérios de negociação na determinação do nível remuneratório do candidato selecionado e finalmente reduziu-se o tempo de execução dos processos de seleção.

No mesmo diploma e nas portarias associadas ao recrutamento e seleção, Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro e Portaria n.º 145-A/2011, de 6 de abril, definem-se as técnicas obrigatórias a aplicar e sistematiza-se todo o procedimento de recrutamento e seleção.

CAPITULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

5. Objetivos da investigação

Com este trabalho pretende-se responder ao objetivo geral da investigação, isto é, investigar a percepção dos dirigentes acerca da existência de gestão estratégica de recursos humanos e o seu possível impacto na performance do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P..

Com o objetivo geral no horizonte, foram definidos três objetivos de carácter mais específico, nomeadamente: 1) iremos procurar evidências que nos conduzam à identificação do sistema de gestão estratégica de recursos humanos, 2) iremos procurar a percepção dos dirigentes quanto às práticas de gestão de recursos humanos e 3) procuramos identificar a percepção dos dirigentes sobre que mais valias pode proporcionar aos trabalhadores, ao Instituto e o impacto na performance organizacional.

Pretende-se que este trabalho forneça mais um contributo para confirmar a importância da gestão de recursos humanos na sua dimensão estratégica, em especial, num organismo do setor público.

De seguida procederemos à identificação da metodologia utilizada para identificar, explicar e analisar a gestão estratégica de recursos humanos na organização indicada.

6. Metodologias de Investigação

Para atingir os objetivos definidos, adotou-se uma abordagem de investigação de natureza qualitativa e experimental.

Conforme refere Fernandes (2007), os estudos desenvolvidos no domínio das ciências organizacionais privilegiam as metodologias qualitativas porque para além do nível de objetividade no processo de observação empírica, entram em linha de conta com a subjetividade dos participantes para compreender a realidade organizacional.

A investigação qualitativa é essencialmente descritiva e tem como principal objetivo compreender *“os processos que contribuem para um fenómeno ou acontecimento mais geral”* (Veloso, 2007:79).

Jean-Pierre Deslauriers, citado por Guerra (2006:11) afirma que os métodos qualitativos designam uma *“variedade de técnicas interpretativas que têm por fim descrever, descodificar, traduzir certos*

fenómenos sociais que se traduzem mais ou menos naturalmente. Estas técnicas dão mais atenção ao significado destes fenómenos do que à sua frequência”.

Assim, a opção por uma investigação qualitativa em detrimento da abordagem quantitativa justifica-se por se pretender descrever, interpretar e apreciar o fenómeno da gestão estratégica de recursos humanos no modelo de gestão da Administração Pública portuguesa, mais propriamente no Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, Instituto Público.

Nesta linha de raciocínio surge Merriam (1988) que salienta o facto de ao reduzir-se as pessoas a meros dados estatísticos, existirem determinadas características do comportamento que são ignoradas.

Neste quadro de investigação qualitativa, optou-se por um tipo de investigação estudo de caso.

O estudo de caso é uma metodologia de investigação particularmente apropriada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão envolvidos factos.

Para Yin (2004:13) *“um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes”.*

Stake (1994:236) refere que o estudo de caso é enfatizado por muitos investigadores porque chama a atenção para o facto de se aprender através de um caso específico.

A finalidade do estudo de caso é sempre holística ou seja, visa preservar e compreender o caso no seu todo. Para isso, o investigador estuda o “caso” no seu contexto real, em profundidade, tirando todo o partido possível de fontes múltiplas de dados, sendo comum que num mesmo estudo se combinem entre si as diversas técnicas de recolha (Yin, 1994).

O estudo de caso tem sempre um forte poder descritivo porque o investigador dá a conhecer a situação tal como ela surge e tão completa quanto possível.

Assim, é de todo pertinente utilizar uma metodologia de estudo de caso, na medida em que se pretende analisar o caso concreto do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social I.P..

6.1. Instrumentos de recolha de dados

Para Yin (1994:92), uma das “principais vantagens dos estudos de caso prende-se como facto de “permitirem recorrer a múltiplas fontes para recolher os dados”.

Na presente investigação, utilizamos três instrumentos de recolha de dados: análise documental e legislativa, entrevistas semidiretivas e observação participante.

Ainda segundo Yin (1994:92), a utilização de múltiplas fontes de dados na elaboração do estudo de caso, *“permite por um lado, considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e por outro lado, permite corroborar o mesmo fenómeno”*.

No entendimento de Ghiglione e Matalon (1993), as entrevistas são utilizadas para as técnicas menos diretivas e permitem captar mais facilmente as representações sociais, bem como o sentido que os entrevistados atribuem à realidade, os seus valores e comportamentos.

Para o estudo, utilizamos entrevistas semidiretivas, estruturadas através de um guião previamente definido (Apêndice II) pois pretendemos que os entrevistados respondessem pelas suas próprias palavras e conforme o seu próprio quadro de referência às questões colocadas.

Estas entrevistas não são fechadas nem livres, permitindo ao entrevistador intervir sempre que o entrevistado não aborde determinado assunto ou queira um desenvolvimento mais aprofundado.

Para além da aplicação de entrevistas, foram também consultados e analisados diversos documentos internos da organização como por exemplo o Plano Estratégico (2009), para o triénio 2010-2012, o Plano de Atividades (2011_a), o Plano de Gestão de Pessoas (2011_b), o Plano de Recrutamento (2010_a), o Plano de Formação (2011_c), o Balanço Social (2011_d), o Inquérito de Satisfação aos Colaboradores (2011_e) e de modo a podermos estabelecer uma relação com a performance organizacional consultamos e analisamos o Tableau de Board do sistema de gestão da qualidade, disponível em <http://www.seg-social.pt/inst.asp?05.09.11.08> .

Para os nossos objetivos, o Tableau de Board é um instrumento importante pois contém indicadores que comparam o desempenho do instituto com outros organismos da Administração Pública.

Foram também consultadas as páginas da intranet corporativa e o site da internet disponível em: <http://www2.seg-social.pt/inst.asp?05.09>., assim como legislação afeta à gestão de recursos humanos.

O guião de entrevista, foi elaborado e adaptado dos estudos realizados por Oliveira (2009), sobre gestão estratégica de recursos humanos. É constituído por três partes e contém 26 questões.

A primeira parte recolhe os dados sociodemográficos dos entrevistados, a segunda parte incide sobre questões relacionadas com a identificação do sistema de gestão estratégica de recursos humanos e a terceira parte abarca questões sobre a perceção dos dirigentes acerca do sistema de gestão estratégica de recursos humanos.

Foi também apresentado aos dirigentes, mas somente aos dirigentes de direção superior e intermédia de 1.º grau, um quadro matriz, onde tinham que relacionar o grau de envolvimento das suas unidades orgânicas face às seguintes práticas de recursos humanos: planejar recursos humanos, recrutar/selecionar, acolher/integrar, formar, avaliar e controlar o absentismo.

De uma população alvo constituída por 66 dirigentes, foram efetuadas durante os meses de fevereiro e março de 2012, um total de 14 entrevistas, gravadas, com uma duração aproximada de 1 hora cada e que, por questões geográficas se limitaram aos dirigentes que exercem funções na sede do Instituto, situada em Lisboa.

Garantindo que o guião de entrevista estava elaborado de forma perceptível, clara e sem ambiguidades, foi feito um pré teste à diretora do gabinete de recursos humanos e não havendo questões relevantes que conduzissem a uma modificação das questões do guião de entrevista, foi mantida como entrevista válida, sem necessidade de repetição.

Validado o pré teste e não havendo retificações, o guião de entrevista foi enviado por e-mail ao grupo alvo de dirigentes.

Sendo as entrevistas gravadas, foi necessário proceder à sua transcrição. De forma a que o conteúdo escrito fosse fidedigno, as entrevistas depois de transcritas foram enviadas por e-mail aos entrevistados para validação do respetivo conteúdo.

6.2. Metodologia de análise de dados

Para analisar a informação recolhida nas entrevistas, recorreremos à Análise de Conteúdo, considerada como uma das técnicas mais comuns (Bardin, 1995) nas investigações empíricas realizadas pelas diferentes ciências sociais e humanas (Vala, 1986).

A utilização desta técnica permite descrever as situações mas também interpretar o sentido do que foi dito (Guerra, 2006). Ainda segundo este autor, a *“análise de conteúdo é uma técnica e não um método, utilizado no procedimento normal de investigação, isto é, o confronto entre o quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido”*, tendo ainda *“uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma visão interpretativa que decorre das*

interrogações do analista face a um objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência” (Guerra, 2006:62).

Na aplicação da análise de conteúdo, foram construídas várias sinopses (Apêndice III), com o propósito de sintetizar os discursos que contém as mensagens essenciais. Na sua construção temos uma grelha vertical cuja primeira coluna identifica a entrevista de acordo com a codificação anteriormente indicada, a segunda coluna contém a descrição do discurso e a terceira coluna a localização dos factos descritos, isto é, a pergunta.

Segundo Guerra (2006:72) a utilização de sinopses é *um “material descritivo que, atentamente lido e sintetizado, identifica as temáticas e as problemáticas (mesmo as que não estão referenciadas no guião de entrevista).”*

Estas sinopses foram identificadas por assunto: 1) Identificação da gestão estratégica de recursos humanos; 2) Implementação da gestão estratégica de recursos humanos; 3) Benefícios da gestão estratégica de recursos humanos; 4) Alinhamento estratégico; 5) Pontos fortes; 6) Pontos fracos; 7) Ganhos para os trabalhadores; 8) Ganhos para o Instituto; 9) Impacto na performance.

Para analisar o impacto do sistema de gestão estratégica de recursos humanos na performance organizacional, consideramos para análise, os anos de 2008, 2009 e 2010.

Consideramos que o sistema de gestão estratégica de recursos humanos pode ter impacto na performance organizacional a três níveis de indicadores: indicadores financeiros (% de cobrança da dívida, taxa de cobrança da carteira de dívida líquida, prazo médio de pagamento a fornecedores, despesas de funcionamento), indicadores de qualidade (tempo médio dos processos de execução fiscal, tempo médio de resposta às reclamações por cobrança de dívida incorreta) e indicadores de recursos humanos (taxa de satisfação dos colaboradores, taxa de absentismo, % de colaboradores abrangidos pela formação).

CAPITULO III – O CASO

Todas as organizações, independentemente de serem do setor privado ou do setor público, devem orientar a sua atuação através da formulação, implementação e avaliação da estratégia mais adequada à consecução dos seus objetivos e missão.

A organização do setor público alvo de estudo, é o Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, Instituto Publico (IGFSS).

Esta decisão prende-se com o facto de estarmos perante uma organização pública cujo Conselho Diretivo apresenta uma visão de gestão não muito comum no espectro da Administração Pública portuguesa que se reflete nas práticas de gestão e de gestão de recursos humanos adotadas.

7. Caracterização do IGFSS, IP

O Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGFSS) foi criado a 1 de abril de 1977. Sob tutela do Ministério do Solidariedade e da Segurança Social (MSSS), é um instituto público integrado na administração indireta do Estado, com autonomia administrativa e financeira, personalidade jurídica e património próprio.

O IGFSS tem por missão a gestão financeira unificada dos recursos económicos consignados no Orçamento da Segurança Social, o segundo maior orçamento anual depois do Orçamento de Estado, com um volume financeiro na ordem dos 32 mil milhões de euros.

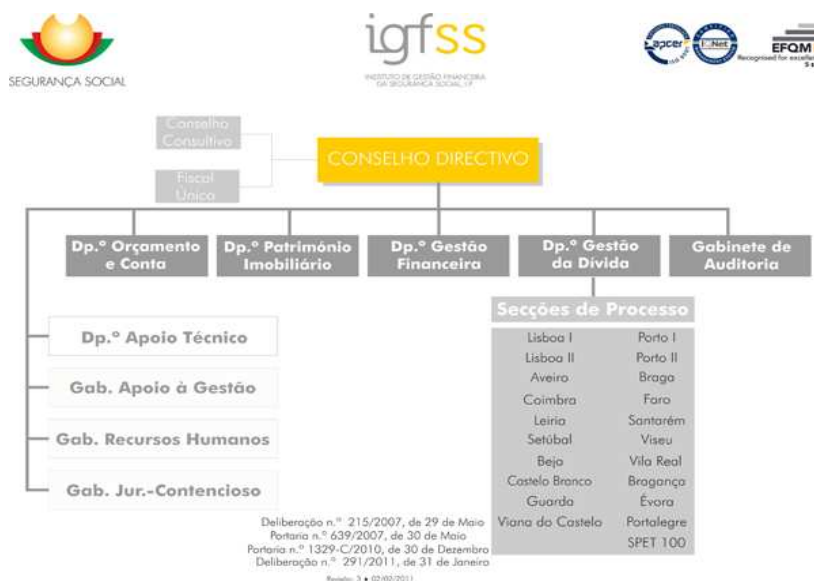
No âmbito da gestão financeira fornece diariamente as instituições do Sistema de Segurança Social, sem ruturas de tesouraria, assegurando, por essa via, os compromissos da Segurança Social para com os beneficiários.

Organizado numa estrutura central, o IGFSS dispõe de serviços desconcentrados a nível distrital para a área da recuperação da gestão da dívida – as Secções de Processo Executivo – que gerem mais de 1 milhão processos executivos.

Na área da gestão do património imobiliário da Segurança Social, o Instituto gere ainda cerca de 4.600 imóveis/frações, entre renda livre e renda social.

O IGFSS, encontra-se estruturado em cinco áreas operacionais e quatro áreas de suporte, conforme se pode verificar no organograma apresentado na figura 1, definido nos termos da Portaria n.º 1329-C/2010, de 30 de dezembro:

Figura 1 – Organograma do IGFSS



Fonte: <http://www2.seg-social.pt/inst.asp?05.09.01.02>

De um modo mais detalhado, podemos ver no anexo I, que o organograma do IGFSS tem uma configuração estrutural característica de uma *burocracia mecanicista*.

Segundo Mintezberg (1995) este tipo de configuração estrutural tem como especificidades tarefas operacionais rotineiras e muito especializadas, procedimentos muito formalizados, uma proliferação de regras, regulamentos e uma comunicação formalizada em toda a organização, e uma centralização relativamente importante do poder de decisão.

Se à primeira vista poderíamos ser induzidos a associar a configuração à estrutura divisionalizada, consideramos que existem algumas características que aproximam a estrutura organizacional do IGFSS de uma configuração burocrática mecanicista.

Segundo Mintezberg (1995), a estrutura divisionalizada apoia-se na base do mercado e cada divisão é criada de acordo com os mercados que serve, comportando todas as funções operacionais necessárias para os servir.

Olhando para o organograma do IGFSS, apesar de existirem unidades descentralizadas que podem ser vistas como divisões e que atual localmente, estas não possuem autonomia financeira e administrativa que lhes permita definir estratégias.

Outra especificidade da estrutura divisionalizada é o facto de as divisões apresentarem uma estrutura burocrática mecanicista. No caso do IGFSS, as unidades descentralizadas são compostas por um número limitado de trabalhadores, assumindo uma estrutura simples.

O IGFSS organiza a sua atividade em torno de quatro processos de negócio (PN) que estão diretamente associados ao cumprimento da missão: PN.01 – Gestão da Dívida, PN.02 – Património Imobiliário, PN.03 – Orçamento e Conta, PN.04 – Gestão Financeira; e quatro processos de suporte (PS) destinados a apoiar a execução dos processos de negócio: PS.01 – Gestão Estratégica, PS.02 – Gestão de Recursos Humanos, PS.03 – Gestão de infraestruturas, PS.06 – Jurídico-Contencioso.

7.1 Modelo de Gestão do IGFSS, IP

O modelo de gestão praticado atualmente no IGFSS, criado em 2005, estabelece a política e a estratégia do Instituto, segundo cinco eixos interligadas: Gestão por Objetivos, Gestão da Qualidade, Gestão de Recursos Humanos, Gestão da Comunicação e Responsabilidade Social.

Figura 2: Modelo de gestão do IGFSS



Fonte: Plano de Atividades 2010 - IGFSS

1.º Eixo – Gestão por Objetivos – A este nível o IGFSS adotou o modelo de Balanced Scorecard criado por Kaplan e Norton (1996), como metodologia de gestão da performance organizacional.

A filosofia do Balanced Scorecard assenta na visão global da estratégia das organizações apoiada em quatro perspetivas – financeira, clientes, processos e aprendizagem e crescimento; nas quais são fixados objetivos e indicadores que tem de funcionar de forma integrada, estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspetivas.

O principal motivo que atrai as organizações para a implementação do Balanced Scorecard como sistema e gestão da performance é conseguir alinhar pessoas, processos e infraestruturas com a estratégia de negócio. O alinhamento constitui uma fonte crucial de criação de valor e baseia-se na obtenção de sinergias a todos os níveis da organização.

Pinto (2007), refere que o modelo de balanced scorecard, tendo sido criado na perspetiva do setor privado, a sua aplicação no setor público, obriga a efetuar algumas alterações ao modelo original. Nesta configuração, a missão do organismo surge no topo do Balanced Scorecard, seguindo-se as perspetivas: clientes e stakeholders, finanças e orçamento, processos e aprendizagem e crescimento.

É neste modelo configuracional que o IGFSS aplica o Balanced Scorecard enquanto sistema de gestão estratégica permitindo não apenas a definição e acompanhamento dos objetivos e a avaliação do desempenho organizacional, mas também a clarificação e comunicação da estratégia, missão e visão da organização, garantindo o alinhamento institucional conforme se pode verificar no Mapa da Estratégia Corporativa (Anexo II).

Para o IGFSS, a utilização do Balanced Scorecard, permite-lhe controlar os níveis de desempenho e monitorizar com maior exatidão os resultados alcançados, garantindo de um modo eficaz a pilotagem estratégica.

2.º Eixo – Gestão da Qualidade – A adoção de uma cultura da Qualidade, projeta a ambição do instituto em prestar melhores serviços aos clientes e envolver os colaboradores com o ideal de serviço público e a missão da Segurança Social.

A política de qualidade do IGFSS está traduzida em sete compromissos (Anexo III): *1 - Clientes Satisfeito, 2 - Colaboradores envolvidos, 3 - Processos inovadores, 4 - Melhorias constantes, 5 - Qualidade garantida, 6 - Comunicação transparente, 7 - Responsabilidade social e ambiental.*

Desse empenho resultou a obtenção do reconhecimento “Committed to Excellence” da European Foundation for Quality Management (EFQM) em 2006, a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade pela Norma Internacional ISO 9001 em 2007 e o reconhecimento “Recognised for Excellence” de 5 estrelas, nível máximo deste segundo patamar do esquema de excelência da EFQM, em 2009 e a sua manutenção em 2011, sendo a primeira entidade pública e a segunda a nível nacional a alcançar esta distinção.

3.º Eixo - Gestão de Recursos Humanos - o terceiro eixo, foram sendo adotadas políticas exigentes e alinhadas com a estratégia da organização, suportadas por um sistema de avaliação de desempenho individual dos colaboradores, através do SIADAP, e por um planeamento rigoroso que inclui a elaboração e execução anual dos Planos de Formação, de Recrutamento e de Combate ao Absentismo, entre outras iniciativas.

Anualmente passou também a ser lançado o inquérito de avaliação da satisfação dos colaboradores com o propósito de ter uma perceção clara do clima social do Instituto, recolher sugestões de melhoria e aferir o nível de satisfação quanto às práticas de gestão seguidas.

Também com este propósito o IGFSS participou, em 2008 e 2009, no Estudo das Melhores Empresas para Trabalhar, promovido pelo Great Place to Work Institute (GPW).

4.º Eixo - Gestão da Comunicação - Foi criado um mix diversificado de meios de comunicação apostando na transparência da gestão, no reforço da identidade institucional e dos laços de pertença.

Este mix é composto pelos seguintes canais internos de comunicação: *Diário de Recortes*, *Momento Q*, *Flash Responsabilidade Social*, *Circular Informativa*, *Flash Informativo*, *Intranet*

Esta estratégia de comunicação é alicerçada por Planos de Comunicação anuais que consolidam os canais internos de difusão eletrónica da informação, apoiam o reforço da identidade corporativa e incentivam o envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento dos projetos e objetivos do Instituto.

5.º Eixo - Responsabilidade Social – A política de responsabilidade social vem refletida na carta de valores do IGFSS. Representa os princípios éticos e deontológicos de acordo com os quais o IGFSS propõe desenvolver a sua atividade ao definir as normas de conduta subjacentes ao seu relacionamento com a comunidade em geral.

Aliás, na carta de valores do IGFSS pode-se constatar a preocupação com os princípios éticos subjacentes à responsabilidade social como pode se observado no anexo IV.

O programa de responsabilidade social existe desde 2006 e contempla diversas medidas, tais como o apoio a instituições beneficiárias, a recolha de donativos, a política de reciclagem e a festa de Natal, tendo como objetivo reforçar a imagem do IGFSS como organização socialmente consistente e responsável.

Este programa que é dinamizado pelo comité de responsabilidade social, composto por trabalhadores do IGFSS, por representantes do Centro de Cultura e Desporto do IGFSS e por trabalhadores que participam de forma voluntária na implementação das medidas, tem como missão gerir e dinamizar o programa na vertente interna (aumentar a satisfação e união dos colaboradores) e na vertente externa (como forma de retorno à sociedade).

Em 2011, associado à política de responsabilidade social, foi criado o programa **Natura +**, com o objetivo de reduzir as emissões de carbono através da adoção de boas práticas ambientais.

Para o efeito, o Instituto tem em curso um Plano de Gestão de Carbono, com diversas iniciativas, aplicado a todas as instalações do IGFSS que constitui uma oportunidade para alinhar as ações com as metas nacionais em matéria de energia e clima; identificar oportunidades de redução de consumos energéticos e emissões; contribuir para a sensibilização pública sobre o tema.

O Instituto e os seus trabalhadores pretendem desta forma contribuir para uma sociedade melhor, ajudando de uma forma direta os mais desprotegidos, ao mesmo tempo que procuram criar um bom ambiente de trabalho, boas condições pessoais e profissionais que gerem um clima de satisfação na prossecução da sua missão.

Estas cinco dimensões têm vindo a ser desenvolvidas de forma articulada tirando partido de práticas inovadoras de gestão, o que tem permitido ao IGFSS caminhar firmemente na prestação de um serviço público de maior qualidade, ao encontro das expectativas e necessidades dos seus colaboradores, clientes e Sociedade.

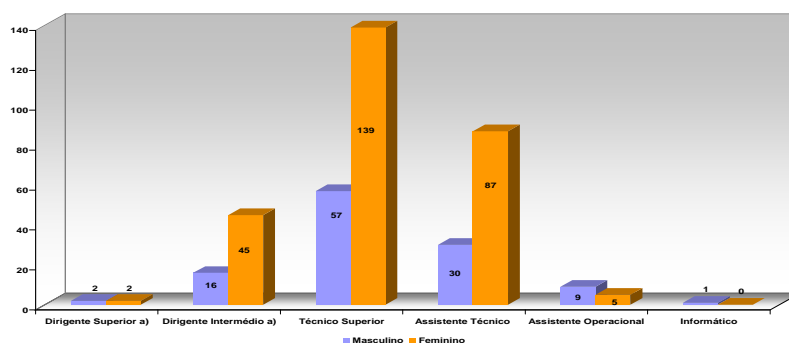
Fruto do trabalho desenvolvido em 2010, o IGFSS foi o vencedor do Prémio OCI 2010, do Observatório de Comunicação Interna, na categoria de “Melhor Prática em Gestão da Mudança”, onde concorria com os finalistas Banco Santander Totta e com a ONI Communications.

