

5. Gestão de recursos humanos (RH)												
Básico			Em desenvolvimento			Avançado			De vanguarda			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>Orientação estratégica</b>	O INSP não dispõe de um organigrama. As decisões de contratação são tomadas em função do que os doadores financiam ou da mais recente crise ou problema.			O INSP dispõe de um organigrama e está a contratar alguns funcionários para ocupar vagas em cargos cruciais e há muito existentes.			O organigrama do INSP está interligado com o seu plano estratégico, mas foca sobretudo as necessidades actuais.			O organigrama do INSP é influenciado pelo plano estratégico do INSP e visa actuais e futuras necessidades. É atualizado regularmente. O INSP está empenhado em atingir as suas metas e em encabeçar inovações nas práticas de saúde pública.		
<b>Sistemas</b>	Existem políticas de RH no que respeita a algumas questões, mas não são distribuídas pela organização nem de fácil acesso. O INSP não dispõe de um processo destinado à análise formal do desempenho. Para a maioria dos cargos, o INSP não definiu competências fundamentais.			O INSP dispõe de políticas de RH escritas sobre alguns tópicos, mas estas não estão, de todo, actualizadas. Por vezes, os gestores procedem a análises formais do desempenho dos funcionários, mas raramente debatem o desenvolvimento dos funcionários. Para alguns cargos de carácter técnico, o INSP definiu competências fundamentais.			O INSP dispõe de políticas abrangentes em matéria de RH, as quais são largamente distribuídas no seio da organização e de fácil acesso para os funcionários. Os gestores procedem regularmente a análises aprofundadas do desempenho dos funcionários, e muitos funcionários têm planos de desenvolvimento profissional, mas estes nem sempre são estratégicos ou realistas. Para a maioria dos cargos, o INSP definiu competências fundamentais.			Os documentos de RH e de competências fundamentais do INSP constituem modelos para outras organizações. A maioria dos funcionários tem planos de desenvolvimento profissional, os quais são actualizados regularmente de modo a corresponderem às necessidades dos funcionários e do INSP.		
<b>Recursos</b>	O INSP tem poucos conhecimentos especializados em questões de RH. São utilizados sistemas baseados em papel para controlar horários, a assiduidade e outros aspectos dos RH, devido à falta de sistemas informáticos.			O INSP não dispõe de funcionários com conhecimentos especializados em RH, mas, às vezes, os administradores consultam outras organizações para o desenvolvimento de políticas e planos. Os sistemas informáticos tornam a gestão dos RH mais fácil, mas é frequente os sistemas não funcionarem correctamente ou estarem avariados.			O INSP dispõe de especialistas em RH, que asseguram que as políticas estejam actualizadas. O software de RH do INSP permite aos gestores aceder a informações de RH (p. ex., salários e bónus, historial de trabalho e formação), contudo as informações nem sempre estão actualizadas.			Os especialistas em RH do INSP consultam regularmente os gestores e os funcionários. Os sistemas e dados informáticos dos RH são fáceis de utilizar e as informações estão actualizadas. Uma variedade de ferramentas ajuda os gestores e os funcionários na gestão do desempenho e na identificação de formas de ajudar os funcionários a progredirem nas suas carreiras.		
<b>Qualidade</b>	Os actuais e novos funcionários nem sempre apresentam as competências necessárias para os cargos que ocupam. Como as políticas de RH não são largamente conhecidas, os gestores têm tendência a adoptar abordagens inconsistentes para com os processos de RH.			A maioria dos actuais e novos funcionários possuem as competências básicas necessárias para os cargos que ocupam. Os gestores nem sempre têm conhecimento das políticas de RH; quando tomam conhecimento de tais políticas, tentam implementá-las.			Os actuais e novos funcionários possuem competências para serem excelentes nos cargos que ocupam, ou são-lhes proporcionadas oportunidades para obterem as competências necessárias. As políticas de RH são disseminadas e os gestores tentam implementar as mesmas de forma justa. No entanto, por vezes não dispõem das competências ou conhecimentos sobre como o fazer.			Todos os funcionários são encorajados a melhorar continuamente e a expandirem as suas competências e conhecimentos. Os gestores recebem formação destinada a ajudá-los a implementar as políticas de RH de forma justa, e estão prontamente disponíveis especialistas em RH quando surgem problemas.		
<b>Envolvimento</b>	Os funcionários sentem-se frustrados pois não compreendem as regras e políticas de RH. Devido à falta de transparência, os funcionários não conseguem afirmar se são justamente tratados.			Embora os gestores e os funcionários compreendam algumas regras e expectativas dos RH, é frequente surgirem disputas que demoram muito tempo a sanar porque as regras são pouco claras ou são aplicadas de forma diferenciada.			No geral, os funcionários compreendem as políticas de RH e sentem que são tratados de forma justa. O INSP emprega processos claros e transparentes para sanar disputas.			Os funcionários e supervisores falam abertamente sobre expectativas, desenvolvimento de competências, qualidade do trabalho e desempenho. Os funcionários sentem-se apoiados e encorajados pelo INSP e respectivos gestores.		
<b>Impacto</b>	As lacunas aos níveis técnico e das competências profissionais afectam a capacidade do INSP para atingir as suas metas. Muitas vezes, os funcionários consideram que são tratados injustamente.			O INSP conta com funcionários para desempenhar a maioria das suas funções habituais. Os conflitos envolvendo questões de RH são frequentes e, por vezes, têm efeitos negativos sobre as relações e o desempenho.			O organigrama do INSP é consistente com a missão e metas do mesmo. A lealdade dos funcionários é melhorada pelas linhas de orientação de RH claras do INSP e a percepção de que o INSP trata os seus gestores e demais funcionários de forma justa.			No geral, os funcionários do INSP desempenham de