O júri presidido pelo Presidente do Conselho de Administração da Renova e constituído pelo Grupo Inforpress, Universidade Católica de Lisboa e revista Executive Digest, e membros do conselho assessor da BP, da EDP, da Nestlé, da Siemens e Tetra Pak distinguiu, assim, o modelo de gestão do IGFSS, orientado para a excelência e suportado no Balanced Scorecard.

7.2. Caracterização dos Recursos Humanos

Com base nos dados recolhidos do Balanço social de 2011, o IGFSS possui 393 trabalhadores, dos quais 115 do sexo masculino e 278 do sexo feminino. De acordo com estes dados constata-se que a taxa de emprego feminina situa-se nos 71% e a masculina nos 29%.

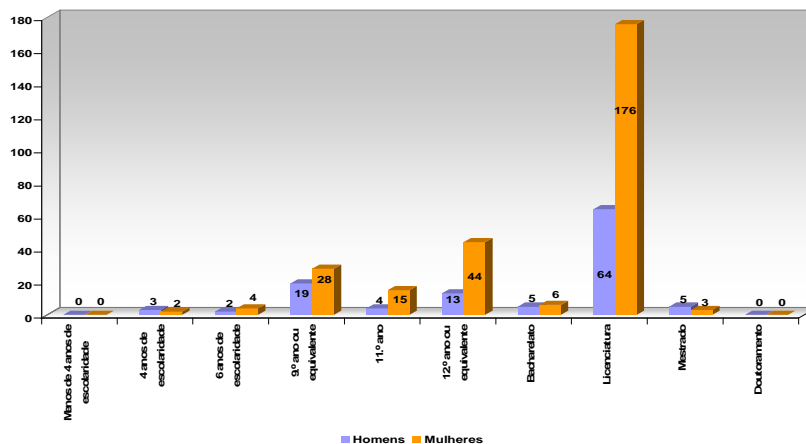
Gráfico 1 – N.º trabalhadores por sexo, segundo o Cargo/Carreira



Fonte: IGFSS - Balanço Social 2011

No que diz respeito aos níveis de escolaridade dos 393 trabalhadores, 259 têm habilitações de nível superior, representando uma taxa de formação superior de 66%. Com estudos de nível básico e secundário há 134 trabalhadores, o que representa 34% do efetivo total do Instituto.

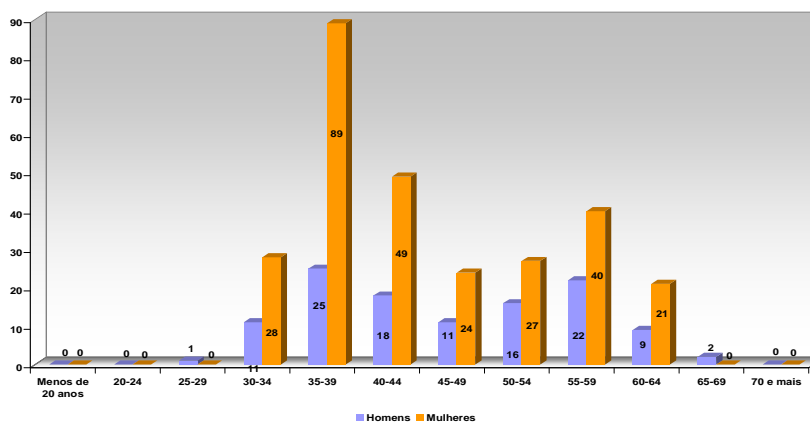
Gráfico 2 – N.º trabalhadores por nível de escolaridade e género



Fonte: IGFSS - Balanço Social 2011

A média etária dos trabalhadores do IGFSS é de 45 anos. A idade média dos trabalhadores femininos é de 44,4 anos, enquanto que no efetivo masculino este valor situa-se nos 46,6 anos.

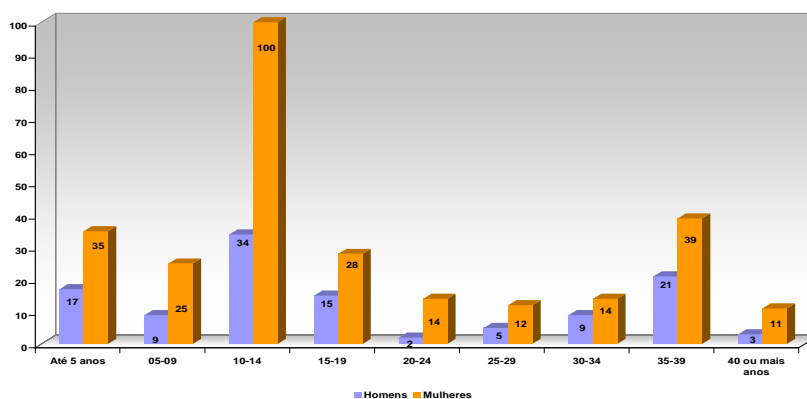
Gráfico 3 – N.º trabalhadores por escalão etário e género



Fonte: IGFSS – Balanço Social 2011

Relativamente à antiguidade dos trabalhadores na Administração Pública, a média etária é de 18 anos, o que revela uma preocupação com o rejuvenescimento do capital humano do Instituto.

Gráfico 4 – Antiguidade por escalão etário e género



Fonte: IGFSS – Balanço Social 2011

Os custos com pessoal atingiram em 2011, a importância de 11.990.456,43 euros, sendo a rubrica “remuneração base” aquela que maior impacto tem no total de encargos com 10.413.393,43 euros, seguido da rubrica “Suplementos remuneratórios”, com 829.791,68 euros, conforme se pode constar no quadro abaixo

Quadro 8 : Encargos com o Pessoal

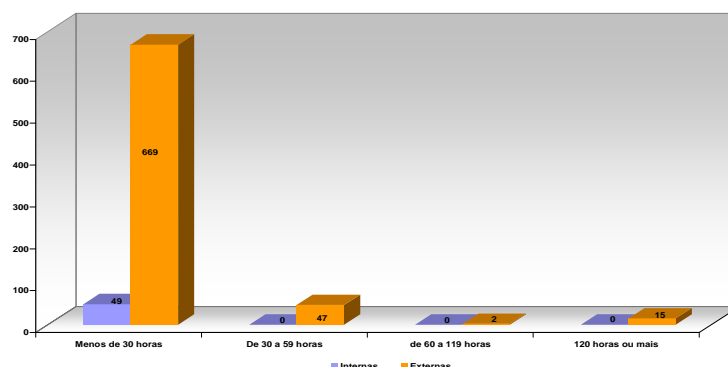
Encargos com pessoal	Valor (Euros)
Remuneração base	10.413.393,43 €
Suplementos remuneratórios	829.791,68 €
Prémios de desempenho	208,05 €
Prestações sociais	584.661,07 €
Benefícios sociais	- €
Outros encargos com pessoal	162.402,20 €
Total	11.990.456,43 €

Fonte: IGFSS – Balanço social 2011

No que respeita às ações de formação desenvolvidas no ano de 2011, refere-se que decorreram 49 ações de formação internas, e 733 ações de formação externas.

No quadro abaixo, pode-se verificar que a grande aposta do instituto está nas ações de formação com carga horária inferior a 30 horas.

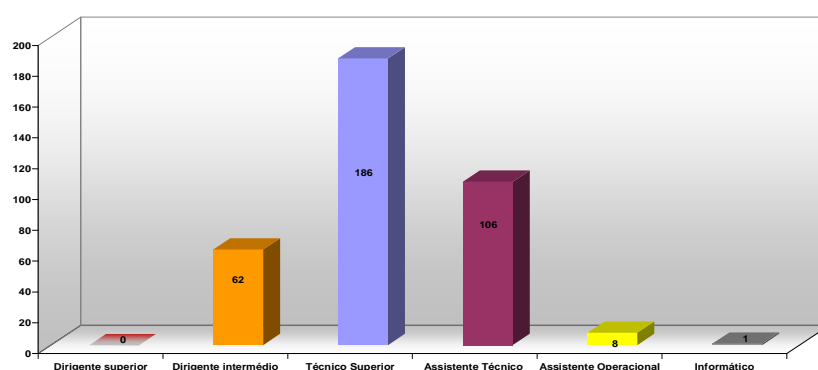
Gráfico 5 – N.º de ações de formação ocorridas em 2011, por tipo e duração



Fonte: IGFSS – Balanço social 2011

Estas ações formativas, incidem na sua maioria sobre as carreiras de técnico superior e assistente técnico.

Gráfico 6 – Ações de formação profissional realizadas durante o ano, por Cargo/Categoria



Fonte: IGFSS – Balanço social 2011

7.3. Principais práticas de gestão de recursos humanos no IGFSS, IP

A gestão de recursos humanos no IGFSS, IP, é considerada uma área prioritária para o Conselho Diretivo. Este foco, teve a sua alavanca com a assinatura da Carta de Missão em 2005 (anexo V) e está patente nos principais documentos do Instituto, como por exemplo no Plano Estratégico (IGFSS, 2009) para o triénio 2010-2012, no Plano de Atividades (IGFSS, 2011_a) e no Relatório de Atividades (IGFSS, 2010_b), para além de todos os documentos formais do Gabinete de Recursos Humanos e que podem ser consultados pelos trabalhadores na página da intranet institucional.

Podemos encontrar uma constatação deste facto no Plano Estratégico para o triénio 2010-2012 (2009:9):

“Quando subscreveu a Carta de Missão para o seu primeiro mandato, o Conselho Diretivo firmou desde logo um claro propósito de aposta nos colaboradores, sobretudo nas vertentes da motivação e satisfação, do rejuvenescimento dos quadros e do aumento da respetiva tecnicidade, com o objetivo último de fomentar a produtividade e a eficácia organizacionais.”

No instituto, identificamos como práticas de gestão de recursos humanos, o recrutamento e seleção, o acolhimento e integração, a formação, a avaliação de desempenho, a higiene, segurança e saúde no trabalho, a gestão do absentismo, as remunerações e incentivos, a gestão de carreiras e finalmente a gestão da comunicação.

Recrutamento e seleção – Com a entrada em vigor do novo regime de vínculos, carreiras e remunerações, aprovado pela Lei n.º 12-A/2008 de 27 de setembro, os recursos humanos passaram a ser geridos de acordo com o “*Mapa de pessoal*”, que reflete o número de trabalhadores necessários e adequados ao desenvolvimento da atividade.

O instituto utiliza métodos de recrutamento internos e externos. Socorre-se dos procedimentos concursais, da mobilidade interna e dos cursos de estudos avançados em gestão pública (CEAGP) ministrados pelo Instituto Nacional de Administração (INA), para recrutar trabalhadores externos ao instituto.

A mobilidade interna também reveste a modalidade de recrutamento interno, quando utilizada para deslocar trabalhadores do instituto, de uma unidade orgânica para outra considerada deficitária.

O planeamento anual das necessidades de recrutamento é definido anualmente através do “*Plano de Gestão de Pessoas*”.

Acolhimento e integração – O acolhimento e integração dos trabalhadores no instituto é efetuado pelo gabinete de recursos humanos.

No dia da sua admissão, é fornecido ao trabalhador o “*Manual de Acolhimento e Acompanhamento*”, com o intuito de dar a conhecer de forma fácil e rápida, a estrutura, organização e funcionamento do instituto, os seus principais direitos e deveres, bem como informações relevantes para o quotidiano profissional.

O gabinete de recursos humanos explica ao novo trabalhador as funcionalidades do “Portal do Colaborador” tais como a justificação de ausências, marcação de férias, registos de presenças, recibo de vencimento e eventos de segurança, higiene e saúde no trabalho, entre outros.

A intervenção do gabinete de recursos humanos no acolhimento e integração dos novos colaboradores não se esgota aqui. Durante o primeiro ano de exercício de funções, o gabinete de

recursos humanos envia um questionário designado “*Programa Integrar*”, no terceiro, sexto e décimo mês, com o intuito de aferir o grau de integração do trabalhador no instituto.

No caso dos processos de mobilidade interna, este questionário é também enviado para o superior hierárquico. O objetivo mais não é do que recolher a percepção do trabalhador e do superior hierárquico sobre vários aspetos contidos no questionário: acolhimento, enquadramento, desempenho profissional, adequação às funções, formação profissional.

Formação – Anualmente o gabinete de recursos humanos promove junto das unidades orgânicas e dos seus dirigentes, o levantamento das necessidades de formação dos trabalhadores, que depois está na origem da elaboração do “Plano de Formação”.

É proporcionada formação inicial e formação continua aos trabalhadores e o instituto para suprimir as necessidades formativas socorre-se de ações de formação internas e externas.

Esta prática não se limita só à elaboração do “Plano de Formação” mas inclui também um momento de avaliação das ações formativas.

Neste sentido, o gabinete de recursos humanos após a frequência da ações de formação, envia para os formandos um questionário com o objetivo de recolher dados sobre a adequação da formação, tipo, duração, conteúdos e formadores, às necessidades e expectativas dos trabalhadores.

É também solicitado ao superior hierárquico direto que efetue uma avaliação da eficácia da ação de formação mediante o preenchimento do questionário “*REF*” (Retorno da Eficácia da Formação), que permite recolher dados sobre a eficácia do desempenho do trabalhador.

Avaliação de desempenho – O sistema de avaliação de desempenho (SIADAP) está apoiado na Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro e implementado a 100%, isto é, no final de cada ciclo de gestão são avaliados os trabalhadores (SIADAP 3), os dirigentes (SIADAP 2) e o próprio instituto (SIADAP 1).

A aplicação do sistema de avaliação de desempenho permite ao instituto identificar as potencialidades pessoais e profissionais dos trabalhadores assim como diagnosticar necessidade de formação, alterar a posição remuneratória dos colaboradores e atribuição de prémios de desempenho.

De acordo com as avaliações de desempenho atribuídas, o instituto utiliza as faculdades previstas na lei para proporcionar aos seus trabalhadores maiores índices de motivação e satisfação pessoal, nomeadamente atribui períodos sabáticos com duração máxima de três meses para realização de estudos com interesse para o serviço, estágio em organismo da Administração Pública estrangeira ou em organização internacional, estágio em organizações não

governamentais ou entidades empresariais com atividade e métodos de gestão relevantes para a Administração Pública, para além da possibilidade de aumento de dias de férias.

Segurança, higiene e saúde no trabalho – As atividades que constituem esta prática de gestão de recursos humanos representam um elemento fundamental na prevenção dos riscos profissionais e vigilância da saúde dos trabalhadores.

O gabinete de recursos humanos atua em duas áreas distintas:

Saúde no trabalho – vigilância da saúde dos trabalhadores, pela realização de exames médicos, como no controlo de elementos físicos, sociais e mentais que possam afetar a saúde dos trabalhadores.

Higiene no trabalho – conjunto de metodologias, não médicas, necessárias à prevenção das doenças profissionais, tendo como principal campo de ação o controlo da exposição aos agentes físicos, químicos e biológicos.

Neste sentido, o gabinete de recursos humanos efetua auditorias de segurança, higiene e saúde no trabalho com a finalidade de realizar um levantamento sistemático e documentado de todos os fatores de risco presentes nos locais de trabalho e da adequação dos meios existentes.

Gestão do absentismo – O instituto, assumindo a gestão do absentismo como uma prática de gestão de recursos humanos, criou o “*Plano de combate ao absentismo*” que visa reforçar a atuação através da definição de medidas de combate. Medidas de sensibilização orientadas essencialmente para a prevenção, com forte componente ética e pedagógica, assim como medidas de responsabilização de caráter processual, administrativo ou disciplinar, que visa sobretudo corrigir comportamentos desconformes às regras em vigor.

Remuneração e incentivos – A prática de remunerações e incentivos depende da avaliação de desempenho. A sua aplicação é anual e está condicionada pela atribuição das notas de mérito nos processos de avaliação de desempenho.

Esta prática está bastante limitada devido ao contexto económico de endividamento do setor público e das políticas governamentais restritivas em matéria de remunerações.

A autonomia do instituto e do gabinete de recursos humanos, restringe-se exclusivamente à aplicação dos normativos legais.

Gestão de carreiras – Ao nível da gestão de carreiras dos trabalhadores apenas se consegue identificar preocupações com as subidas de posição remuneratória na tabela remuneratória única da Administração Pública. Não identificamos na análise documental e na consulta à página da intranet institucional, a existência de um plano de gestão de carreiras ou um plano de sucessões.

Gestão da comunicação - A comunicação é uma área muito importante para o instituto. Através dela o instituto procura envolver e manter os seus colaboradores informados das principais decisões.

Foca-se numa política de “porta aberta” entre a gestão de topo e os trabalhadores. Existe facilidade em comunicar com o conselho diretivo e com o gabinete de recursos humanos, sem necessidade de marcação prévia.

Com um forte pendor na vertente interna, o instituto aposta na transparência da comunicação, sendo o princípio da “comunicação transparente” o 6.º compromisso da política da qualidade.

8. Análise dos dados

Os dados analisados neste ponto foram recolhidos através da aplicação de entrevistas semidiretivas, análise documental e observação participante.

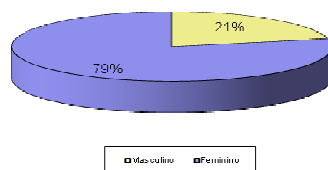
No universo de 66 dirigentes, utilizamos uma amostra por conveniência, constituída pelos dirigentes de 1.º e 2.º nível do instituto. Foram efetuadas 14 entrevistas, que correspondem a 21,2% do universo de dirigentes.

Consideramos pertinente estruturar a análise dos dados recolhidos em três grandes dimensões que incluem a caracterização sócio-demográfica dos dirigentes entrevistados, as principais práticas de gestão de recursos humanos utilizadas no instituto e por fim a percepção dos dirigentes sobre o sistema de gestão estratégica de recursos humanos e os respetivos impactos na performance organizacional.

8.1. Caracterização sociodemográfica dos entrevistados

Verificou-se que do total de dirigentes entrevistados (14), 27% são do sexo masculino e 73% são do sexo feminino. Estas percentagens enquadram-se nas médias do balanço social, verificada anteriormente, onde se pôde constatar que do total de trabalhadores do instituto, 29% são do sexo masculino e 71% do sexo feminino.

Gráfico 7 – Caracterização dos entrevistados quanto ao género

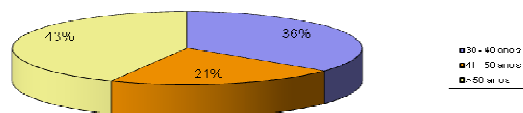


Fonte: Entrevistas

Do ponto de vista etário, os escalões que tem maior representatividade são aqueles em que os dirigentes têm mais de 50 anos e o escalão entre os 30 e 40 anos.

Esta amplitude reflete a preocupação de renovação do capital humano do instituto. Por um lado tem trabalhadores com larga experiência profissional, no instituto ou noutros organismos da Administração Pública mas por outro lado, tem vindo a contratar trabalhadores mais novos, com novas ambições e novos conhecimentos.

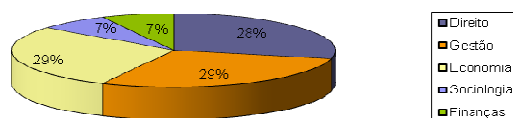
Gráfico 8 – Caracterização dos entrevistados quanto à faixa etária



Fonte: Entrevistas

No que diz respeito à escolaridade, todos os dirigentes entrevistados possuem habilitações literárias ao nível da licenciatura, diferindo apenas nas respetivas áreas de formação.

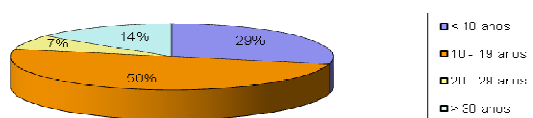
Gráfico 9 – Caracterização dos entrevistados quanto à área de formação



Fonte: Entrevistas

Quanto à antiguidade no organismo, especial destaque para a faixa etária dos 10 aos 19 anos, com 50% dos dirigentes entrevistados. A antiguidade aqui referida, reporta à data de admissão no instituto, não se podendo confundir com a antiguidade no cargo dirigente que atualmente ocupam.

Gráfico 10 – Caracterização dos entrevistados quanto à antiguidade no organismo

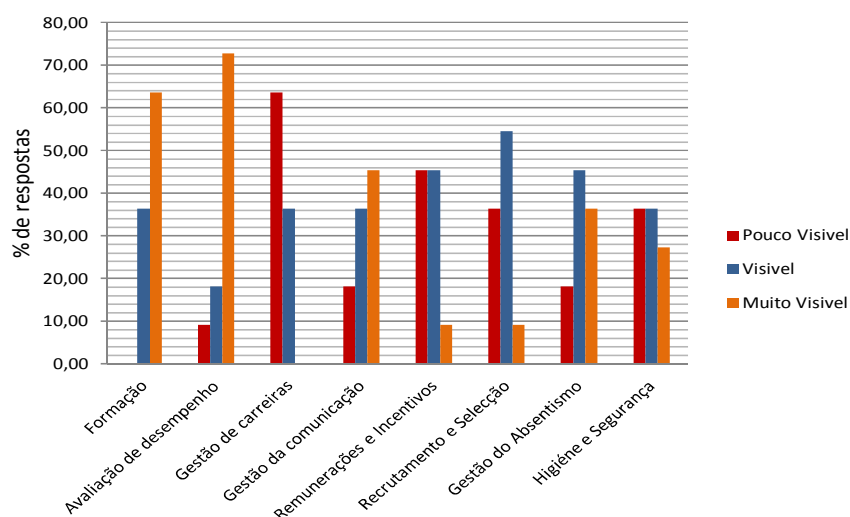


Fonte: Entrevistas

8.2. Análise das práticas de gestão de recursos humanos – Percepção dos dirigentes

Identificadas as práticas de gestão de recursos humanos no ponto 7.3, procurámos saber se essas práticas tinham visibilidade junto dos dirigentes e até que ponto percecionam a forma como são aplicadas no dia a dia do instituto.

Gráfico 11 – Grau de visibilidade das práticas de gestão de recursos humanos



Fonte: Autor

Da análise do gráfico, podemos verificar que das práticas de gestão de recursos humanos assinaladas, apenas a avaliação de desempenho, a formação e o recrutamento e seleção, apresentam um grau de visibilidade superior a 50%.

A avaliação de desempenho, é a prática com maior visibilidade no instituto, na medida em que a gestão por objetivos e ao alinhamento existente entre os objetivos organizacionais e os objetivos definidos para os trabalhadores obriga a uma monitorizado do cumprimento dos prazos de contratualização através da utilização da ferramenta do Balanced Scorecard.

"Pelo menos aqui à um alinhamento que eu considero... que é feito de uma forma do macro para o micro"; "... nós temos o BSC definido, o BSC converte-se em objetivos, depois para o nível dos dirigentes que por sua vez converte-se em objetivos para as pessoas." (E1: Parte II – P3);

A formação surge logo a seguir no graus de visibilidade das práticas de recursos humanos. Este facto deve-se por um lado à envolvimento das unidades orgânicas na identificação das necessidades de formação fundamentais para a elaboração do "Plano de Formação".

Da análise dos balanços sociais de 2009, 2010 e 2011, podemos verificar a aposta do instituto na valorização e qualificação dos seus trabalhadores, na medida em que as taxas de cobertura dos trabalhadores abrangidos por ações de formação foram de 99%, 66% e 92% respetivamente.

"Há um enriquecimento pessoal fruto do acesso a modelos de formação que o Instituto coloca no terreno." (E9: Parte II – P12);

Ao nível do recrutamento e seleção, esta visibilidade é fruto do "Plano de Recrutamento", também este é elaborado com a participação das unidades orgânicas na identificação das necessidades de trabalhadores.

"Neste momento há sempre a preocupação de ver o quadro de pessoal, se está preenchido, se falta pessoal, quantos são necessários, há uma preocupação de dotar o orçamento de verbas para contratar as pessoas e depois ao nível do BSC está sempre espelhado se o plano está a ser concretizado ou não." (E1: Parte II – P9);

No polo oposto encontra-se a gestão de carreiras e as remunerações e incentivos. A explicação para a fraca visibilidade destas práticas prendem-se com dois momentos temporais importantes.

Por um lado, no momento de realização deste trabalho, tinha-se verificado à pouco tempo mudanças estruturais profundas nos vínculos, carreiras e remunerações dos trabalhadores da Administração Pública.

As tabelas salariais existentes foram agregadas numa só, designada "Tabela Remuneratória Única" e o leque de carreiras existente foram aglomerados em três carreiras gerais: assistente operacional, assistente técnico e técnico superior.

Num segundo momento, o período conturbado que atravessa o país, nos esforços para conter o endividamento público, trouxeram limitações aos organismos públicos na forma de gerir as remunerações dos trabalhadores.

As transcrições que se seguem refutam as evidências anteriores:

“ O ano passado com as restrições do Governo e com a legislação nova, e dos créditos, as pessoas vão ficar paradas durante muito tempo” (E3: Parte III – P1);

“...Não fossem existir circunstâncias externas ao Instituto e portanto que são transversais a toda a administração, o sistema era espantoso. As pessoas teriam a oportunidade de gerir a sua carreira provavelmente como não tinham noutro organismo. Portanto eu acho que é muito positivo. Só não é por força de circunstâncias exteriores e portanto nesse aspeto os colaboradores podem sentir-se insatisfeitos e tentar melhor noutro sitio mas o que é facto é que não existindo estas circunstâncias seria um bom sistema.” (E4: Parte III – P1);

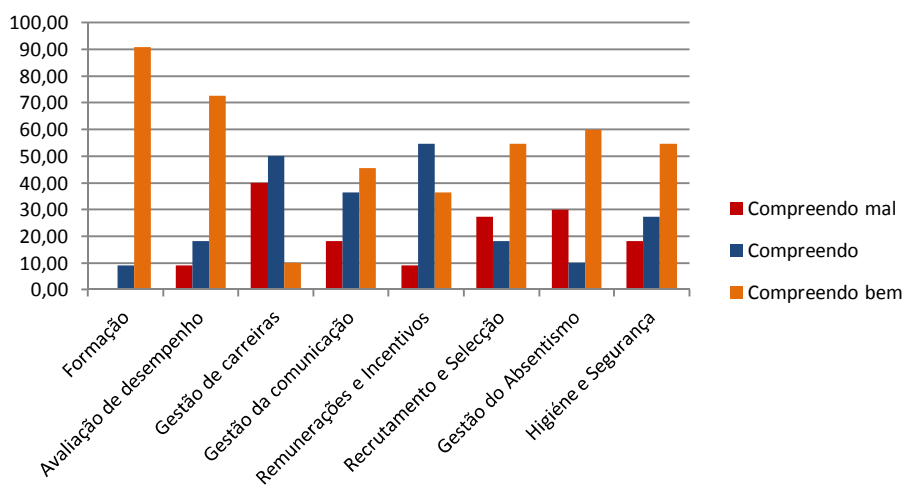
“Este sistema integrado de gestão de recursos humanos levaria a que fossem distinguidos normalmente por força da avaliação de desempenho, as pessoas que efetivamente mereciam a atribuição dessas notas (...) se não estivéssemos neste contexto da Administração Pública teria reflexos na carreira em termos de progressão. Mas como temos o congelamento das progressões das pessoas, o sistema acaba por não ter reflexos diretos nas carreiras.” (E11: Parte III – P1);

“Neste momento as carreiras estão todas congeladas e da perceção que eu tenho, neste momento existe uma descontentamento generalizado a nível das carreiras.” (E13: Parte III – P1).

No que diz respeito à compreensão da forma como estas práticas são aplicadas no instituto, os dirigentes destacam mais uma vez a formação e a avaliação de desempenho, pois são aquelas que estão refletidas com maior incidência a nível do Balanced Scorecard.

Estando as unidades orgânicas e os seus respetivos dirigentes envolvidos nos processos de formação e avaliação de desempenho, estão sujeitos ao cumprimento de prazos, pelo que a compreensão destes processos é fundamental.

Gráfico 12 – Grau de compreensão das práticas de gestão de recursos humanos



Fonte: Autor

Os entrevistados foram também questionados acerca da sua perceção quanto ao grau de envolvimento em algumas práticas de gestão de recursos humanos. O quadro que se apresenta abaixo foi colocado apenas aos dirigentes intermédios de 1.º grau, na qualidade de diretores de departamento e de gabinete.

Quadro 9: Grau de envolvimento nas práticas de gestão de recursos humanos

Estrutura organizacional Práticas RH	DPI	GJC	GRH	GAG	DGF	DGD	DOC	DAT
	Planeamento de RH	Sem resposta	Sem dirigente	*	X	*	*	X
Recrutamento / Selecção	*			*	X - *	*	*	
Acolhimento	*			•	*	•	*	
Formação	*			•	*	•	*	
Avaliação de desempenho	*			•	*	•	*	
Gestão do absentismo	*			•	X	X	/	

Legenda:

Grau de envolvimento	}	/ - Pequeno
		X - Médio
		* - Grande
		• - Decisão

Fonte: Autor

Pela análise do quadro 9, poder-se-á verificar que a nível das práticas de gestão de recursos humanos, existe um grande envolvimento dos dirigentes dos processos de negócio e de suporte, o que significa que a gestão de recursos humanos não se limita a ser exercida pelo gabinete de recursos humanos, pelo contrário, ela é partilhada pelos diversos departamentos.

Os dirigentes percecionam que as práticas de gestão de recursos humanos lhes pertencem como ao gabinete de recursos humanos e daí envolverem-se na sua gestão.

Em conclusão, podemos verificar que a perceção dos dirigentes do IGFSS, vem ao encontro do que foi apresentado no ponto 7.3, no que diz respeito à identificação das práticas de gestão de recursos humanos utilizadas pelo instituto.

8.3. Análise sobre a gestão estratégica de recursos humanos – Percepção dos dirigentes

Do total de dirigentes entrevistados (14), 71% afirma que existe gestão estratégica de recursos humanos. As passagens que se seguem procuram ilustrar esta constatação:

"Eu tenho noção de várias políticas que são feitas ao nível da gestão de recursos humanos e creio que todas essas políticas fazem parte desta gestão estratégica..." (E1: Parte II - P2);
"Não há dúvida que, ao nível da gestão de recursos humanos à uma componente também forte da estratégia de recurso humanos, parte dela tem protagonismos no gabinete de recursos humanos." (E2: Parte II - P1);

"Digamos que é uma gestão estratégica orientada para os resultados da organização ou seja, definimos as nossas necessidades em função dos objetivos da organização e tentamos preencher as necessidades de recursos ... Tentamos que haja um conjunto harmonioso entre objetivos, necessidades e preenchimento desses espaços." (E9: Parte II - P2)

"A gestão de recursos humanos é um próprio vetor da gestão do Instituto. Faz parte de uma das dimensões da gestão do Instituto. Foi definido com este novo Conselho Diretivo através da carta de missão, da própria política de qualidade em que alguns dos compromissos tem implícito alguns dos princípios da gestão de recursos humanos, o envolvimento dos colaboradores, a capacidade de conseguir dar alguma inovação." (E10: Parte II - P2).

Apesar desta maioria, 29% dos dirigentes entrevistados refere que não existe uma gestão estratégica de recursos humanos e que tal facto deve-se à falta de planeamento estratégico a longo prazo e à falta de autonomia do Gabinete de Recursos Humanos para tomar decisões e reagir à mudança.

"Porque eu entendo que uma gestão estratégica de recursos humanos devia de ser feita, pelo menos a 2/3 anos, deveriam ser estabelecidos objetivos claros para a área de recursos humanos e deveria de haver nomeadamente, uma previsão de recursos, quais os projetos relevantes aos quais o gabinete de recursos humanos tem que se debruçar durante esse tempo e fazer logicamente a previsão dos recursos, do orçamento, enfim." (E4: Parte II - P2);

"Eu penso que vai um bocadinho a reboque dos acontecimentos, não é de facto uma gestão efetiva e proactiva. É um bocadinho uma gestão reativa." (E14: Parte II - P2).

Ao nível da implementação do sistema de gestão estratégica de recursos humanos, assume especial importância a adoção de uma cultura orientada para os resultados, que representa o fio condutor da atuação dos dirigentes e dos trabalhadores do IGFSS, IP.

A gestão orientada para os resultados "obrigou" o IGFSS, IP, a adotar a metodologia do Balanced Scorecard como instrumento de planeamento e monitorização da sua performance, tendo como principal objetivo interno, reforçar a capacidade para atingir as metas definidas na Carta de Missão, medir a intensidade do esforço desenvolvido e dos resultados alcançados, bem como na clarificação da estratégia, alinhando toda a organização em torno da sua execução.

Também a nível externo, o objetivo da adoção do Balanced Scorecard centrou-se no reforço da imagem do instituto como uma organização vocacionada para o lançamento de práticas de gestão inovadoras e pioneiras no seio das instituições públicas.

Estes factos foram realçados pelos dirigentes entrevistados que apontam como fatores impulsionadores de um sistema de gestão estratégica de recursos humanos, o sistema de gestão da qualidade e o sistema de gestão por objetivos suportado pelo balanced scorecard como instrumento de avaliação e monitorização da performance.

"Está definido ao nível dos cinco polares da gestão estratégica e um deles é a parte dos recursos humanos." (E1: Parte II - P4);

"Eu novamente apontava para o BSC... trata-se de ventilar toda a atividade por processos e dirigida debaixo da mesma visão e da mesma missão... essa gestão já existia antes mas não tinha essa visibilidade. Não tinha essa potencialidade. Agora o BSC torna estas coisas mais coerentes, haver um plano de formação, um plano de recrutamento." (E2: Parte II - P4);

"Nós tínhamos o SIADAP antes de ter o BSC, em que definíamos os objetivos para os trabalhadores mas estávamos a trabalhar ao contrário. A partir do momento em que aplicamos o BSC começou a haver uma coerência maior ..." (E10: Parte II – P4).

Para a gestão de topo, o alinhamento estratégico é o fator chave, para garantir que todos trabalhem em harmonia, assumindo a execução da estratégia como uma das suas competências centrais da sua atividade, começando por gerir a performance num processo em que a estratégia está no centro: *Strategy Focused Organization*.

Este foco organizacional na estratégia está assente em cinco pontos, conforme indicado no Plano Estratégico 2010-2012 (pág. 39):

1.º - Promover a mudança através da liderança executiva – O papel da gestão de topo surge como fundamental no processo de mudança cultural e comportamental. Assume a responsabilidade de clarificar o porquê da mudança, garantir o compromisso da equipa de dirigentes, assegurar que a missão, visão, valores e estratégia da organização são claras e entendidas por todos os trabalhadores;

2.º - Traduzir a estratégia de forma operativa – Utiliza os mapas da estratégia corporativa (também designado de Mapa da Estratégia de 1.º nível), os quais contém os principais objetivos a alcançar, bem como os respetivos indicadores e metas.

3.º - Alinhar a organização com a estratégia – O Plano Estratégico reflete a visão estratégica de médio prazo (3 anos), apresentando as linhas gerais para a construção dos Planos de Atividades anuais. Para cada Processo de negócio ou suporte, é anualmente desenhado um Mapa da Estratégia de 2.º nível e definido um conjunto de objetivos, medidos por indicadores com metas anuais, mensais e trimestrais, que permitem ao longo do ano efetuar a monitorização mensal da performance organizacional e aferir a sua eficácia.

4.º - *Motivar para que a estratégia seja um trabalho de todos* – Os Mapas da Estratégia de 2.º nível, servem de suporte à definição dos objetivos individuais dos trabalhadores no âmbito do SIADAP. Desta forma, cada trabalhador conhece o seu papel e sabe qual o contributo dos seus objetivos individuais para o alcance dos objetivos do Mapa da Estratégia de 2.º nível, que por sua vez terá impacto na eficácia da estratégia corporativa e na concretização da missão e visão do IGFSS.

5.º - *Liderar para conseguir que a estratégia seja um processo contínuo* – Todo este processo garante um controlo interativo, incentivando uma atitude dinâmica permanente, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e fomentando a responsabilização.

Ao nível da gestão de recursos humanos, este alinhamento estratégico é notório quando se analisa, quer o mapa da estratégia corporativa quer o mapa da estratégia corporativa referente ao processo de Gestão de Recursos Humanos (anexo VI).

Podemos verificar que ao nível da aprendizagem e crescimento, o objetivo estratégico de *“Desenvolver o capital humano”* constitui-se como a missão do próprio Gabinete de Recursos Humanos.

Também ao nível do QUAR, o instituto definiu como indicador de avaliação do objetivo de qualidade *“Desenvolver o sistema de gestão e o capital humano”*, a taxa de trabalhadores abrangidos por formação (meta 40%).

Este alinhamento estratégico foi identificado pelos entrevistados, conforme podemos constatar pelas seguintes declarações:

"Pelo menos aqui há um alinhamento que eu considero... que é feito de uma forma do macro para o micro"; "... nós temos o BSC definido, o BSC converte-se em objetivos, depois para o nível dos dirigentes que por sua vez converte-se em objetivos para as pessoas." (E1: Parte – P3);

"...pode-se confirmar que existe efetivamente uma gestão estratégica de recursos humanos, basta ir ao balanced scorecard que no fundo é o instrumento de alinhamento da estratégia do instituto ..." (E2: Parte II – P2);

"Há indicadores transversais ao nível do BSC que são indicadores que tem a ver com a gestão estratégica de recursos humanos. Tem a ver com o absentismo, com a formação, n.º de horas de formação. (...) A gestão de recursos humanos não está localizada só no departamento, a gestão de recursos humanos é feita no dia a dia pelas pessoas." (E2: Parte II – P14);

"Tem-se feito sempre um esforço para que estas políticas de gestão de recursos humanos estejam alinhadas com as restantes estratégias da organização e foram sendo desenvolvidos instrumentos ao longo dos anos de forma a que esse alinhamento fosse conseguido." (E5: Parte II – P2).

Na identificação dos benefícios proporcionados pela gestão estratégica de recursos humanos, verificamos uma forte direccionalidade para o planeamento de recursos humanos ao nível do

recrutamento e da formação profissional, com planos perfeitamente formalizados e divulgados por toda a organização.

“É feito, nomeadamente a nível do recrutamento, é feito o plano de recrutamento anual, inclusivamente foi feito o levantamento de todos os lugares necessários para cada lugar e dentro do possível segue-se.” (E6: Parte II – P7);

(...) Neste caso criar um bom plano de recrutamento, que potencie o corpo humano da casa, dar formação mas dar formação não pode ser uma tática avulsa, deve de ser um plano integrado, tanto quanto possível de um ano para o outro, as pessoas serem acompanhadas nos seus aspetos formativos, tudo sempre tendendo ao enriquecimento pessoal das pessoas, fazendo com que as pessoas sejam levadas a patamares de conhecimentos mais elevados e que em última análise a organização terá partido disso (...) o que pretendemos com a formação dos trabalhadores é melhorar-lhes a eficácia, o que pode não ser visível logo no imediato.” (E9: Parte II – P7);

“O facto de haver o plano de formação é muito importante porque é um recurso que as pessoas obtêm na melhoria do seu trabalho.” (E10: Parte II – P12).

Outro benefício prende-se com o apoio prestado pelo Gabinete de Recursos Humanos, no esclarecimento de dúvidas e no aconselhamento dos trabalhadores sobre matérias que desconhecem ou não dominam.

“Os departamentos tem muita liberdade para fazer a gestão informal dos recursos humanos depois a gestão de recursos humanos mais formal é básica e fundamental e é feita por um grupo de pessoas que representa o gabinete, que nos ajudam sobre assuntos que nós não dominamos.” (E3: Parte II – P12);

“As contribuições é apoiarem-nos ao nível da legislação que vai saindo e dos efeitos que isso tem no nosso dia a dia, nas progressos nas carreiras, se temos dúvidas relativamente a alguma situação de justificação de faltas.

Há uma série de informação que desconhecemos e aí os Recursos Humanos é que tem o dever de ajudar os restantes colaboradores.” (E6: Parte II – P12).

Também a comunicação interna é referida como um benefício para os trabalhadores. Existe uma política de comunicação de total abertura, desde o topo até á base da estrutura hierárquica, de forma a envolver e comprometer os trabalhadores com a organização e tornar os processos mais transparentes.

“O Instituto prima pela comunicação e difusão de tudo o que se faça aqui dentro, junto dos colaboradores ou através de reuniões ou através do plano de comunicação, dos flashes ou através da intranet, nós temos acesso a toda a informação.” (E6. Parte II – P4).

Questionados sobre os pontos fortes do sistema de gestão estratégica de recursos humanos, os entrevistados identificaram como elementos essenciais a satisfação e motivação dos trabalhadores, a implementação do SIADAP na sua plenitude, a política de formação profissional e valorização dos trabalhadores e o planeamento de recursos humanos.

“Acho que a aposta na satisfação das pessoas, da motivação das pessoas, da recompensa e ter os objetivos sempre alinhados com o BSC.” (E1: Parte II – P15);

"... o facto de existirem instrumentos de gestão que são o plano de formação, o plano de combate ao absentismo, o plano de recrutamento, higiene e segurança no trabalho, agora o sistema de gestão de competências..." (E4: Parte II – P15);

"Julgo que a questão do SIADAP... e o facto de estar implementado a 100%."; "Também a atenção que se tem dado à formação... e agora com o projeto que nós estamos a desenvolver de gestão de competências associado..."; "...o inquérito de satisfação dos colaboradores tem uma grande importância..." (E5: Parte II – P15);

"... a gestão da formação, o levantamento que é feito todos os anos das necessidades de formação... os questionários de retorno da eficácia da formação." (E6: Parte II – P15);

"... abertura de comunicação... desde o topo até à base" (E7: Parte II – P15);

"... Capacidade de projeção no futuro, não num futuro muito longínquo, ou seja boa programação dos recursos em função da boa programação das necessidades..." (E9: Parte II – P15);

"A valorização das pessoas, fundamentalmente. Antes de existir gestão estratégica, as pessoas trabalhavam no seu dia a dia, cumpriam o seu horário, tinham um sistema de carreiras unificado não havia diferenciação (...) era valorizado só praticamente pela avaliação de desempenho. A formação era pouca, não havia a preocupação de definir perfis de competências. Acho que isto tudo deu algum dinamismo e foi importante." (E10: Parte II – P15)

Por outro lado, os pontos fracos apontados ao sistema de gestão estratégica de recursos humanos e que são identificados pelos entrevistados fixam-se na forte dependência das orientações governativas, na falta de liberdade e autonomia para tomar decisões e implementar estratégias:

"O ponto fraco não tem a ver com o próprio sistema de gestão estratégica... mas com condicionantes a montante, com as limitações da Administração Pública... O sistema de gestão de recursos humanos devia ter um grau forte de autonomia mas é posto em causa porque ... à entidades externas ao próprio Instituto que se atravessam e afetam o próprio sistema." (E2: Parte II – P16);

"Eu tenho consciência que a gestão de recursos humanos na Administração Pública é muito difícil porque está condicionada pelas orientações que vem do governo..." (E3: Parte II – P1);

"É a falta de liberdade em termos de tomada de decisão uma vez que estamos na Administração Pública." (E4: Parte II – P16).

A própria produção legislativa também é apontada como um obstáculo ao desenvolvimento de uma gestão de recursos humanos com carácter estratégico, quer ao nível da quantidade de legislação existente, quer ao nível da qualidade e flexibilidade da lei:

"São sobretudo os condicionalismos, a legislação complexa. Não temos uma cultura suficientemente forte direcionada para os recursos humanos e depois temos esta coisa portuguesa de fazer muitas leis, muitas leis." (E3: Parte II – P16);

"...tem a ver com a nossa falta de legislação que nos permita fazer mais coisas a nível dos recursos humanos... não haver recursos humanos suficientes para preencher o mapa de pessoal, não conseguimos recrutar as pessoas nos moldes que gostaríamos..." (E1: Parte II – P16);

"... essencialmente de muitas alterações legislativas... podemos estar a pensar num projeto para o ano seguinte e depois já não é viável porque se alterou isto ou aquilo..." (E5: Parte II – P16).

Neste contexto, na percepção dos dirigentes entrevistados, o sistema de gestão estratégica de recursos humanos implementado gera mais valias para os trabalhadores a diferentes níveis: ao nível da facilidade de progressão na carreira *“Até ao ano passado o Instituto era um organismo onde as pessoas iam progredindo relativamente depressa, como havia muita rotação, iam havendo oportunidades, as pessoas evoluíam.”* (E3: Parte III – P1); ao nível do aumento de competências através de formação profissional disponibilizada aos trabalhadores *“Neste momento os únicos ganhos que as pessoas aqui tem é de facto o aumento das suas competências em termos de formação.”* (E4: Parte III - P2), *“Aquisição de novas formações, oportunidade de melhorar competências”* (E8: Parte III – P6), *“Há um enriquecimento pessoal fruto do acesso a modelos de formação que o Instituto coloca no terreno.”* (E9: Parte II – P129) e ao nível da alteração da posição remuneratória e da atribuição de prémios de desempenho como consequência dos processos de avaliação de desempenho *“Esta questão neste momento é difícil de responder, na medida em que as alterações de posicionamento remuneratório estão suspensas e vivemos um momento de dificuldade... Até ao ano passado tivemos prémios de gestão que eu acho motivador, é a recompensa, dei o meu melhor, atingi os objetivos.”* (E5: Parte III – P1).

Esta aposta na formação dos trabalhadores fornece-lhes maior capacidade para relacionarem saberes e desenvolverem o sentido crítico e analítico no exercício das suas funções *“ ... as pessoas quanto mais souberem, melhor e mais depressa relacionam os saberes que foram adquiridos. Ao fazê-lo vão produzir um trabalho com mais qualidade, vão detetar erros, vão evitá-los e vão corrigi-los.”* (E3: Parte III – P5).

Outra mais valia apontada, prende-se com uma cultura de envolvimento dos trabalhadores nos processos de trabalho, na responsabilização pelo trabalho desenvolvido e na liberdade para apresentarem propostas e iniciativas que considerem benéficas para os serviços *“Os colaboradores participam, aqui nós temos, e aqui cabe aos gestores de processo enquanto gestores de Recursos Humanos, implementara uma cultura de responsabilização e promover a iniciativa na apresentação de propostas.”* (E5: Parte III – P6).

Também o sistema de avaliação de desempenho foi apontado como um ganho para os trabalhadores. O alinhamento estratégico que existe entre os objetivos organizacionais e os objetivos do SIADAP torna o processo mais transparente, permitindo aos trabalhadores serem avaliados pelo seu real desempenho *“Ao nível do alinhamento dos objetivos com o SIADAP e de ser um processo transparente...”* (E1: Parte III – P1), *“Em relação à carreira temos o formato do SIADAP e da possibilidade de as pessoas evoluírem na carreira em função do desempenho que tem.”* (E10. Parte III – 1).

8.4. Impacto da gestão estratégica de recursos humanos na performance organizacional – Perceção dos dirigentes

No que se refere aos ganhos que a organização pode obter com o sistema de gestão estratégica de recursos humanos, estes prendem-se com os aumentos de produtividade e melhoria da eficácia e da eficiência organizacional pelo facto de os trabalhadores se sentirem satisfeitos e motivados para o exercício das suas funções:

“São ganhos de satisfação, de motivação dos trabalhadores que depois se reflete no trabalho que é desenvolvido.” (E3: Parte III – P7);

“A mais valia é a melhoria do nível do trabalho, da eficácia do trabalho e da eficiência.” (E4: Parte III – P7);

“Temos equipas motivadas, temos equipas coesas, temos objetivos superados. O instituto só tem a ganhar com uma boa gestão de recursos humanos. Se houver formação temos trabalhadores qualificados.” (E5: Parte III – P3);

“Estão satisfeitos, estão motivados e podem transmitir o saber aos outros que vem de novo. Acho que é importante a experiencia e o saber fazer. Dão o seu máximo e a organização só pode ganhar com esses profissionais plenamente realizados. Depois à o espirito de equipa, à uma cultura própria.” (E5: Parte III – P9).

Segundo os entrevistados, os efeitos da satisfação dos trabalhadores e da sua motivação, permite-lhes um maior envolvimento nas questões laborais, na partilha de experiências, na transmissão de conhecimentos, no espírito de equipa e no seu comprometimento com os objetivos organizacionais e individuais:

“... ao ter uma politica de desenvolvimento das pessoas e de recursos humanos, está a desenvolver os resultados que elas produzem e acho que esse é claramente o objetivo principal, ao nível dos resultados.” (E1: Parte III – P3);

“O principal ganho é as pessoas conseguirem concretizar os objetivos.” (E2. Parte III – P3);

“Se as pessoas tiverem realizadas profissionalmente, tem níveis de motivação bons, menos absentismo, trabalham com mais prazer, tem níveis de interação superior e entreajudam-se.” (E2. Parte III – P9);

Os ganhos do Instituto também são no aumento de competências dos trabalhadores. Esta preocupação é de facto uma aposta muito forte do Instituto. Apesar de existir um Plano de Formação anual, que é elaborado com a participação de todas as unidades orgânicas no levantamento e identificação das necessidades de formação, verificamos na análise documental do Plano Estratégico 2010-2012 a *“Criação e implementação de um sistema de gestão de competências individuais face às características do posto de trabalho, função a desenvolver, perfil a deter.”*, identificada no iniciativa estratégica n.º 17 (anexo VII).

“Os ganhos para o instituto são ganhos de competências, velocidade, rigor, maior nível de exigência nas tarefas que desempenhamos, qualidade, em suma produtividade acrescida.” (E3: Parte III – P3);

"...alargando o leque de competências dos seus trabalhadores, aumenta o sucesso do negócio." (E8: Parte III – P7);
"Aumento das competências dos nossos colaboradores" (E10: Parte III – P3).

O desempenho do instituto está relacionado com aquilo que são, de um modo resumido, as suas principais atribuições: elaborar e gerir o orçamento da segurança social, abastecer diariamente as instituições do sistema de segurança social, recuperar a dívida á segurança social através da cobrança coerciva, gerir os imóveis que integram o património imobiliário da segurança social.

Da análise efetuada ao "Tableau de Board do sistema de gestão da qualidade" (anexo VIII) e ao Relatório de Atividades de 2010, encontramos alguns indicadores que demonstram que a performance do instituto nos anos de 2008, 2009 e 2010, tem vindo a subir consecutivamente.

Entre os vários indicadores destaca-se o cumprimento a 100% dos prazos de entrega da execução orçamental mensal, o aumento consecutivo do valor da cobrança de dívida do IGFSS, a diminuição do tempo médio de elaboração dos processos de execução fiscal, a diminuição do tempo médio de resposta às reclamações de cobrança incorreta de dívida e o aumento da receita de alienação de imóveis.

No âmbito do subsistema de avaliação de desempenho SIADAP 1, que avalia a própria instituição mediante os objetivos de eficácia, eficiência e de qualidade, fixados no QUAR (Quadro de avaliação e responsabilização), os resultados do instituto tem sido bastante positivos. Facto este, que lhe permitiu obter em 2008 e 2009 a distinção de desempenho excelente, o que provocou a nível do subsistema de avaliação de desempenho SIADAP 3, um aumento das quotas previamente estabelecidas para desempenhos excelentes e relevantes dos trabalhadores.

O desempenho que o instituto tem tido nos últimos anos é reconhecido pelos entrevistados como fruto do trabalho das pessoas. A aposta na motivação e satisfação laboral dos trabalhadores, envolvendo-os e valorizando as suas competências profissionais e pessoais, permitiu ao instituto aumentar a sua performance ao longo dos anos.

"O instituto é uma envolvente, é um todo. O Instituto e o desempenho que tem é de todos os funcionários no seu conjunto, todos são peças importantes." (E13: Parte III – P4);

Questionados sobre se a sustentabilidade do Instituto está relacionada com a gestão estratégica de recursos humanos, as perceções são unânimes em atribuir responsabilidades ao capital humano e ao modo como este é gerido para alcançar o sucesso organizacional.

"Eu acho que o instituto se não tivesse os funcionários que tem e política de Recursos Humanos que tem, não tinha chegado onde chegou. O instituto sem as pessoas não funcionava e o bom desempenho que tem é pelas pessoas." (E13: Parte III – P8);
"... a sustentabilidade que o IGF procura tem que ser baseada nas pessoas e portanto tem uma relação estreita com a gestão de recursos humanos, como é evidente." (E14: Parte III – P8).

No entanto, é também reconhecido que, pelo facto de se tratar de um organismo público, o instituto é influenciado pelas orientações e decisões políticas: *“sustentabilidade do Instituto não tem a ver com a gestão de recursos humanos... tem a ver com o posicionamento político e daquilo que é decidido em termos de políticas governamentais.” (E4: Parte III – P8).*

9. Discussão dos resultados obtidos

Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?

Embora tenha sido o tema e a questão colocada, nada pode ser afirmado, porque o tipo de estudo efetuado não é passível de ser generalizado. Apenas podemos afirmar que a perceção dos dirigentes da organização alvo de estudo, considera, na sua maior parte, que existe uma gestão estratégica de recursos humanos na instituição.

Esta constatação responde ao objetivo geral do estudo que assenta na análise da perceção dos dirigentes do IGFSS, IP, sobre a existência de gestão estratégica de recursos humanos no organismo.

Na perceção dos dirigentes, o sistema de gestão estratégica de recursos humanos prima pelo envolvimento dos dirigentes das unidades orgânicas na aplicação das práticas de gestão de recursos humanos.

Esta partilha permite por um lado, que as práticas de gestão de recursos humanos obtenham maior visibilidade e por outro lado, permite aos dirigentes compreenderem melhor os processos pelos quais são aplicadas.

Para isso contribui a política de envolvimento do instituto, na delegação das práticas de recursos humanos pelos dirigentes das unidades orgânicas, nomeadamente no que se refere ao planeamento de recursos humanos, aos processos de recrutamento e seleção, à formação profissional, à avaliação de desempenho e ao controlo do absentismo dos trabalhadores.

Para os dirigentes do instituto, os benefícios da gestão estratégica de recursos humanos não estão na aplicação das práticas isoladamente como por exemplo, no recrutamento estratégico ou na formação estratégica, mas sim no próprio sistema como um elemento integrador, quer das práticas entre si, quer com a estratégia de negócios definida pelo conselho diretivo e que se reflete na missão do instituto.

À semelhança de Ulrich (1997), Becker e Gerhart (1996), os dirigentes consideram que o sistema de gestão estratégica de recursos humanos, inserido no sistema operacional do instituto, representa um ativo invisível que cria valor, tornando-se difícil de imitar pelos outros organismos da Administração Pública.

Segundo a percepção dos dirigentes, existe um alinhamento estratégico entre a gestão de recursos humanos e a estratégia corporativa, conseguido essencialmente pela adoção do modelo de gestão assente na gestão por objetivos e pela utilização do balanced scorecard como ferramenta de monitorização da performance.

Relativamente às práticas de gestão de recursos humanos do instituto e de acordo com o nosso objetivo específico n.º 2, os dirigentes percebem que estas são fundamentais para suprimir carências organizacionais, assim como, constituem instrumentos úteis para motivar os trabalhadores e proporcionar-lhes satisfação profissional e pessoal. Para os dirigentes, a motivação e a satisfação laboral representam o elo de ligação entre o desempenho individual e a capacidade para alcançar os objetivos organizacionais.

As práticas de gestão de recursos humanos são na percepção dos dirigentes, de um modo geral bem visíveis, destacando-se a formação e a avaliação de desempenho como as duas práticas de gestão de recursos humanos mais marcantes no instituto, com indicadores de execução definidos ao nível do balanced scorecard e que maior impacto têm na satisfação e motivação dos trabalhadores no desempenho das suas funções.

A obtenção desta visibilidade, deve-se fundamentalmente ao envolvimento dos dirigentes das diversas unidades orgânicas nas práticas de gestão de recursos humanos, contribuindo também, para uma melhor compreensão do modo como as mesmas são aplicadas.

Segundo os entrevistados, a avaliação de desempenho é utilizada para identificar necessidades formativas, promover os trabalhadores de acordo com os seus desempenhos e premia-los com subidas remuneratórias ou atribuir-lhes prémios de desempenho.

O sistema de avaliação, surge na percepção dos dirigentes como o pilar de suporte de todo o processo de gestão estratégica de recursos humanos, com claras implicações na motivação, valorização e satisfação pessoal e profissional dos trabalhadores.

Ao nível do planeamento de recursos humanos e dada a rapidez de mudança no meio envolvente do instituto, é tido em consideração um horizonte temporal de 3 anos, no entanto, anualmente este planeamento é ajustado ao mapa de pessoal e ao orçamento disponível. É através deste planeamento que se identificam as necessidades de recrutamento dos serviços e as competências solicitadas aos potenciais trabalhadores.

Wright e McMahan (1992) e Alcazar et al (2005), argumentam que a distinção entre gestão de recursos humanos e gestão estratégica de recursos humanos estabelece-se de acordo com quatro perspetivas teóricas: universalista, contingencial, configuracional e contextual.

Em conformidade com os dados recolhidos, foi possível identificar que o sistema de gestão estratégica de recursos humanos do instituto, tem traços assumidos pelas perspetivas contextual e configuracional.

Verificou-se a influência da perspetiva contextual (Brewster, 1999; Alcazár et al, 2005 e Esteves, 2008), em dois aspetos críticos. Primeiro, ao definir no seu modelo de gestão e na carta de valores, a responsabilidade social, como princípio ético e deontológico subjacente ao relacionamento com a sociedade, está claramente a introduzir a dimensão social preconizada por esta perspetiva. Segundo, a forte dependência das orientações governamentais e institucionais exercem influência nas práticas de gestão de recursos humanos do instituto e nos processos de decisão.

Quanto à perspetiva configuracional, verifica-se a sua influência no que atrás foi dito sobre o alinhamento estratégico. Segundo Delery e Doty (1996), a integração vertical depende do nível de congruência do sistema de gestão de recursos humanos com a estratégia, enquanto a integração horizontal atinge-se com a consistência entre as políticas e as práticas de gestão de recursos humanos.

Ao nível do impacto da gestão estratégica de recursos humanos na performance do instituto, constatamos que os dirigentes associam o bom desempenho organizacional ao sistema de gestão de recursos humanos, conforme ponto 8.4 deste trabalho.

Na percepção dos dirigentes, o aumento da performance organizacional está relacionada com a configuração do sistema de gestão estratégica de recursos humanos e não com determinadas práticas ou conjunto de práticas em particular.

Os dirigentes percecionam que o aumento de produtividade, eficácia e eficiência do instituto, deve-se à valorização dos trabalhadores, proporcionando-lhes motivação e satisfação laboral. O aumento das competências dos trabalhadores, permite uma maior capacidade de envolvimento, partilha de conhecimento, espírito de equipa e comprometimento com os objetivos organizacionais.

Assim decidimos completar as percepções dos dirigentes entrevistados, com a análise de relatórios de gestão do IGFSS.

Quando analisamos o Tableau de Board do sistema de gestão da qualidade, podemos constatar que ao nível dos resultados de negócio, o IGFSS, em comparação com outros organismos da

Administração Pública tem conseguido resultados notáveis. Apresentamos de seguida alguns desses resultados.

Ao nível do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), nos anos de 2008, 2009 e 2010, conseguiu superar os objetivos contratualizados, com resultados bem acima dos 100%.

Ao nível da cobrança da dívida, em 2010, o instituto registou um subida de 26% no valor cobrado, comparativamente ao resultado apurado para 2009.

Em 2010, o instituto demorou em média, 11,3 meses para elaborar um processo de execução fiscal, valor substancialmente inferior aos 27,8 meses registados na Direção Geral de Contribuições e Impostos.

Na resposta às reclamações devidas por cobrança de dívida incorreta, atingiu em 2010 um tempo médio de 2,89 meses. Em 2007, este valor situava-se nos 20,26 meses.

Estes resultados vêm ao encontro do preconizado por Dyer e Reeves (1995), que nos referem o impacto da gestão estratégica de recursos humanos na performance organizacional ao nível dos resultados no domínio da produtividade, qualidade e serviço.

Relativamente à satisfação no trabalho, o IGFSS tem aplicado anualmente um inquérito de satisfação aos trabalhadores no sentido de aferir o seu grau de satisfação relativamente às práticas e políticas de gestão de recursos humanos. Nos anos de 2009, 2010 e 2011, constatamos um grau de satisfação de 74%, 76% e 76%, respetivamente.

Ao nível do absentismo, o instituto tem registado valores bastante bons para um organismo da Administração Pública. Os dados recolhidos indicam-nos 3,8% em 2010 e 2,93% em 2011.

Também os mesmos autores corroboram este tipo de impactos ao nível da gestão de recursos humanos, nomeadamente no que diz respeito ao absentismo e satisfação no trabalho.

Assim, conclui-se que as variáveis de desempenho consideradas foram impulsionadas pela utilização do sistema de gestão estratégica de recursos humanos, o que nos leva a constatar a influência deste sistema na performance organizacional.

De seguida apresentamos um quadro síntese com as principais percepções dos dirigentes acerca do sistema de gestão estratégica de recursos humanos praticado no instituto, recolhidas através da aplicação das entrevistas, da análise documental e da observação participante.

Quadro 10: Síntese da percepção dos dirigentes entrevistados relativamente ao sistema de gestão estratégica de recursos humanos

Sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos	Benefícios	Planeamento de recursos humanos; Profissionais de RH como defensores dos trabalhadores; Política de comunicação; Política orientada para resultados
	Pontos fortes	Motivação e satisfação dos trabalhadores; Implementação do SIADAP a 100%; Política de formação; Valorização dos trabalhadores
	Pontos fracos	Dependência de orientações governativas; Demasiada legislação
	Alinhamento estratégico	Objetivos alinhados desde o topo até à base; Avaliação dos resultados; Comprometimento coletivo
Benefícios	Trabalhadores	Ao nível da progressão na carreira; Aumento das competências; Maior capacidade de análise e sentido crítico; Maior responsabilização.
	Instituto	Aumento da produtividade; Aumento da eficácia e eficiência; Maior envolvimento dos trabalhadores
Performance	Impacto	O desempenho é fruto do trabalho das pessoas; Funcionários motivados desempenham melhor as suas funções; Maior capacidade de atingir objetivos e metas; Motivação elevada; Cumprimento de prazos

Fonte: Autor

10 . Conclusões

A Administração Pública portuguesa tem sido alvo nos últimos anos de sucessivas reformas administrativas, que procuram romper com a tradicional administração burocrática, dando lugar ao paradigma da administração empresarial, mais profissional e próxima do setor privado.

A nova gestão pública (Hood, 1991) e a reinvenção da governação (Osborne e Gaebler, 1992), são os dois movimentos reformistas mais marcantes nos últimos anos em Portugal. Oriundos da escola managerial, o primeiro nasceu no Reino Unido enquanto o segundo, tem as suas origens nos Estados Unidos da América.

Ambos os movimentos defendem uma lógica de mercado e a adoção de técnicas e instrumentos de gestão privada para solucionar os problemas de eficácia e eficiência dos serviços públicos, numa tentativa de melhorar a qualidade do serviço prestado aos cidadãos.

Algumas críticas foram apontadas a estes dois movimentos (Hood, 1991; Pollit, 1993; Moe, 1994 e Maesschalck, 2004), principalmente devido às características estruturais do setor público e ao aumento do número de escândalos relacionados com princípios pouco éticos na gestão dos serviços públicos.

Nesta linha, surge na esfera pública, um novo modelo de gestão já utilizado em muitas organizações do setor privado, a governação corporativa, que preconiza uma gestão responsável e transparente orientada para a sociedade civil e para uma maior autonomia e participação dos cidadãos.

Nesta mudança de paradigma, a gestão de recursos humanos assumiu novos papéis. De uma gestão de pessoal meramente administrativa e burocrática, com preocupações exclusivas no cumprimento da lei, assistimos a uma gestão de recursos humanos com contornos mais estratégicos, preocupada com a valorização do capital humano, com a sua motivação e satisfação laboral.

Parece-nos que as perspetivas gestionárias acerca da Administração Pública se aplicam na organização alvo de estudo. No entanto, tal não é possível de generalizar para todos os organismos da Administração Pública, não apenas porque o nosso estudo não é passível de ser generalizado, mas também porque há organizações públicas cujas finalidades não se adequam à lógica gestionária, tal como Chevalier (1997), Guyon (1997) e Louart (1997) preconizam.

Passamos em revista alguns conceitos e teoria sobre a gestão de recursos humanos e a obtenção da dimensão estratégica, nomeadamente as perspetivas teóricas que lhe estão subjacentes:

universalista, contingencial, configuracional e contextual; assim como analisámos a evolução da função de gestão de recursos humanos em Portugal.

Contextualizamos também a gestão de recursos humanos na Administração Pública, particularmente aquela que se executa atualmente como consequência da reforma administrativa iniciada no ano de 2003.

Este trabalho representa, uma tentativa de verificação se é possível na Administração Pública portuguesa, existir uma gestão de recursos humanos de carácter estratégico, à semelhança daquilo que acontece com as organizações do setor privado. Tal não é possível constatar para toda a Administração Pública, como referimos no ponto 9.

Assim, definimos como objetivo de investigação analisar a perceção dos dirigentes de um instituto público, sobre a existência de gestão estratégica de recursos humanos e os impactos na performance organizacional.

Procurou-se também recolher as perceções dos dirigentes relativamente às práticas de gestão de recursos humanos utilizadas, aos benefícios que o sistema de gestão estratégica de recursos humanos poderia proporcionar aos trabalhadores e ao próprio instituto.

De forma a responder aos nossos objetivos, efetuamos uma abordagem de investigação de natureza qualitativa e experimental, assente no estudo de caso do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P.

Tendo em conta a população alvo (66 dirigentes), foram efetuadas 14 entrevistas semidiretivas a dirigentes superiores e intermédios de 1.º e 2.º nível. Foi também utilizada análise documental e legislativa, assim como a observação participante na recolha de dados.

Os resultados obtidos permitem-nos concluir que na perceção dos dirigentes existe gestão estratégica de recursos humanos no instituto, com contornos das perspetivas contextual e configuracional.

Por um lado podemos constatar que a gestão de recursos humanos do instituto é contextualmente influenciada pelo poder político, limitando ou alargando a aplicabilidade de determinadas práticas. Por outro lado, verificamos que a vantagem competitiva obtida com sistema de gestão estratégica de recursos humanos, não está na aplicação de práticas de recursos humanos individualizadas, mas sim no todo. A sua arquitetura e unicidade, isto é, a congruência do sistema de gestão de recursos humanos com a estratégia e a sua consistência interna, é que representam a verdadeira fonte de diferenciação e obtenção de vantagem competitiva sustentada.

As práticas de gestão de recursos humanos são compreendidas pelos dirigentes, na medida em que são envolvidos na sua aplicação. Esta situação torna as práticas de gestão de recursos humanos mais visíveis nos diversos níveis da estrutura organizacional.

Constatamos que esta configuração do sistema de gestão estratégica de recursos humanos tem repercussões na performance do instituto, ao nível da produtividade, da qualidade do serviço prestado e ao nível dos próprios recursos humanos. Verificamos através dos indicadores apresentados, que nos últimos anos o instituto tem conseguido obter uma performance superior e que esse facto, na perceção dos dirigentes, deve-se à aplicação de um sistema de gestão estratégica de recursos humanos que tem como princípio de existência, a valorização, motivação e satisfação dos trabalhadores do instituto.

11. Limitações e pistas para trabalhos futuros

Consideramos que o trabalho de investigação que agora se conclui, apresenta limitações a dois níveis: conceptual e contextual.

Em primeiro lugar, a limitação conceptual do estudo prende-se com o facto de estarmos na presença de um caso concreto e por esse motivo os resultados obtidos não podem ser generalizados. Por outro lado, haveria que completar com a perceção dos trabalhadores. Ora, isso não constava dos nossos objetivos e também não era possível de efetuar no horizonte temporal desta dissertação.

Em segundo lugar, consideramos que este trabalho de investigação foi desenvolvido num altura em que o contextual económico e social do país é bastante desfavorável, podendo influenciar a perceção dos dirigentes sobre determinadas práticas de gestão de recursos humanos.

Ao refletir sobre a problemática geral, chegámos a algumas pistas para trabalhos futuros de investigação não apenas relacionados com a gestão estratégica de recursos humanos no seio da Administração Pública portuguesa, como, principalmente, com as práticas de recursos humanos existentes nos institutos públicos.

Assim, considerar-se-ia importante, útil e pertinente que se efetuasse um estudo comparativo entre os vários institutos públicos com autonomia financeira e administrativa, nomeadamente:

- 1 – Quais as práticas de gestão de recursos humanos mais valorizadas nesses institutos?
- 2 – Quais as perceções dos dirigentes e dos trabalhadores?
- 3 – Quais as principais diferenças existentes, na gestão de recursos humanos dessas instituições?

Bibliografia

ALCÁZAR, F.; FERNÁNDEZ, P.; GARDEY, G. (2005), “*Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives*”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 16, N.º 5, pp. 633-659.

ARAÚJO, J. (2008), “*A implementação da gestão orientada para os resultados em Portugal: a experiência recente*”, **NEAPP – Comunicações em conferências**, <http://hdl.handle.net/1822/8289>, consultado em 22.09.2011.

ARTHUR, J. (1994), “*Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*”, **Academy of Management Journal**, N.º 37, pp. 670-687.

BARDIN, L. (1995), **Análise de Conteúdo**, Lisboa, Edições 70.

BEER, M.; SPECTOR, B.; LAWRENCE, P.; MILLS, D.; WALTON, R. (1985), **Human Resource Management: A General Managers Perspectives**, New York, Free Press

BECKER, B. e GERHART, B. (1996); “*The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects*”, **Academy of Management Journal**; Vol. 39; n.º 4; pp. 779-801.

BECKER, B. e HUSELID, M. (1999) “*Overview: strategic human resource management in five leading firms*”, **Human Resource Management**, Vol.38, N.º 4, pp.287-301.

BESSEYRE des Horts, C.H. (1987), “*Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines*”, **Revue Française de Gestion**, n.º 65, pp. 149-155.

BEAUMONT, P. B. (1993), **Human resource management: Key concepts and skills**, London, Sage Publications.

BOXALL, P. e PURCELL, J. (2000), “*Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going*”, **International Journal of Management Reviews**, volume 2, issue 2, pp 183-203.

BRANDÃO, A. e PARENTE, C. (1998), “*Configurações da função pessoal: as especificidades do caso português*”, **Organizações e Trabalho**, n.º 20, pp. 23-40.

BREWSTER, C., (1999), “*Strategic Human Resource Management: The value of different paradigms*”, **Management International Review**, N.º 39, pp. 45-64.

BREWSTER, C., (2004), “*European perspectives on human resource management*”, **Human Resource Management Review**, 14, pp. 365-382.

CABRAL-CARDOSO, C. (2004), *“The evolving Portuguese model of HRM”*, **The International Journal of human resource Management**, 15:6, 959-977.

CABRAL-CARDOSO, C. (2000), *“Gestão de Recursos Humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios”*, in CUNHA, M. P. (Coord), **Teoria Organizacional: perspectivas e prospectivas**, Lisboa, Publicação Dom Quixote, pp. 225-249.

CAETANO, A. e VALA, J. (2002), **Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas**, Lisboa, RH Editora.

CARAPETO, C. e FONSECA, F. (2005), **Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação**, Lisboa, Edições Sílabo.

CARVALHO, E. (2001), **Reengenharia na Administração Pública: A procura de novos modelos de gestão**, Lisboa, ISCSP.

CHEVALIER, J. (1997), *“La Gestion Publique à l’heure de la banalisation”*, in **Révue Française de Gestion**, N.º 115, pp:26-37.

CUNHA, M. P. e GOMES, J. (2003), *“O âmbito estratégico da gestão de recursos humanos”*, **Recursos Humanos Magazine**, maio/junho, pp. 6-12.

DELERY, J. E. e DOTY, D. H. (1996), *“Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions”*, **Academy of Management Journal**, Vol. 39, N.º 4, pp. 802-835.

DELANEY, J. e HUSELID M. (1996), *“The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance”*, **Academy of Management Journal**, N.º 39, pp. 949-969.

DYER, L. (1983), *“Bringing Human resource into the strategy formulation process”*, **Human Resource Management**, Volume 22, N.º 3, pp. 257-271

DYER, L. e REEVES, T. (1995), *“Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?”*, **The International Journal of Human Resource Management**, Volume 6, N.º 3, pp. 656-670.

ESTEVES, M. (2008), **Práticas de Gestão de Recursos Humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no setor bancário português**, Tese de doutoramento em gestão, Lisboa, ISCTE.

FERNANDES, A. (2007), **Tipologias de aprendizagem organizacional: teorias e estudos**, Lisboa, Livros Horizonte.

FOMBRUN, C.; TICHY, N.; DEVANNA, M. A. (1984), **Strategic Human resource Management**, New York, Wiley.

GERHART, B. (2005), “*Human resource and business performance: findings, unanswered questions and an alternative approach*”, **Management Revue**, Vol. 16, N.º 2, pp. 174-185.

GHIGLIONE, R. e MATALON, B. (1993), **O inquérito – teoria e prática**, Oeiras, Celta Editora.

GUERRA, I. C. (2006), **Pesquisa Qualitativa e análise de conteúdo – sentidos e formas de uso**, Lisboa, Editora Principia.

GUEST, D. (1987), “*Human resource management and industrial relations*”, **Journal of Management Studies**, Vol. 24, N.º 5, July.

GUYON, C. (1997), “*De la managérialisation du sécteur public à un véritable métissage public-privée?*”, in **Révue Française de Gestion**, N.º 115, pp: 141-154.

HENDRY, C. e PETTIGREW, A. (1990), “*Human Resource Management: an agenda for the 1990s*”, **International Journal of Human Resource management**, Vol. 1 N.º 1, pp. 17-43.

HOOD, C. (1991), “*A Public Management for all seasons?*”, **Public Administration**, Vol. 69, pp 3-19.

HUSELID, M. (1995), “*The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance*”, **Academy of Management Journal**, vol. 38, N.º 3, pp. 635-672.

HUSELID, M.; JACKSON, S.; SCHULER, R. (1997), “*Technical and strategic human resource management effectiveness a determinants of firm performance*”, **Academy of Management Journal**, Vol. 40, N.º 1, pp. 171-188.

IGFSS (2009), Plano Estratégico 2010-2012, Lisboa, Gabinete de Apoio à Gestão.

IGFSS (2010_a), Plano de Recrutamento, Lisboa, Gabinete de Recursos Humanos.

IGFSS (2010_b), Relatório de Atividades, Lisboa, Gabinete de Apoio à Gestão.

IGFSS (2011_a), Plano de Atividades, Lisboa, Gabinete de Apoio à Gestão.

IGFSS (2011_b), Plano de Gestão de Pessoas, Lisboa, Gabinete de Recursos Humanos.

IGFSS (2011_c), Plano de Formação, Lisboa, Gabinete de Recursos Humanos.

IGFSS (2011_d), Balanço Social, Lisboa, Gabinete de Recursos Humanos.

IGFSS (2011_e), Inquérito de Satisfação aos Colaboradores, Lisboa, Gabinete de Recursos Humanos.

KISSLER, L. e HEIDEMANN, F. (2006), “*Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?*”, **Revista de Administração Pública**, Vol. 40, N.º 3, pp. 479-499.

KAPLAN, R. e NORTON, D. (1996), **The balanced Scorecard**, Boston, Harvard Business School Press.

LAWLER III, E. e BOUDREAU, J. (2009), “*What makes HR a strategic partner?*”, **People and Strategy**, Volume 14, N.º 1, pp. 14-22.

LEGGE, K. (1995), **Human Resource Management: Rhetorics and Realities**, London, MacMillan Business.

LOUART, Pierre (1997), “*Structures organisationnelles: vers un continuum public-privée*”, **Révue Française de Gestion**, N.º 115, pp: 14-25.

MABEY, C.; SALAMAN, G.; STOREY, J. (1998), **Human Resource Management: a strategic introduction**, Oxford, Blackwell Business.

MACDUFFE, J. (1995), “*Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry*”, **Industrial and Labor Relations Review**, N.º 48, pp. 197-221.

MADUREIRA, C. e FERRAZ, D. (2009), “*The need of a XXI century governance paradigm for public administrations – the specific case of Portugal*”, **IASIA Annual Conference**, Rio de Janeiro.

MAESSCHALK, J. (2004), “*The impact of new public management on public servants’ ethics: towards a theory*”, **Public Administration**, Vol. 82, N.º 2, pp. 465-489.

MARCHINGTON, M. e GRUGULIS, I. (2000), “*Best practice human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?*”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 11, N.º 6, pp. 1104-1124.

MARQUES, J. (2010), “*Uma história da Gestão dos Recursos Humanos*”, **Revista Dirigir**, IEFP, Jul/Ago/Set, n.º 111, pp. 20-23.

MINTZBERG, Henry, (1995), **Estrutura e Dinâmica das Organizações**, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

MERRIAN, S. (1988), **Case study research in education: A qualitative approach**, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

MILES, R. e SNOW, C. (1984), *“Designing Strategic Human Resources Systems”*, **Organizational Dynamics**, Vol. 13 (1), pp. 36-52.

MONTEIRO, L. (2008), *“O impacto das best practices de gestão do capital humano nos resultados das empresas em Portugal”*, **Recursos Humanos Magazine**, Set-Out, N.º 58.

MOREIRA, J. e ALVES, A. (2011), **Gestão pública e teoria das burocracias – entre a visão clássica da Administração Pública e o novo paradigma da Governação Pública**, Oeiras, Cadernos INA, N.º 47.

NEVES, J. G. (2002), *“Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas”*, In CAETANO, A. e VALA, J. (org), **Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas**, Lisboa, Editora RH.

NEVES, J. e GONÇALVES, S. (2009), *“A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal – resultados e tendências”*, **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Vol. 8, N.º 4, outubro/dezembro, pp. 66-83

NUNES, P. (2008), *“Reforma do emprego público: breves considerações às grandes reformas em curso em Portugal”*, **Revista de Estudos Politécnicos**, Vol. VII, N.º 11.

OLIVEIRA, R. (2009), **A importância da gestão estratégica de recursos humanos no incremento do lucro – um estudo de caso**, Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, Lisboa, ISCTE.

OSBORNE, D. e GAEBLER, T. (1992), **Reinventig Government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector**, USA, Addison Wesley Publishing Company.

PETERS, T. e WATERMAN, R. (1982), **In search of excellence**, New York, Harper and Row.

PFEFFER, J. (1994). **Competitive advantage trough people**, Boston, Harvard Business School Press.

PFEFFER, J. (1998). **The human equation: building profits by putting people first**, Boston, Harvard Business School Press.

PINTO, F. (2007), **Balanced Scorecard – Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos**, Lisboa, Edições Silabo.

POLLITI, C. (1993), **Managerialism and the public service: the anglo-american experience**, Oxford, Blackwell.

ROCHA, J. A. O. (2010), **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**, Lisboa, Escolar editora.

- ROCHA, J. A. O. (2009), **Gestão pública e modernização administrativa**, Oeiras, INA editora.
- RODRIGUES, A. (2005), **A nova gestão pública na governação local: o caso dos municípios dos distritos de Vila Real e Bragança**, Dissertação de Mestrado em Administração Pública, Universidade do Minho.
- MADUREIRA, C. e RODRIGUES, M. (2006), “*A administração Pública do século XXI: aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa*”, **Comportamento Organizacional e Gestão**, Vol. 12, N.º 2, pp. 153-171.
- SCHULER, R. e JACKSON, S. (1987), “*Linking competitive strategies with human resource management practices*”, **The Academy of Management Executive**, Volume 1, N.º 3, pp. 207-219.
- SILVESTRE, H. (2010), **Gestão Pública – Modelos de Prestação no serviço público**, Lisboa, Escolar Editora.
- SNELL, S. e DEAN J. (1992), “*Integrated manufacturing and human resource management: a human capital, perspective*”, **Academy of Management Journal**, N.º 35, pp. 467-504.
- SPARROW P. R. e HILTROP, J. M. (1994), **European human resource management in transaction**, London, Prentice-Hall.
- STAKE, R. (1994), Case Studies, in DENZIN, N. K., LINCOLN Y. S. (1994), **Handbook of Qualitative Research**, London, Sage Publications.
- STOREY, J. (1995), “*From personnel management to human resource management*”, In STOREY, J. (Ed) (1995), **New perspectives on human resource management**, London, Routledge, pp. 1-18.
- STORY, J. (1987), **Developments in the management of human resources: an interim report**, Warwick Pappers in Industrial relations, N.º 7, University of Warwick.
- TAVARES, M. (2011), **A gestão de pessoas – novos rumos desta função nas organizações**, Lisboa, Universidade Lusíada Editora.
- TAVARES, S. e CAETANO, A. (1999), “*A emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica*”, In CAETANO, A. (Coord), **Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**, Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional, pp. 31-60.
- TEIXEIRA, C. (1993), “*Gestão de Recursos Humanos – que significado?*”, **Revista Portuguesa de Gestão**, INDEG/ISCTE, pp. 5-10.

TOMÁS, A. (2001), **Os sistemas de informação e a mudança organizacional – o caso da base de dados de recursos humanos na Administração Pública - BDAP**, Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, Lisboa, ISCTE.

TORRINGTON, D. e HALL, L. (1995), **Personnel Management: HRM in action**, Prentice Hall Europe.

TORRINGTON, D. (1995), *“Human resource management and the personnel function”*, In STOREY, J. (Ed) (1995), **New perspectives on human resource management**, London, Routledge, pp. 56-66.

ULRICH, D. (1997), **Human resources champions**, Boston, Harvard Business School Press.

ULRICH, D. (1998), **A New mandate for human resources**, Boston, Harvard Business Review, January-February.

VALA, J. (1986), *“Análise de conteúdo”*, in Silva A. e Pinto J. (Ed), **Metodologia das Ciências Sociais**, Edições Afrontamento, pp. 101-128.

VELOSO, A. (2007), **O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional**, Tese de doutoramento em psicologia do trabalho e das organizações, Universidade do Minho.

WRIGHT, P. e MCMAHAN, G. (1992), *“Theoretical perspectives for strategic human resource management”*, **Journal of Management**, Vol. 18, N.º 2, pp. 295-320.

WRIGHT, P., DUNFORD, B., SNELL, S. (2001), *“Human resource and the resource based view of the firm”*, **Journal of Management**, Vol. 27, pp. 701-721.

YIN, R. (1994), **Case study Research: Design and Method**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Diplomas legais:

LEI n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro

LEI n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro.

PORTARIA n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro.

PORTARIA n.º 145-A/2001 de 6 de abril.

RESOLUÇÃO do CONSELHO de MINISTROS n.º 95/2003.

RESOLUÇÃO do CONSELHO de MINISTROS n.º 124/2005.

Sites consultados:

<http://www2.seg-social.pt/inst.asp?05.09>, consultado entre março 2011 e janeiro 2012.

<http://www.shrm.org/Pages/default.aspx>, consultado entre março 2011 e janeiro 2012.

<http://www.markhuselid.com/>, consultado entre março 2011 e janeiro 2012.

Apêndices

Apêndice I

Evolução da gestão de recursos humanos

1. Evolução da gestão de recursos humanos

Desde à alguns anos que os recursos humanos tem sido o foco de interesse para os profissionais, tanto mais quanto se torna fundamental para o sucesso organizacional, a existência de recursos humanos adequados, competentes e motivados (Neves, 2002).

A utilização da terminologia “Gestão de Recursos Humanos”, é relativamente recente na literatura académica e entre os profissionais da área, tendo sido alvo de uma evolução significativa nas três últimas décadas.

Para Cabral-Cardoso (2000), este crescimento resulta do enriquecimento de funções, alargamento do leque de atividades e das responsabilidades, fatores estes que provocaram o crescimento da esfera de influência nas organizações

Segundo Brandão e Parente (1998), a maioria dos autores divide a evolução da GRH em três grandes períodos: 1) Administração de Pessoal, com início no fim do século XIX e duração até aos anos 50/60; 2) Gestão de Pessoal, com início nos anos 60 e até aos anos 80 e 3) Gestão de Recursos Humanos, que se iniciou nos anos 80 e mantém-se até á atualidade.

No final do século XIX, a Revolução Industrial apresentou-se como uma moeda de duas faces. Se por um lado permitiu que as pessoas deixassem de trabalhar no campo e procurassem novas oportunidades de trabalho na indústria, por outro lado, rapidamente degradou a vida dos trabalhadores, ao ponto de alguns indivíduos sentirem necessidade de intervir na defesa dos trabalhadores, como por exemplo Lord Shafesbury e Robert Owen, dois reformistas sociais da época (Torrington, 1995).

A figura dos Welfare Officers está na origem do que mais tarde se designaria de função pessoal (Torrington, 1995). Estes eram funcionários que tinham como responsabilidade, a preocupação pela melhoria das condições de trabalho, de alojamento e pelo apoio aos trabalhadores mais necessitados (Cabral-Cardoso, 2000).

Os Welfare Officers tinham uma motivação cristã na aplicação dos benefícios aos trabalhadores e por esse facto eram funções na sua maioria desempenhadas por mulheres, tendo como intenção fazer transparecer um carácter mais humanista de alguns empregadores.

Este era um período de grande conflitualidade entre empregados e patrões. O aparecimento da figura dos Welfare Officers correspondia a uma tentativa de apaziguar essa conflitualidade. Cabral-Cardoso (2000:226) apelida o papel destes funcionários de “Almofada Social”, na medida em que, os patrões criarem um mecanismo que permitia, a troco da atribuição de alguns

benefícios sociais (por exemplo, casas subsidiadas, subsídio de doença ou subsídio de desemprego), garantirem a manutenção de baixos salários, limitando a influência sindical.

À medida que as organizações aumentam de tamanho e as estruturas se tornam mais complexas, cresce a necessidade de controlar a força de trabalho.

Para Torrington (1995), os especialistas de pessoal passam a desempenhar um papel mais direcionado para o cumprimento das especificações das funções, da seleção de funcionários, da formação e colocação de trabalhadores. Estes especialistas aprendem a lidar com a burocracia, deixando ficar para trás o sentido paternalista, em função do cumprimento dos objetivos organizacionais.

É então que, a partir da 2.^a Guerra Mundial, o termo “Administração de Pessoal” ganhou um relevo maior, passando a integrar atividades como administração de salários, formação básica, participação ou aconselhamento da administração em matérias relacionadas com a negociação e contratação coletiva (Cabral-Cardoso, 2000).

Este período de “Administração de Pessoal”, que durou até aos anos 50/60, engloba as três primeiras fases da evolução da GRH, designadas por Besseyre dês Horts (1987) de “Direção de Pessoal”, “Direção das Relações Sociais e Industriais” e “Direção das Relações Humanas”.

Esta fase caracteriza-se pela preocupação com o controlo da disciplina no trabalho, da legislação, das relações com os parceiros sociais e negociações contratuais e da motivação dos trabalhadores pela gestão da remunerações, das promoções e da formação necessária à execução das tarefas, pura e simplesmente, sem preocupação estratégica.

No final dos anos 50/60, começa a afirmar-se o departamento de “Gestão de Pessoal”, que mantendo o seu carácter administrativo e sindical, começou a preocupar-se mais com o desenvolvimento de políticas e práticas relacionadas com a gestão dos empregados.

Esta segunda fase, que na cronologia de Besseyre dês Horts (1987) corresponde à 4.^a fase designada de “Direção de Pessoal”, enfatiza a atenção às pessoas e à lógica qualitativa (Neves, 2002).

Brandão e Parente (1998), designaram esta época como a fase de “maturidade” da função pessoal e fazem referência à sua equiparação às outras funções de gestão dentro das empresas.

A função assume-se como uma área da gestão encarregue de gerir os recursos em termos de recrutamento, seleção, remuneração (Torrington, 1995), emprego, formação, duração do trabalho e desenvolvimento de instrumentos de gestão específicos, no qual os quadros da função pessoal adquirem uma posição estatutária equiparada aos restantes gestores (Brandão e Parente, 1998).

Introduzem-se pela primeira vez responsabilidades ao nível do desenvolvimento de métodos de seleção, programas de formação profissional e de sistemas de recompensas (Tavares e Caetano, 1999), assim como sistemas de avaliação de desempenho, planeamento de necessidades de mão de obra e maior liberdade sindical (Cabral-Cardoso, 2000).

Na década de 80, intensificou-se a competição internacional pela globalização dos mercados, pela ameaça das empresas japonesas e pela tecnologia, conduziram as empresas a procurarem no planeamento estratégico a melhor forma de antecipar as mudanças futuras (Legge, 1995).

Tornou-se evidente que a conceção da gestão de pessoal, até aí dominante, não permitia responder às novas necessidades das organizações, tendo começado a esboçar-se uma nova abordagem designada de Gestão de Recursos Humanos (Tavares e Caetano, 1999).

Para Besseyre dês Horts (1987) este foi o período que correspondeu à quinta fase da evolução da Gestão de recursos Humanos, cuja principal missão consiste em desenvolver e mobilizar as pessoas, as quais são encaradas mais como um investimento do que como um custo (Neves, 2002).

A Gestão de Recursos Humanos é vista pela primeira vez como um agente de ajuda às empresas para a concretização dos seus objetivos principais. A sua função passa a estar mais próxima da gestão de topo do que simples administração de pessoal.

A Gestão de Recursos Humanos apresenta-se como uma abordagem distinta da Gestão de Pessoal, pelo facto de colocar a ênfase na gestão da cultura (Tavares e Caetano, 1999), ao invés de se centrar nas regras e nos procedimentos, bem como ao facto de se entender os recursos humanos e a sua vinculação à organização como um dos principais fatores de vantagem competitiva da empresa (Tavares e Caetano, 1999), (Neves, 2002).

São vários os autores que fazem referência à distinção entre a Gestão de Pessoal e a Gestão de Recursos humanos.

Para Beaumont (1993) citado por Neves (2002) o surgimento da Gestão de Recursos Humanos resulta da incapacidade da Gestão de Pessoal em responder à pressão da competitividade mundial, lição positiva do sistema japonês na elevação da produtividade individual e na priorização da Gestão Recursos Humanos, diminuição das taxas de sindicalização no setor privado americano, aumento progressivo do pessoal em tarefas administrativas e técnicas, o limitado poder e o baixo estatuto possuído pelos profissionais da Gestão de Recursos Humanos que os impedia de demonstrarem o seu contributo para o aumento da produtividade individual e organizacional, são os responsáveis pela evolução da Gestão de Pessoal para a Gestão de Recursos Humanos resultante da incapacidade de resposta à competitividade dos mercados mundiais.

Já Guest (1987) citado por Neves (2002) e Legge (1995), apontam como principal diferença o planeamento estratégico dos efetivos numa perspetiva proactiva, estratégica, de longo prazo e integrada, em oposição a uma perspetiva reativa na Gestão de Pessoal; um contrato psicológico de constrangimento na Gestão de Pessoal por oposição a um contrato de envolvimento na GRH; controle externo na GP e autocontrole na GRH; relacionamento coletivista e anónimo na GP face a um relacionamento individual e na base da confiança na GRH; papéis formalizados e especializados na GP por oposição à flexibilidade e polivalência na GRH; e minimização dos custos na GP face à maximização do investimento na GRH.

Na mesma linha de raciocínio, está Walton (1985) citado por Tavares e Caetano (1999), que defende um conjunto de valores baseados na implicação dos trabalhadores e na autonomia da força de trabalho, em contraponto com os valores da gestão tradicional que enfatizam a complacência e o controlo da força de trabalho. Para este autor, é necessário também, estabelecer-se um novo contrato psicológico, baseado em altos níveis de confiança mútua nos objetivos, nas responsabilidades, nas recompensas, as influências e no respeito.

Para Sparrow e Hiltrop (1994) citado por Neves (2002), a diferença entre as duas conceções passa pela sua visão do papel dos indivíduos dentro das organizações. Enquanto que a Gestão de Pessoal encara dos recursos humanos como um custo, a Gestão de Recursos humanos encara-os como um fator estratégico capaz de fazer a diferença em termos competitivos. É neste contexto que se incorpora a componente estratégica na gestão de recursos humanos e a sua ligação com a gestão estratégica da organização.

Storey (1995) citado por Tavares e Caetano (1999:39) define a gestão de recursos humanos como *“uma abordagem distintiva da gestão dos trabalhadores, que procura alcançar uma vantagem competitiva através do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho, altamente capaz e empenhada, usando um conjunto integrado de técnicas culturais, estruturais e pessoais”*.

Apêndice II

Guião de entrevista

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

Guião de Entrevista

No âmbito do trabalho final de mestrado em gestão estratégica de recursos humanos na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, esta entrevista destina-se a recolher informação sobre a perceção dos dirigentes sobre a gestão estratégica de recursos humanos no IGFSS e os seus possíveis impactos na performance organizacional.

Trata-se de uma entrevista semiestruturada e as perguntas colocadas são apenas para levantar o assunto podendo abordá-lo conforme desejar.

Caso não compreenda o sentido de alguma questão, esteja à vontade para me perguntar. A sua opinião sincera é muito importante por isso, peça-lhe, por favor, que responda com a máxima sinceridade.

A entrevista será gravada, mas o seu conteúdo será utilizado apenas para fins académicos, sendo respeitado o sigilo profissional segundo os preceitos éticos e científicos.

Parte I: Caracterização do entrevistado (Opcional)

Nome:

Sexo:

Idade:

Habilitações Literárias:

Antiguidade no Instituto:

Unidade orgânica:

Cargo dirigente:

Antiguidade no Cargo:

Parte II: Identificação do sistema de gestão estratégica de recursos humanos:

1. Na sua opinião existe gestão estratégica de recursos humanos no Instituto?
2. Como pode defini-la?
3. Existem estratégias macro de recursos humanos do Instituto? De que forma essas estratégias foram estabelecidas?
4. Como tomou conhecimento que o Instituto poderia trabalhar ou trabalharia sob o modelo de gestão estratégica de recursos humanos?
5. Qual foi a sua participação na concepção/implementação do sistema de gestão estratégica de recursos humanos?
6. O Instituto relaciona as estratégias de recursos humanos com as estratégias de negócio? Em caso afirmativo, de que forma?
7. De que forma o Instituto transforma as estratégias de recursos humanos em planos de ação?
8. Existe algum tipo de avaliação do cumprimento da estratégia de recursos humanos?
9. Em caso afirmativo, existem indicadores? Quais?
10. O Instituto adota algum procedimento/critério que relacione o investimento efetuado em Recursos Humanos ao crescimento, custos ou outra variável financeira?
11. Em caso positivo quais são e de que forma estão a evoluir?
12. Quais são as contribuições do sistema de gestão de recursos humanos para as pessoas que trabalham no Instituto?
13. Na sua opinião, a gestão estratégica de recursos humanos constitui-se como uma moda em termos de filosofia de gestão ou tem perspectivas de durabilidade? Porquê?
14. Como percebe o interface do sistema de gestão estratégica de recursos humanos com outras políticas de gestão de pessoas ou com outras estratégias do Instituto?
15. Indique pontos fortes do sistema de gestão estratégica de recursos humanos?
16. Indique pontos fracos do sistema de gestão estratégica de recursos humanos?

Parte III: Percepção do sistema de gestão estratégica de recurso humanos

1. Como considera os possíveis ganhos para as pessoas em relação aos aspetos de carreira?
2. Como avalia os possíveis ganhos para as pessoas em relação aos aspetos de desenvolvimento?
3. Como avalia os possíveis ganhos para o Instituto em relação ao retorno das ações das políticas e práticas de recurso humanos sobre os trabalhadores? De que forma ocorre?
4. As políticas e as práticas de recursos humanos utilizadas no Instituto tem uma relação direta com os resultados/desempenho? De que forma?

5. Como avalia possíveis ganhos para as pessoas em relação aos aspetos de conhecimento e especialização? De que forma o Instituto usufrui destes conhecimentos e especialidades?
6. Existem ganhos para as pessoas em termos de autodesenvolvimento? Quais?
7. Existem ganhos para o Instituto em relação ao autoconhecimento adquirido pelos trabalhadores, em prol da gestão estratégica de recursos humanos?
8. A sustentabilidade que o Instituto procura tem relação direta com a gestão de recursos humanos de forma estratégica? Como e porquê?
9. Como avalia possíveis ganhos da organização em relação aos aspetos de realização profissional dos trabalhadores?
10. Há mais alguma questão que não tenha sido contemplada nesta entrevista que gostasse de abordar?

Muito obrigado pela sua colaboração!

Apêndice III

Sinopses da análise de conteúdo

Identificação de gestão estratégica de recursos humanos		
Entrevista	Descrição	Localização
E1	"Eu tenho noção de várias políticas que são feitas ao nível da gestão de recursos humanos e creio que todas essas políticas fazem parte desta gestão estratégica..."	Parte II - P2
E2	"Não há dúvida que , ao nível da gestão de recursos humanos à uma componente também forte da estratégia de recurso humanos, parte dela tem protagonismos no gabinete de recursos humanos."	Parte II - P1
	"Através dos processos de gestão de recursos humanos, que se podem ver ao nível do balanced scorecard do Instituto..."	Parte II - P2
	"...é uma visão, realmente dos recursos humanos que ultrapassa aquela visão dos efetivos, dos custos, dos investimentos em formação ou seja dos ativos tangíveis e que passa para os ativos intangíveis, que é as capacidades, os comportamentos, as atividades, as práticas, a gestão da performance e as compensações."	Parte II - P2
E3	"... quando eu estou a olhar para a questão da gestão de recursos humanos eu acho que à muitas limitações e por isso eu acho que não há uma gestão estratégica.";	Parte II - P1
	"... no Instituto tenho um pouco a perceção que todo o tipo de decisão é do Conselho Diretivo ... que os Recursos Humanos tem pouca capacidade para decidir que recursos é que são alocados ao DOC, ao departamento financeiro, etc"	Parte II - P2
E4	"Porque eu entendo que uma gestão estratégica de recursos humanos devia de ser feita, pelo menos a 2/3 anos, deveriam ser estabelecidos objetivos claros para a área de recursos humanos e deveria de haver nomeadamente, uma previsão de recursos, quais os projetos relevantes aos quais o gabinete de recursos humanos tem que se debruçar durante esse tempo e fazer logicamente a previsão dos recursos, do orçamento, enfim."	Parte II - P2
E5	"Eu considero que sim, tendo em conta o enquadramento em que nos inserimos..."	Parte II - P1
E6	"Temos a gestão de recursos humanos na vertente da formação, da mobilidade, da avaliação de desempenho, portanto isso encontra-se definido, acompanhado, planeado, revisto, portanto entendo que o processo de gestão de recursos humanos está bem alicerçado."	Parte II - P2
E9	"Digamos que é uma gestão estratégica orientada para os resultados da organização ou seja, definimos as nossas necessidades em função dos objetivos da organização e tentamos preencher as necessidades de recursos ... Tentamos que haja um conjunto harmonioso entre objetivos, necessidades e preenchimento desses espaços."	Parte II - P2
E10	"A gestão de recursos humanos é um próprio vetor da gestão do Instituto. Faz parte de uma das dimensões da gestão do Instituto. Foi definido com este novo Conselho Diretivo através da carta de missão, da própria política de qualidade em que alguns dos compromissos tem implícito alguns dos princípios da gestão de recursos humanos, o envolvimento dos colaboradores, a capacidade de conseguir dar alguma inovação. "	Parte II - P2
E12	"Gestão estratégica de recursos humanos não, acho que não existe."	Parte II - P1
	"... a única vez que eu vi uma gestão estratégica de recursos humanos foi em 2006 ou 2007 quando entraram novos colaboradores."	Parte II - P2
E13	"Eu acho que até antes do sistema de qualidade já havia uma preocupação a nível do instituto, até porque como trabalhei noutros organismos conheço bem, havia uma preocupação do instituo com os seus recursos humanos (...) Há uma centralização de todas as necessidades dos serviços quer a nível de pessoal, quer a nível de formação."	Parte II - P2
E14	"Parece-me que não há uma política em matéria de recursos humanos que seja coerente."	Parte II - P1
	"Eu penso que vai um bocadinho a reboque dos acontecimentos, não é de facto uma gestão efetiva e proactiva. É um bocadinho uma gestão reativa."	Parte II - P2

Implementação da gestão estratégica de recursos humanos		
Entrevista	Descrição	Localização
E1	"Tá definido ao nível dos cinco polares da gestão estratégica e um deles é a parte dos recursos humanos.";	Parte II - P4
	"houve reuniões em conjunto com as várias unidades orgânicas e o envolvimento foi feito por aí e é um trabalho que está em contínuo, agora com a nova parte da gestão de competências vai ter um novo impulso. "	Parte II - P5
E2	"Eu novamente apontava para o BSC... trata-se de ventilar toda a atividade por processos e dirigida debaixo da mesma visão e da mesma missão."; "essa gestão já existia antes mas não tinha essa visibilidade. Não tinha essa potencialidade. Agora o BSC torna estas coisas mais coerentes, haver um plano de formação, um plano de recrutamento."	Parte II - P4
E5	"Em 2005 foi implementado o modelo de gestão que assenta em 5 dimensões sendo uma delas a gestão de recursos humanos."	Parte II - P2
E6	"fazemos o planeamento a 3 anos, temos uma visão continuada, até seguindo as orientações do sistema de gestão da qualidade ...Resultaram muito em parte da implementação do sistema de gestão da qualidade. Foi o impulsionador."	Parte II - P3
E10	"Eu acho que a estratégia é fundamentalmente macro, no meu entender. Depois cada departamento tem um papel talvez específico nessa estratégia. Mas penso que a estratégia é macro e está fundamentalmente ligada ao departamento de recursos humanos."	Parte II - P3
	"Nós tínhamos o SIADAP antes de ter o BSC, em que definíamos os objetivos para os trabalhadores mas estávamos a trabalhar ao contrário. A partir do momento em que aplicamos o BSC começou a haver uma coerência maior ..."	
E13	"Quando foi a implementação do sistema de gestão da qualidade, nós dirigentes fomos chamados a participar nos perfis de competências que foram feitos por nós, depois também quando temos necessidades de recursos humanos acabamos por desenvolver alguns procedimentos que são necessários e que nos levam a ver que existe uma visão mais alargada."	Parte II - P4
E14	"Tudo tem sido um bocadinho reativo e não proactivo. Nós sabemos que há uma série de dificuldades a nível do país que restringem a capacidade interventiva em matéria de recursos humanos. de qualquer das formas continuo a achar que existem falhas."	Parte II - P3

Benefícios da gestão estratégica de recursos humanos		
Entrevista	Descrição	Localização
E1	"... o que se desenvolve ao nível da gestão da qualidade, do EFQM e todos esses normativos dão uma importância enorme aos recursos humanos como fonte de crescimento."	Parte II - P4
E2	"Ao nível do BSC existem vários indicadores da estratégia que são monitorizados, portanto por aí, podemos ter uma visão bastante forte da avaliação da estratégia de recursos humanos."	Parte II - P8
	"Penso que a contribuição do sistema de gestão de recursos humanos é assegurar a sua integração em termos estratégicos, de acordo com as suas ações o que é fundamental para as pessoas se sentirem remuneradas, motivadas, se tiverem insuficiências precisam que haja formação que cubra as deficiências."	Parte II - P12
E3	"Através do mapa de pessoal, do plano de formação, do plano de combate ao absentismo, do inquérito de satisfação."	Parte II - P7
	"O BSC tem com certeza com os indicadores"; Acho que os REF's são uma forma de avaliar a formação mas acho que não é eficaz, faz parte do tal caminho que tem que percorrer. Acho interessante o inquérito de satisfação aos colaboradores, mas todos os instrumentos tem algumas limitações, mas dão algumas indicações, dão."	Parte II - P9
	"Os departamentos tem muita liberdade para fazer a gestão informal dos recursos humanos depois a gestão de recursos humanos mais formal é básica e fundamental e é feita por um grupo de pessoas que representa o gabinete, que nos ajudam sobre assuntos que nós não dominamos."	Parte II - P12
E4	"O facto de o sistema de avaliação de desempenho funcionar desde o início e numa perspectiva de não existir os constrangimentos financeiros, numa situação normal, o facto de o instituto ter um sistema de avaliação de desempenho implementado desde 2004, o facto de o Instituto ter planos de formação que abrangem todos os colaboradores, só estas duas situações são uma mais valia para os trabalhadores e poderiam dar uma perspectiva de carreira completamente diferente, aqui ou fora."	Parte II - P12
E5	"Os Recursos Humanos são uma área transversal, de suporte, sendo que as áreas de negócio fazem chegar aos Recursos Humanos as suas necessidades, sendo que depois os recursos Humanos tem que definir estratégias."	Parte II - P6
	"Faz o levantamento das necessidades, elabora os planos, executa-os, existe um acompanhamento."	Parte II - P7
E6	"O Instituto prima pela comunicação e difusão de tudo o que se faça aqui dentro, junto dos colaboradores ou através de reuniões ou através do plano de comunicação, dos flashes ou através da intranet, nós temos acesso a toda a informação."	Parte II - P4
	"É feito, nomeadamente a nível do recrutamento, é feito o plano de recrutamento anual, inclusivamente foi feito o levantamento de todos os lugares necessários para cada lugar e dentro do possível segue-se."	Parte II - P7
	"As contribuições é apoiarem-nos ao nível da legislação que vai saindo e dos efeitos que isso tem no nosso dia a dia, nas progressos nas carreiras, se temos dúvidas relativamente a alguma situação de justificação de faltas. Há uma série de informação que desconhecemos e aí os Recursos Humanos é que tem o dever de ajudar os restantes colaboradores."	Parte II - P12
E8	"Maior ênfase no desenvolvimento das pessoas e no aproveitamento das suas capacidades para atingir os objetivos da organização."	Parte II - P12
E9	"(...) Neste caso criar um bom plano de recrutamento, que potencie o corpo humano da casa, dar formação mas dar formação não pode ser uma tática avulsa, deve de ser um plano integrado, tanto quanto possível de um ano para o outro, as pessoas serem acompanhadas nos seus aspetos formativos, tudo sempre tendendo ao enriquecimento pessoal das pessoas, fazendo com que as pessoas sejam levadas a patamares de conhecimentos mais elevados e que em última análise a organização terá partido disso (...) o que pretendemos com a formação dos trabalhadores é melhorar-lhes a eficácia, o que pode não ser visível logo no imediato."	Parte II - P7

E10	"O facto de haver o plano de formação é muito importante porque é um recurso que as pessoas obtêm na melhoria do sus trabalho."	Parte II - P12
E12	"A contribuição e onde o IGF mais tem apostado é na formação das pessoas."	Parte II - P12
E13	"O Instituto teve que se adaptar porque o instituto tinha determinado tipo de pessoas e o que existia não tem nada a ver com o que existe agora. Há uma postura muito grande e o instituto quando começou a desenvolver estas atividades não pegou nas pessoas e deitou fora, tentou que as pessoas se adaptassem à nova realidade."	Parte II - P6
	"A contribuição é assim... as pessoas tem noção que se perderem um bocadinho o controlo basta telefonar e o colega acaba por resolver a situação."	Parte II - P12
E14	"Proporciona informação, proporciona acolhimento, enquadramento. A nível menos visível, acho que falta uma certa preocupação mais alargada de não ser uma GRH reativa e ser mais proactiva."	Parte II - P12

Alinhamento estratégico		
Entrevista	Descrição	Localização
E1	"Pelo menos aqui à um alinhamento que eu considero... que é feito de uma forma do macro para o micro"; "... nós temos o BSC definido, o BSC converte-se em objetivos, depois para o nível dos dirigentes que por sua vez converte-se em objetivos para as pessoas."	Parte II - P3
	"No BSC temos vários indicadores que gerem a questão dos RH, mas sim, nem que seja o alinhamento estratégico entre os indicadores e o SIADAP"	Parte II - P6
E2	"...pode-se confirmar que existe efetivamente uma gestão estratégica de recursos humanos, basta ir ao balanced scorecard que no fundo é o instrumento de alinhamento da estratégia do instituto ..."	Parte II - P2
	"Tudo aponta para a própria missão do instituto, para a visão, etc. Portanto à um alinhamento macro da gestão de recursos humanos."	Parte II - P3
	"é todo o processo normal de acompanhamento das ações incluídas no plano estratégico e que se cruzam com a estratégia de RH."	Parte II - P7
	"Há indicadores transversais ao nível do BSC que são indicadores que tem a aver com a gestão estratégica de recursos humanos. Tem a ver com o absentismo, com a formação, n.º de horas de formação. (...) A gestão de recursos humanos não está localizada só no departamento, a gestão de recursos humanos é feita no dia a dia pelas pessoas."	Parte II - P14
E3	"... acho que o plano estratégico a médio e longo prazo foi um passo importante que o Instituto deu. Além disso, acho que toda esta aposta do Instituto, na planificação da atividade, na utilização do BSC, é positivo, 100% positivo, acho que se ganhou em eficiência, embora tenha tido grande resistência de início."; "Penso contudo, que esse alinhamento que em tese devia estar feito, ainda não foi conseguido. Esse alinhamento, dizer, bom eu quero atingir aquele objetivo em 3 anos, o que preciso? Começar a fazer a análise do BSC da base para o topo é um caminho ainda a percorrer. Já demos passos, já fizemos grandes progressos mas ainda não chegamos lá"	Parte II - P2
	"Acho que ainda está um bocadinho desligado. Mas eu penso que os Recursos Humanos estão muito condicionados pela legislação, pelas restrições todas"	Parte II - P6
E5	"Tem-se feito sempre um esforço para que estas políticas de gestão de recursos humanos estejam alinhadas com as restantes estratégias da organização e foram sendo desenvolvidos instrumentos ao longo dos anos de forma a que esse alinhamento fosse conseguido."	Parte II - P2
	"Porque o que serviria ter gestão de recursos humanos se não tivessem articulados com a estratégia do negócio?"	Parte II - P6
	"Nós somos um todo, a organização é um todo e a gestão de recursos humanos muitas vezes também tem que estar na base que permita desenvolver outras estratégias".	Parte II - P14
E6	É importante que a gestão de recursos humanos acompanhe e seja parte ativa relativamente à gestão estratégica do Instituto."	Parte II - P14
E10	Há uma interligação entre as várias dimensões (...) eu acho que é transversal."	Parte II - P14
E14	"Aí acho que sim, porque tem a grande preocupação de perguntar em todas as áreas quais são as necessidades de formação que cada área tem. Evidentemente será mais permeável às áreas de negócio mas de facto isso é uma preocupação do gabinete de recursos humanos."	Parte II - P6
	"Eu acho que para o Instituto ser de facto um instituto líder ao nível dos institutos públicos, tudo isto tem que estar enquadrado. E o que se verifica é que as pessoas estão mais preocupadas com as suas casinhas. Tem que haver uma grande comunicação, espírito de interligação e nós assistimos a que isso se tem vindo a perder."	Parte II - P14

Pontos fortes		
Entrevista	Descrição	Localização
E1	"acho que a aposta na satisfação das pessoas, da motivação das pessoas, da recompensa e ter os objetivos sempre alinhados com o BSC."	Parte II - P15
E2	"O grande ponto forte desta estratégia integrada no BSC é estarem todos focados para a missão e para a visão do instituto e depois é a partilha disto... é ter esses planos documentados e integrados no próprio processo de desenvolvimento do Instituto."	Parte II - P15
E4	"o facto de existirem instrumentos de gestão que são o plano de formação, o plano de combate ao absentismo, o plano de recrutamento, higiene e segurança no trabalho, agora o sistema de gestão de competências..."	Parte II - P15
E5	Julgo que a questão do SIADAP... e o facto de estar implementado a 100%."; "Também a atenção que se tem dado à formação... e agora com o projeto que nós estamos a desenvolver de gestão de competências associado..."; "...o inquérito de satisfação dos colaboradores tem uma grande importância..."	Parte II - P15
E6	"... a gestão da formação, o levantamento que é feito todos os anos das necessidades de formação... os questionários de retorno da eficácia da formação."	Parte II - P15
E7	"... abertura de comunicação... desde o topo até à base	Parte II - P15
E9	"Eu diria que há dois pontos fortes. Capacidade de projeção no futuro, não num futuro muito longínquo, ou seja boa programação dos recursos em função da boa programação das necessidades. E depois monitorizar, acompanhar bem a adequação dos recursos às necessidades."	Parte II - P15
E10	"A valorização das pessoas, fundamentalmente. Antes de existir gestão estratégica, as pessoas trabalhavam no seu dia a dia, cumpriam o seu horário, tinham um sistema de carreiras unificado não havia diferenciação (...) era valorizado só praticamente pela avaliação de desempenho. A formação era pouca, não havia a preocupação de definir perfis de competências. Acho que isto tudo deu algum dinamismo e foi importante."	Parte II - P15
E12	"Formação sem dúvida nenhuma"	Parte II - P15
E13	"Nos sabemos que temos aqui uns colegas que sabemos que temo uma certa confiança. Sabemos que chegando aquela altura, os Recursos Humanos posicionam-nos aqui, posicionam-nos ali. Agora não porque está tudo parado."	Parte II - P15
E14	"Acho que se preocupam de facto com as pessoas. Acho que se preocupam com o desenvolvimento das pessoas. Penso que tem a preocupação de acolher e enquadrar as pessoas quando entram. De um modo geral são disponíveis, qualquer dúvida esclarecem. Preocupam-se com a saúde e o bem estar das pessoas em promover as campanhas de vacinação, os chek-ups e nesse aspeto acho que são pontos fortes."	Parte II - P15

Pontos fracos		
Entrevista	Descrição	Localização
E1	"...tem a ver com a nossa falta de legislação que nos permita fazer mais coisas a nível dos recursos humanos... não haver recursos humanos suficientes para preencher o mapa de pessoal, não conseguimos recrutar as pessoas nos moldes que gostaríamos..."	Parte II - P16
E2	"O ponto fraco não tem a ver com o próprio sistema de gestão estratégica... mas com condicionantes a montante, com as limitações da Administração Pública."; "O sistema de gestão de recursos humanos devia ter um grau forte de autonomia mas é posto em causa porque ... à entidades externas ao próprio Instituto que se atravessam e afetam o próprio sistema. "	Parte II - P16
E3	"Eu tenho consciência que a gestão de recursos humanos na Administração Pública é muito difícil porque está condicionada pelas orientações que vem do governo..."	Parte II - P1
	São sobretudo os condicionalismos, a legislação complexa. Não temos uma cultura suficientemente forte direcionada para os recursos humanos e depois temos esta coisa portuguesa de fazer muitas leis, muitas leis."	Parte II - P16
E7	"...limitações a nível orçamental e o retorno mais palpável do reconhecimento que damos ao colaboradores..."; "... a existência de quotas acaba por prejudicar e limitar o sistema de gestão estratégica de recursos humanos."; "... condicionados por estarmos na Administração Pública."	Parte II - P16
E6	"As mudanças sucessivas que há na legislação..."	Parte II - P16
E5	"... essencialmente de muitas alterações legislativas... podemos estar a pensar num projeto para o ano seguinte e depois já não é viável porque se alterou isto ou aquilo..."	Parte II - P16
E4	"É a falta de liberdade em termos de tomada de decisão uma vez que estamos na Administração Pública."	Parte II - P16
E8	"As práticas de avaliação não são adequadas aos talentos dos trabalhadores. O contributo de cada trabalhador não é medido eficazmente porque é limitado pelas cotas disponíveis."	Parte II - P16
E9	"Acompanhar mais as pessoas que chegam ao IGF no sentido da integração. (...) É fazer com que as pessoas mais depressa se integrem para mais depressa começaram a produzir. Acho que podíamos e devíamos acompanhar mais."	Parte II - P16
E10	"Os pontos fracos no meu entender é talvez alguma fragilidade que o sistema tem pelo facto de ser limitado. Nós temos um chapéu que limita esta nossa necessidade de fazer coisas. Querer recrutar pessoal e os concursos de o dia para o outro são bloqueados..."	Parte II - P16
E12	"Eu acho que alguma... sobretudo ao nível da remuneração. As pessoas tem vindo a ser confrontadas com algumas surpresas o que gera alguma insatisfação."	Parte II - P16
E13	"Os Recursos Humanos, penso que numa estratégia de pessoal, neste momento tem muitos constrangimentos motivados pela lei e pela condição económica por um lado, por outro lado isso é encarado pelos colegas como sendo eles os maus da fita. Porque eu penso que não há muito a tal transparência."	Parte II - P16
E14	"Os pontos fracos resultam da capacidade, ainda não proactiva para resolver as coisas mais macro e que no fundo são aquelas que tem um reflexo a médio prazo na vida da instituição e das pessoas."	Parte II - P16

Ganhos para os trabalhadores		
Entrevista	Descrição	Localização
E1	"Ao nível do alinhamento dos objetivos com o SIADAP e de ser um processo transparente..."; Nós temos sempre uma noção clara ... determinadas pessoas estão em condições para assegurar a coordenação e portanto tentamos saber em que estado estão as pessoas, são melhores nisto ou naquilo, tentamos saber qual é o potencial atual de cada pessoa ou onde é que podem crescer para se um dia houver uma oportunidade..."; "Acho que em termos de desenvolvimento, é para investir na parte das competências, falar com as pessoas e ver até que ponto elas podem melhorar, em que competências elas estão mais fracas."; "Quem quer aprender, quem quer crescer, tem espaço mais que suficiente para fazer isso, autonomia e liberdade e isso é bem visto... é criado um ambiente para esse auto desenvolvimento."	Parte III - P1
E2	"Possibilidade de as pessoas progredirem na carreira, ganharem competências novas... Há formação e disponibilização de formação."; "O próprio sistema de gestão da qualidade que integra a gestão estratégica de recursos humanos é um fator diferenciador muito grande em termos das pessoas que trabalham no Instituto."	Parte III - P1
	"... são mais ganhos motivacionais porque as pessoas tem que estar motivadas."	Parte III - P2
E3	Até ao ano passado o Instituto era um organismo onde as pessoas iam progredindo relativamente depressa, como havia muita rotação, iam havendo oportunidades, as pessoas evoluíam. "	Parte III - P1
	As pessoas quanto mais souberem, melhor e mais depressa relacionam os saberes que foram adquiridos. Ao fazê-lo vão produzir um trabalho com mais qualidade, vão detetar erros, vão evita-los e vão corrigi-los."	Parte III - P5
E4	"Neste momento os únicos ganhos que as pessoas aqui tem é de facto o aumento das suas competências em termos de formação."	Parte III - P2
E5	"Esta questão neste momento é difícil de responder, na medida em que as alterações de posicionamento remuneratório estão suspensas e vivemos um momento de dificuldade... Até ao ano passado tivemos prémios de gestão que eu acho motivador, é a recompensa, dei o meu melhor, atingi os objetivos."	Parte III - P1
	"Porque havendo gestão de recursos humanos a pessoa pode desenvolver-se profissionalmente, adquirir conhecimentos ... podem ser chamadas para desempenharem outras funções e até mesmo funções dirigentes e isso é lógico que se deve a uma gestão de recursos humanos, de as pessoas adquirirem conhecimentos, de serviço público, de rigor, de mais valia para o trabalhador."	Parte III - P2
	Os colaboradores participam, aqui nós temos, e aqui cabe aos gestores de processo enquanto gestores de Recursos Humanos, implementara uma cultura de responsabilização e promover a iniciativa na apresentação de propostas."	Parte III - P6
E6	"Em termos de desenvolvimento na carreira, o facto de já á muitos anos termos implementado o sistema de avaliação de desempenho foi um grande contributo para que todos pudessem progredir na careira. "	Parte III - P1
	"A partir do momento em que o Instituto sempre privilegia a formação dos seus colaboradores, é uma forma de envolver as pessoas e de as desenvolver."	Parte III - P5
E8	"Formação e desenvolvimento de competências"	Parte III - P1
	"Maior motivação; gestão participativa."	Parte III - P2
	"Aquisição de novas formações, oportunidade de melhorar competências"	Parte III - P6
E9	"Há um enriquecimento pessoal fruto do acesso a modelos de formação que o Instituto coloca no terreno."	Parte II - P12
E10	"Em relação à carreira temos o formato do SIADAP e da possibilidade de as pessoas evoluírem na carreira em função do desempenho que tem."	Parte III - P1

E12	"Eu acho que o Instituto dá condições para isso porque de alguma forma premeia ... existe uma preocupação com o conhecimento das pessoas, se tem valências técnicas e temos visto permanentemente pessoas que eram técnicos superiores a passaram a dirigentes."	Parte III - P1
	"Podem ganhar aprendizagens, podem ganhar Know-How, acho que o IGF tem práticas de trabalho inovadoras, completamente diferentes de uma administração publica normal e acho que as pessoas só tem a ganhar com esse crescimento e esta aprendizagem."	Parte III - P2
E13	"Acabam por ganhar competências porque foi como disse, temos muita formação. O IGF apostou na formação, tem equipamentos ... as pessoas pelo facto de trabalharem no IGF e o facto de lhes ser dado formação é uma mais valia."	Parte III - P2
E14	"Acho que tem havido uma grande preocupação nas progressões na carreira, apesar das limitações atuais, das pessoas atingirem o número de anos que lhes permite progredir. Tem havido preocupação de que quando acabam as licenciaturas ser integradas nas carreiras de técnico superior"	Parte III - P1
	"Uma das apostas é o desenvolvimento das pessoas a nível da formação. É muito importante envolver as pessoas e eu como dou muita importância ao que as pessoas pensam, pelo muitas ideias e preocupo-me muito em ouvir as pessoas e saber o que pensam."	Parte III - P2

Ganhos para o Instituto		
Entrevista	Descrição	Localização
E1	"... ao ter uma política de desenvolvimento das pessoas e de recursos humanos, está a desenvolver os resultados que elas produzem e acho que esse é claramente o objetivo principal, ao nível dos resultados. "	Parte III - P3
E2	"O principal ganho é as pessoas conseguirem concretizar os objetivos."	Parte III - P3
	"O salto que houve ao nível da gestão da qualidade, com as necessidades de ventilar todos os processos de trabalho e procedimentos, mapear todo isso criou uma base muito forte."	Parte III - P5
	"Se as pessoas tiverem realizadas profissionalmente, tem níveis de motivação bons, menos absentismo, trabalham com mais prazer, tem níveis de interação superior e entreajudam-se."	Parte III - P9
E3	"...o efeito do desenvolvimento e da aquisição de conhecimento para o crescimento interior é bom para os serviços porque em primeiro foi bom para as pessoas porque elas se sentem mais satisfeitas, mais desenvolvidas."	Parte III - P2
	"Os ganhos para o instituto são ganhos de competências, velocidade, rigor, maior nível de exigência nas tarefas que desempenhamos, qualidade, em suma produtividade acrescida."	Parte III - P3
	São ganhos de satisfação, de motivação dos trabalhadores que depois se reflete no trabalho que é desenvolvido."	Parte III - P7
E4	"Dentro de um conjunto que é este projeto de sistema de gestão da qualidade tenho que responder positivamente a essa pergunta e dizer que à de facto um retorno muito positivo nas nossas práticas."	Parte III - P3
	"A mais valia é a melhoria do nível do trabalho, da eficácia do trabalho e da eficiência."	Parte III - P7
E5	"Temos equipas motivadas, temos equipas coesas, temos objetivos superados. O instituto só tem a ganhar com uma boa gestão de recursos humanos. Se houver formação temos trabalhadores qualificados."	Parte III - P3
	"Deve ser fomentado o autoconhecimento através de ações de formação que não estão no plano de formação e que as pessoas se disponibilizam para ir e portanto o instituto só tem a ganhar porque o retorno é muito grande."; É incentivado aos nossos colaboradores a serem formadores, principalmente na Dívida que é uma área muito específica, isso é a partilha de informação, assim como a partilha de informação com outros organismos."	Parte III - P7
	Estão satisfeitos, estão motivados e podem transmitir o saber aos outros que vem de novo. Acho que é importante a experiencia e o saber fazer. Dão o seu máximo e a organização só pode ganhar com esses profissionais plenamente realizados. Depois à o espírito de equipa, à uma cultura própria."	Parte III - P9
E6	"Na minha opinião a mais valia das empresas, quer sejam particulares ou o estado, são as pessoas e portanto as pessoas estando envolvidas, bem apoiadas em termos de formação e estando motivadas, é uma mais valia importante para o Instituto."	Parte III - P3
	"Quanto melhor preparados tiverem as pessoas, também a capacidade de resolver problemas e trabalhar melhor é evidente."	Parte III - P7
E8	"...alargando o leque de competências dos seus trabalhadores, aumenta o sucesso do negócio."	Parte III - P7
E9	"Os benefícios para a organização são o que melhor pode haver. Sendo este o ativo principal da casa, se o ativo se desenvolver passa a trabalhar de forma mais eficiente."	Parte III - P3
E10	"Aumento das competências dos nossos colaboradores"	Parte III - P3

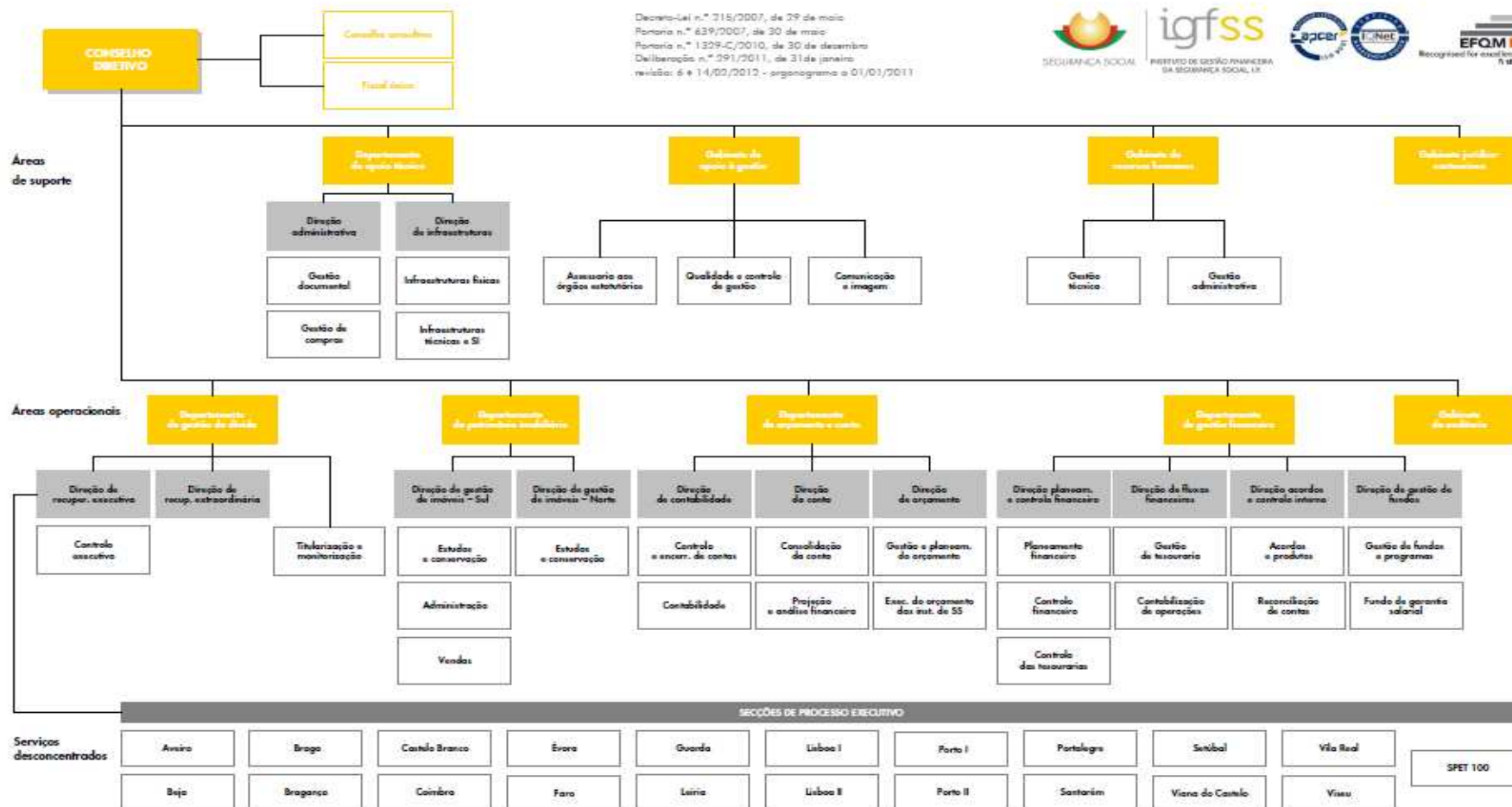
E12	“Empenho, motivação, vestir a camisola. As pessoas aqui vestem muito a camisola porque tem um sentido de união muito grande, fruto deste desenvolvimento.”	Parte III - P3
	“Beneficia do trabalho, do cumprimento dos objetivos que tem. Portanto eu acho que o instituto beneficia muito com esta qualidade e com o desenvolvimento das pessoas.”	Parte III - P7
E13	“O instituto acaba por ficar com pessoal qualificado depois pode não ter é a capacidade para conseguir agarrar o pessoal.”	Parte III - P3
E14	“Ganha se as pessoas tiverem confortáveis com a sua situação, se houver uma política de recrutamento o retorno é vantajoso porque assistimos a que as exigências são cada vez maiores. Os ganhos são ao nível de competências, de resultados, de satisfação das pessoas, ao nível do reconhecimento de uma boa gestão da casa.”	Parte III - P3
	“se as pessoas estiverem realizadas trabalham mais e sentem-se mais felizes a trabalhar. Têm preocupações em fazer, em fazer bem, em melhorar e em se desenvolverem.”	Parte III - P9

Impacto na performance		
Entrevista	Descrição	Localização
E1	"O facto de termos BSC individuais, as pessoa comparam-se umas com as outras, o que leva a uma melhoria dos resultados."	Parte III - P4
E3	A nível financeiro, esses indicadores ainda não existem, que eu saiba. São resultados muito a nível da perceção, ainda não se entrou nessa regra que é muito importante."	Parte II - P10
	Tendem a ter quando se faz este investimento do Instituto na planificação da formação, na planificação das necessidades dos serviços, no retorno da eficácia da formação, nos inquéritos de satisfação, na avaliação do BSC, na avaliação do plano de atividades. Tudo isto, se está a trabalhar para atingir os objetivos."	Parte III - P4
E4	Se nós estamos identificados em termos de objetivos macros para o Instituto, se esses objetivos depois são passados para a própria unidade orgânica, se dentro das unidades orgânicas a maior parte dos colaboradores estão envolvidos nesses objetivos, que são monitorizados e os que não são monitorizados são alimentados por essas práticas, logicamente que tem uma relação direta com o desempenho."	Parte III - P4
E5	"Digo-lhe logo para ir ver o QUAR. Nós fomos melhorando ao longo dos anos, resultados das áreas de negócio, certificados de qualidade, prémios que fomos auferindo."	Parte III - P4
E9	Nós tentamos estimular o desempenho. Estando vedado os cifrões temos que ser inventivos, tem de ser as condições, tem de ser a atmosfera, os convívios para estimular o espírito de equipa."	Parte III - P4
E12	"A nível da formação acho que sim, tem imenso. Tem impacto direto no desenvolvimento das pessoas e estas práticas inovadoras de tentarmos procurar ser cada vez melhor, tem potenciado esse crescimento."	Parte III - P4
E13	O instituto é uma envolvente, é um todo. O Instituto e o desempenho que tem é de todos os funcionários no seu conjunto, todos são peças importantes."	Parte III - P4
E14	"Se as pessoas se sentirem enquadradas, se houver envolvimento e se sentirem reconhecidas acho que tudo isso tem reflexos no desempenho das pessoas."	Parte III - P4

Anexos

Anexo I

Organograma do IGFSS, IP



Anexo II

Mapa da estratégia corporativa

Anexo III

Os 7 compromissos da política de qualidade



Política da Qualidade

7 Compromissos

1. Clientes satisfeitos

Oferecer bons serviços aos Clientes e receber com espírito de equipa os Parceiros estratégicos.

2. Colaboradores envolvidos

Envolver os Colaboradores com o ideal do serviço público e a missão da Segurança Social.

3. Processos inovadores

Modernizar e inovar através de melhores práticas de gestão.

4. Melhorias constantes

Promover a orientação para resultados e a melhoria contínua dos serviços prestados.

5. Qualidade garantida

Cumprir as normas do Sistema de Gestão da Qualidade.

6. Comunicação transparente

Comunicar melhor para reforçar a credibilidade do Instituto como organização de referência.

7. Responsabilidade social e ambiental

Ser uma organização comprometida com o futuro da Sociedade, do Ambiente e dos Colaboradores.

 A Qualidade está nas pessoas

Anexo IV

Carta de valores



Carta de Valores

Os princípios éticos e deontológicos que pautam a conduta do IGFSS e pelos quais pretende ser reconhecido pela Sociedade em geral e os seus Clientes são:

1. RIGOR

Cumprir de forma criteriosa, pontual e exemplar os mais exigentes parâmetros legais e morais.

2. IMPARCIALIDADE

Tratar com o mesmo grau de isenção e qualidade todos os assuntos, todos os colaboradores e todos os Clientes.

3. EFICIÊNCIA

Promover mecanismos de motivação que permitam atingir patamares de desempenho apenas comparáveis com os melhores.

4. ÉTICA

Assumir um posicionamento exemplar movido pelos mais elevados padrões éticos e deontológicos em moldes que promovam o bom-nome da organização.

5. INOVAÇÃO

Perseguir a melhoria contínua através da adopção de métodos e tecnologias de ponta que potenciem soluções originais e pioneiras.

**Um Instituto líder na
Qualidade do serviço público**

Anexo V

Carta de missão



SEGURANÇA SOCIAL

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA DA SEGURANÇA SOCIAL, IP
CONSELHO DIRECTIVO

CARTA DE MISSÃO

Cargo e Titulares:

Presidente do Conselho Directivo:	José Augusto Antunes Gaspar
Vice-Presidente do Conselho Directivo:	Rui Manuel Baptista Fiolhais
Vogal do Conselho Directivo:	Nelson da Silva Ferreira
Vogal do Conselho Directivo:	Joaquina Maria Franco

Comissão de Serviço: de 1 de Junho de 2005 a 31 de Maio de 2008

1. MISSÃO DO ORGANISMO

O Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P. (IGFSS) tem por objectivo a gestão financeira unificada dos recursos económicos consignados no orçamento da Segurança Social, exercendo as suas atribuições nas áreas do planeamento, orçamento e conta, da gestão da dívida, da gestão do património e da gestão financeira do sistema de Segurança Social.

2. CARACTERIZAÇÃO ACTUAL

Num percurso recente de consolidação do seu modelo de actuação e de organização, o IGFSS tem alcançado importantes **melhorias de eficiência interna**, sobretudo pela introdução de um modelo de gestão assente na definição e controlo de objectivos de desempenho organizacional para cada área e na sua desagregação operacional.

Não obstante, veio a verificar-se um **posicionamento institucional demasiado periférico** ao sistema da Segurança Social, concentrado no controlo dos fluxos financeiros, na gestão corrente do património e na condução, a jusante do processo contributivo, dos processos de recuperação da dívida à Segurança Social.

No futuro pretende-se que o Instituto **lidere activamente** a gestão dos recursos financeiros do sistema, que reequacione, racionalize e rentabilize o património existente e que intervenha a montante e a jusante do processo contributivo, assegurando uma visão global da gestão da dívida.

Para tal, torna-se necessário adoptar uma actuação dinâmica, de **diálogo com os restantes organismos parceiros** do sistema, participando na clarificação das intervenções ao nível da dívida, definindo soluções financeiras de redução de custos para o sector e optimizando a utilização do património imobiliário.

3. OBJECTIVOS

Importando conferir ao IGFSS um **posicionamento mais ambicioso**, dinâmico e impulsionador das melhores práticas de actuação a todo o sector, nas diversas áreas a que lhe estão cometidas competências, entendem-se como iniciativas estratégicas para o presente triénio:



SEGURANÇA SOCIAL

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA DA SEGURANÇA SOCIAL, IP
CONSELHO DIRECTIVO

- A implementação da **Tesouraria Única na Segurança Social**, designadamente pela centralização de todos os processos de arrecadação de receita e de pagamento. Neste contexto, 2006 será, enquanto primeiro ano de operação, um momento de optimização do seu modelo de operação.
- A execução de um **planeamento financeiro de necessidades de tesouraria** que minimize o recurso a instrumentos externos de financiamento e optimize a rentabilidade financeira das disponibilidades.
- A avaliação contínua e a proposta de implementação de modelos de **serviços partilhados** que promovam a melhor utilização dos recursos financeiros do sistema.
- A implementação de um **Plano de Reorganização Sectorial da Gestão da Dívida**, em estreita articulação com os restantes organismos da Segurança Social, tendo como objectivos centrais:
 - Controlar e acompanhar, durante 2005 e 2006, a transição das contas-correntes para o novo Sistema Integrado de Conta-Corrente e participar no esforço inerente de regularização de saldos.
 - Cooperar com outros organismos do sistema de Segurança Social no desenvolvimento de uma actuação preventiva sobre o cumprimento das obrigações contributivas, em particular através da segmentação de grupos específicos de contribuintes e pela maior diferenciação de actuação, sem prejuízo de uma visão social e económica de promoção da reconversão e reestruturação empresarial, nomeadamente no âmbito do Programa AGIIRE.
 - Desencadear em 2005 a elaboração do Manual de Procedimentos para a Gestão da Dívida em articulação com o Instituto de Segurança Social (ISS), contribuindo para a configuração funcional do Gestor de Contribuinte.
 - Reformular e reforçar o modelo de funcionamento das Secções de Processo, apoiado numa maior capacidade de integração e interconexão de informação, da menor intervenção manual nos processos de trabalho, da reformulação do sistema de pagamentos, entre outras iniciativas. Estima-se que a concretização do novo modelo seja realizada durante 2006.
 - Acompanhar a evolução dos principais indicadores macroeconómicos e criar um painel de indicadores de avaliação da evolução, gestão e recuperação da dívida, promovendo a sua divulgação interna e externa, para uma maior transparência de actuação e pela recolha dos desejados efeitos dissuasores.
- A definição de um **Programa de Transformação do património da Segurança Social** baseado em estudo, a iniciar em 2005, sobre formas de gestão do património imobiliário mais dinâmicas e próximas do mercado. O referido Programa, a implementar durante os próximos três anos, deve introduzir uma gestão eficiente e eficaz e permitir racionalizar as necessidades existentes, rentabilizar o património bem como possibilitar a obtenção de receitas extraordinárias com salvaguarda dos melhores interesses actuais e futuros do sistema de Segurança Social.
- A **consolidação e optimização das ferramentas de gestão do Instituto**, com a aposta na gestão por objectivos, no reforço da motivação e satisfação das pessoas, na optimização da estrutura orgânica, na certificação da qualidade, no reforço da comunicação interna e externa, na redução de custos, na melhoria da qualidade das instalações e no desenvolvimento da responsabilidade social do instituto.



SEGURANÇA SOCIAL

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA DA SEGURANÇA SOCIAL, IP
CONSELHO DIRECTIVO

4. RESULTADOS ESPERADOS

A implementação das iniciativas propostas transformará, como desejado, o IGFSS num instituto líder, de mudança e da adopção de boas práticas de gestão, refortalecendo o seu protagonismo e posicionamento no sistema de Segurança Social. Estima-se, também, que serão obtidos importantes resultados, donde se destaca:

- A obtenção de receitas financeiras adicionais com a implementação da **Tesouraria Única na Segurança Social**, pela maior concentração e melhor gestão das disponibilidades e das necessidades de tesouraria, eliminando cerca de 50% do número de transacções interbancárias efectuadas anualmente e optimizando, permanentemente, a sua rentabilidade financeira.
- A duplicação do rácio de cobrança da dívida recente em processos de cobrança coerciva com a implementação do **Plano de Reorganização Sectorial da Gestão da Dívidas**, a diminuição do prazo médio de participação da dívida para um máximo de seis meses, o aumento do número de penhoras efectuadas nos novos processos em pelo menos 50% e o incremento substancial da realização de vendas dos bens penhorados.
- A redução de, pelo menos, 30% do número de fogos de renda livre e de 15% dos fogos de habitação social actualmente a cargo do IGFSS decorrentes da implementação do **Programa de Transformação** do património da Segurança Social e, em 2005, 2006 e 2007, um aumento superior a 20%/ano das receitas extraordinárias em relação ao ano anterior.
- O **aumento da eficiência interna do Instituto**, com a concretização de um Plano de Comunicação Interna (em 2005); a implementação de um sistema de suporte à gestão alinhado com os objectivos estratégicos (em 2005), de uma metodologia uniforme de gestão e controlo interno de projectos (em 2006) e de um sistema integrado de gestão dos recursos humanos (em 2007); o lançamento de inquéritos de satisfação (em 2006), a redefinição da estrutura orgânica (em 2006); a montagem de um sistema de gestão documental (em 2006), a reestruturação da intranet e a aproximação a uma lógica de portal do empregado (em 2007), o reconhecimento "Committed to Excellence" pela APQ/EFQM (em 2007) e a certificação do sistema de gestão da qualidade de acordo como os requisitos da ISO 9001:2000 (em 2008).

A estes resultados, aliam-se, naturalmente, os objectivos estabelecidos pelo IGFSS para 2005.

5. RECURSOS PREVISTOS

Em termos de Recursos Humanos, o IGFSS conta com 452 efectivos, 430 dos quais pertencentes ao seu quadro (258 do regime da função pública e 158 em regime do contrato individual de trabalho). Nos serviços centrais estão ao serviço 320 trabalhadores, ao passo que as Secções de Processo absorvem 132 colaboradores. Importa explorar as possibilidades que possam ser abertas no sentido de **rejuvenescer os quadros** do Instituto, sem abrandar em momento algum os esforços de requalificação do pessoal ao serviço, no sentido de melhorar a sua produtividade.



SEGURANÇA SOCIAL

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA DA SEGURANÇA SOCIAL, IP
CONSELHO DIRECTIVO

No plano externo caberá ao IGFSS manter uma coordenação e **articulação estreita com todos os organismos do sector**, em particular com o ISS e o IIES, bem como com os serviços competentes dos Ministérios das Finanças, da Justiça e da Administração Interna no que se refere à implementação potencial de novos mecanismos de comunicação electrónica e interconexão de dados.

Lisboa, 22 de Junho de 2005

O Presidente do Conselho Directivo

José Augusto Antunes Gaspar

O Vice-Presidente do Conselho Directivo

Rui Manuel Baptista Fiolhais

O Vogal do Conselho Directivo

Nelson da Silva Ferreira

A Vogal do Conselho Directivo

Joaquina Maria Franco

O Ministro do Trabalho e da Solidariedade Social

José António Vieira da Silva

Anexo VI

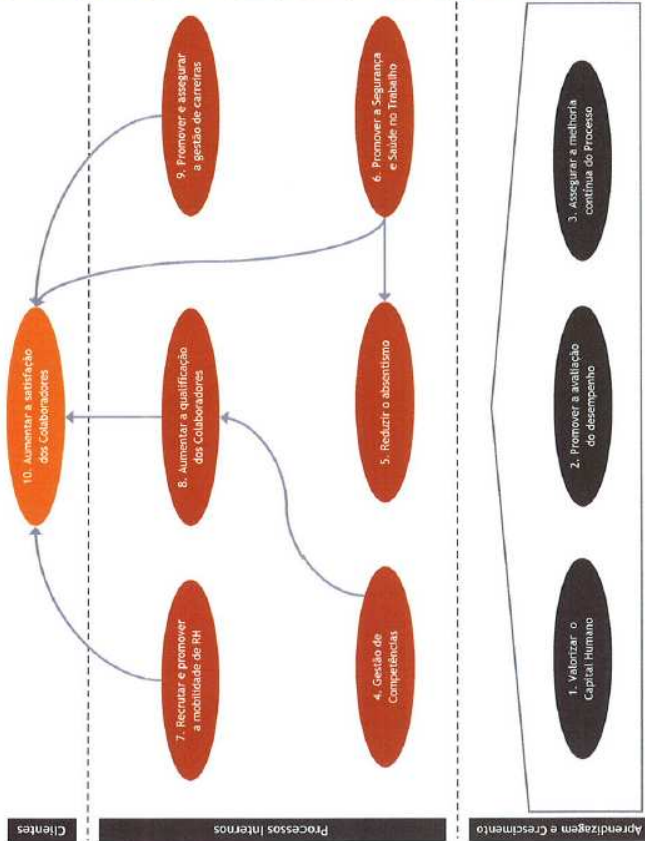
Mapa da estratégia do gabinete de recursos humanos

Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP
 Mapa da Estratégia 2011

PS.02 - Gestão de Recursos Humanos

MISSÃO

Desenvolver o Capital Humano do IGFS



DATA: 09-12-2010

Objectivo	Indicadores	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2011	Peso da Perspectiva	Peso do Objectivo	Peso do Indicador
10	10.1 Índice de satisfação dos colaboradores	(+)	78%	1,5	1	1
	10.2 Taxa de Compromissos dos OJ	(+)	90%			
	10.3 Inquérito de satisfação dos colaboradores	(+)	16-12-2011			
9	9.1 SIADAP - Avaliações homologadas	(+)	89 dias	1	1	1
	9.2 SIADAP - Objectivos contratualizados	(+)	59 dias			
	8.1 N.º médio de horas de formação por colaborador	(+)	35 horas			
	8.2 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	(+)	40%			
8	8.3 Índice de satisfação da formação	(+)	(1)	1	1	1
	8.4 Plano de formação 2011	(+)	15-07-2011			
	7.1 Taxa de ocupação dos postos de trabalho	(+)	87%			
	7.2 Plano de recrutamento	(+)	16-12-2011			
6	6.1 N.º de colaboradores com Check-up anual	(+)	150	1	1	1
	6.2 Índice de satisfação da intervenção médica interna	(+)	(1)			
	6.3 N.º de Auditorias de Segurança e Saúde no Trabalho	(+)	8			
5	5.1 Taxa de absentismo	(+)	4%	1	1	1
	5.2 Plano de combate ao absentismo	(+)	14-02-2011. Reporte mensal até 10. dia útil			
4	4.1 Redução do GAP de competências	(+)	5%	1	1	1
	4.2 Projecto Gestão de Competências	(+)	30-12-2011			
3	3.1 N.º de acções preventivas	(+)	2	1	1	1,5
	3.2 Tempo médio para definir acções correctivas (AQ)	(+)	5 dias úteis			
2	2.1 SIADAP - Avaliações homologadas	(+)	89 dias	1	1	1
	2.2 SIADAP - Objectivos contratualizados	(+)	59 dias			
	2.3 % de pareceres favoráveis da Comissão Paritária	(+)	9%			
1	1.1 Índice de satisfação dos colaboradores	(+)	(1)	1	1	1
	1.2 N.º médio de horas de formação por colaborador	(+)	(2)			
	1.3 Taxa de absentismo	(+)	4%			

(1) Depende do resultado (R) obtido em 2010. A meta será igual ao R de 2010 se R < 80%; + 1 pp se R (75% - 79%); + 2 pp se R < 74%.

(2) De acordo com o Plano de Formação para 2011.

Anexo VII

Iniciativa estratégica n.º 17

INCIATIVA ESTRATÉGICA N.º 16	
Designação	Lançamento de uma nova imagem institucional
Descrição da Iniciativa	Adoptar uma nova imagem institucional para o triénio. Inclui a utilização da nova imagem gráfica nos boletins electrónicos de comunicação, nos documentos e brochuras institucionais e nos diversos canais de comunicação com o exterior (site, etc)
Processo	PS.01 Gestão Estratégica
Orçamento	-
Parceiros Internos	Todos os Processos
Parceiros Externos	-
Data de Início	Janeiro 2010
Data de Conclusão	Março 2010

INCIATIVA ESTRATÉGICA N.º 17	
Designação	Implementação de um Sistema de Gestão de Competências
Descrição da Iniciativa	Criação e implementação de um sistema de gestão de competências individuais face às características do posto de trabalho, função a desenvolver, perfil a deter.
Processo	PS.02 Gestão de Recursos Humanos
Orçamento	152.340 €
Parceiros Internos	Todos os Processos
Parceiros Externos	Serviços Externos
Data de Início	Janeiro 2010
Data de Conclusão	Novembro 2012

INCIATIVA ESTRATÉGICA N.º 18	
Designação	Requalificação dos Sistemas Aplicacionais
Descrição da Iniciativa	Racionalizar a arquitectura aplicacional em termos de licenciamento e adequação às novas soluções de base tecnológica. Renovar a base tecnológica dos sistemas aplicacionais.
Processo	PS.03 Gestão de Infra-estruturas
Orçamento	60.000 € / ano
Parceiros Internos	Todos os Processos
Parceiros Externos	II e fornecedores
Data de Início	Fevereiro 2010
Data de Conclusão	Dezembro 2012

Anexo VIII

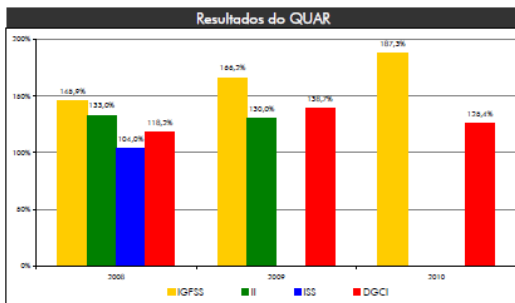
Tableau de Board

Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

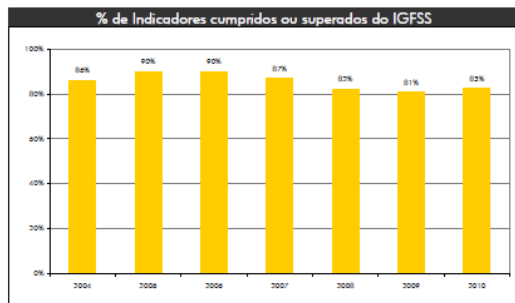
Data de actualização: 05-09-2011



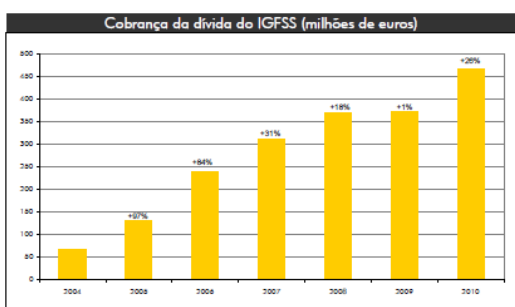
Resultados de Negócio



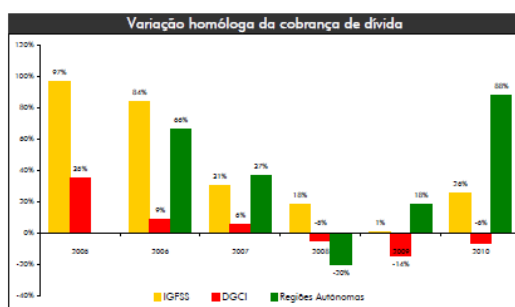
Fonte: Relatórios de Actividades dos organismos respectivos disponibilizados na internet



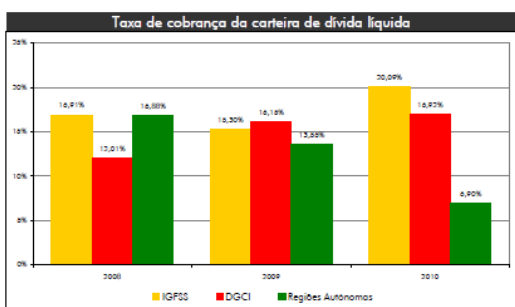
Fonte: Relatórios de Actividades do IGFSS



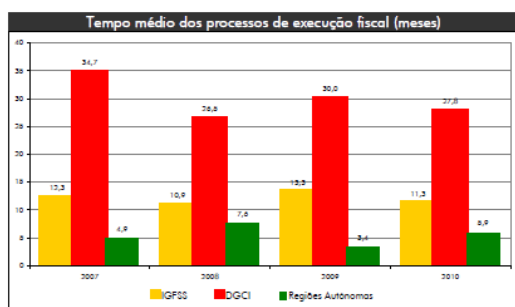
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais



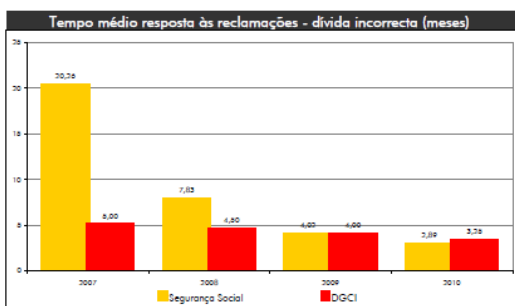
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais e Relatórios de Actividades da DGCI



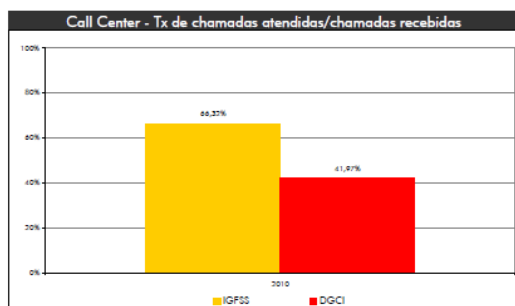
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais e Relatórios de Actividades da DGCI



Fonte: Sistema de Execuções Fiscais e Relatórios de Actividades e QUAR da DGCI



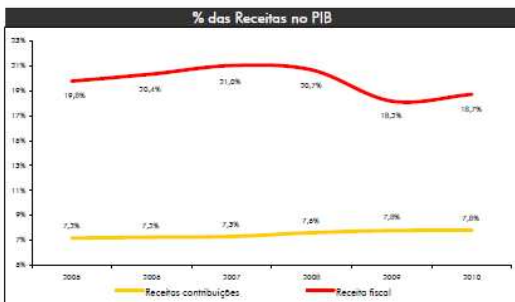
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais e Relatórios de Actividades da DGCI



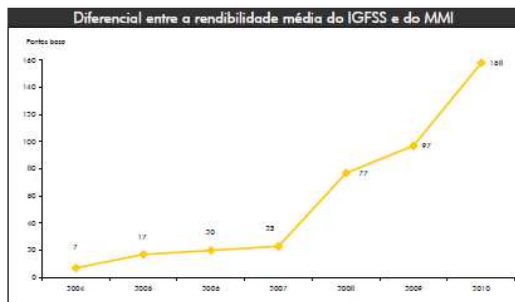
Fonte: Sistema de Atendimento Telefónico do IGFSS e Relatório de Actividades da DGCI

Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

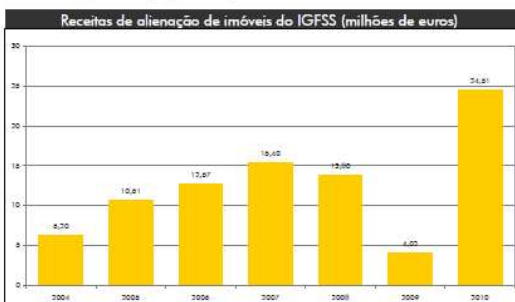
Data de actualização: 05-09-2011



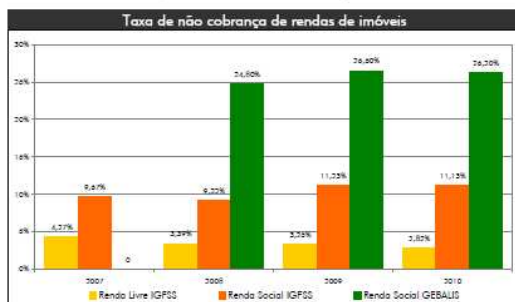
Fonte: Orçamento da Segurança Social, Orçamento do Estado e Instituto Nacional de Estatística



Fonte: Sistema de Informação Financeira do IGFSS e Banco de Portugal



Fonte: Sistema de Informação Financeira do IGFSS

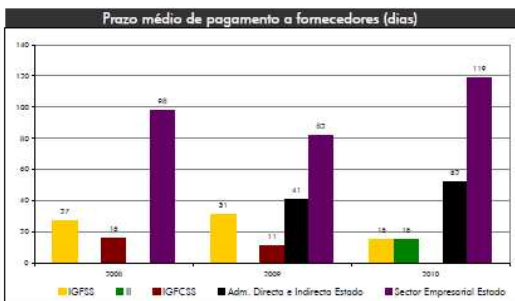


Fonte: Sistema de Informação Financeira do IGFSS e Relatório e Contas de 2010 da GEBALUS

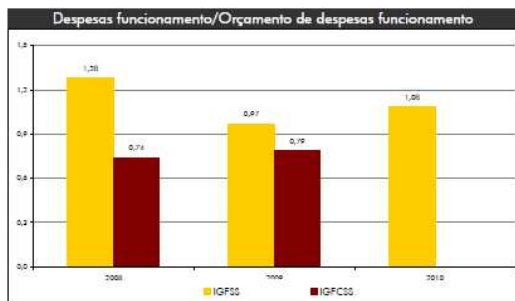
IGFSS	Prazo de entrega da Execução Orçamental mensal													
	2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010	
	Prazo	Tx cumprir	Prazo	Tx cumprir	Prazo	Tx cumprir	Prazo	Tx cumprir	Prazo	Tx cumprir	Prazo	Tx cumprir	Prazo	Tx cumprir
	Dia 22	83%	Dia 22	100%	Dia 22	75%	Dia 22	100%	Dia 19	100%	Dia 18	100%	Dia 17	100%

Fonte: Ferramentas de Gestão por Objectivos do IGFSS

Outros resultados



Fonte: Site DGO e DGTF - Programa Pagar a Tempo e Horas; Site da SS; Relatórios de Actividades



Fonte: Relatórios de Actividades dos organismos respectivos disponibilizados no internet



Fonte: Relatórios de avaliação da satisfação dos clientes externos do IGFSS

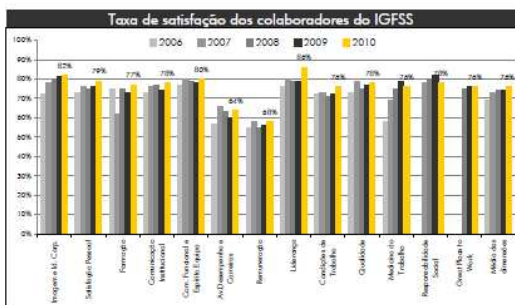
Entidade	Taxa de satisfação dos clientes externos			Observações
	2008	2009	2010	
IGFSS Global	75%	76%	75%	Média dos resultados de cada tipo de cliente
SFE	75%	77%	78%	Resultados das Secções de Processo Executivo
Operativas	86%	90%	89%	Resultados da cartesia no atendimento (SFE)
II	-	92%	-	Inquérito realizado sobre 9 aplicações nacionais do SSS
ISS	90%	-	-	Avaliação global do Serviço prestado no Atendimento da Segurança Social
IGFCSS	-	-	-	-
DGCI	85%	80%	87%	Canal internet
DGO	-	-	-	-

Nota: Dados não directamente comparáveis (universos e critérios diferenciados)

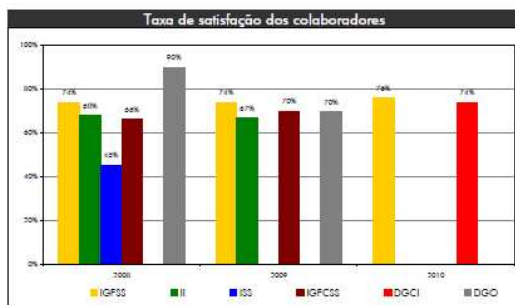
Fonte: Relatórios de Actividades dos organismos respectivos disponibilizados no internet

Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

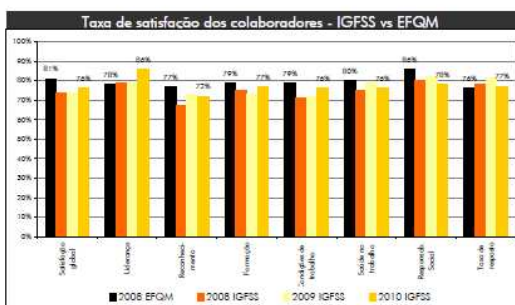
Data de actualização: 05-09-2011



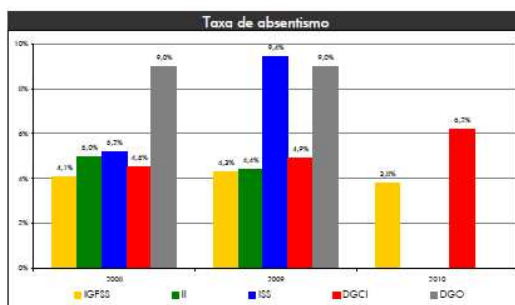
Fonte: Relatórios do Inquérito de satisfação dos colaboradores do IGFSS



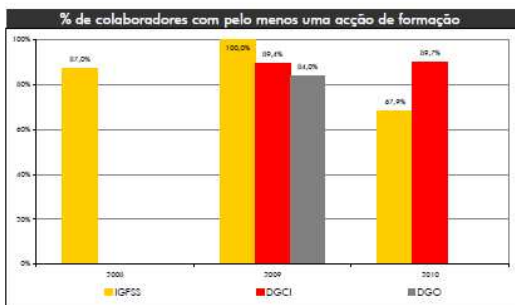
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respectivos disponibilizados no Internet



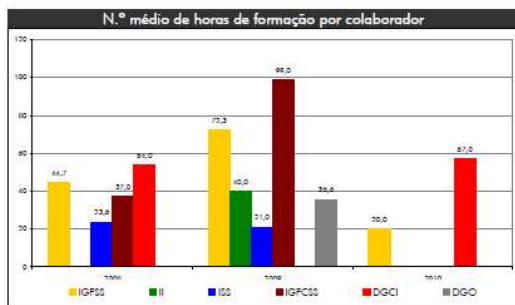
Fonte: Relatórios do inquérito de satisfação dos colaboradores do IGFSS e dados da EFQM retirados do relatório "Benchmark Report 2009" (média dos resultados das organizações do Sector Público que se candidataram ao prémio europeu de excelência)



Fonte: Relatórios de Atividades e Balanços Sociais dos diversos organismos



Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respectivos disponibilizados no Internet



Fonte: Relatórios de Atividades e Balanços Sociais dos diversos organismos

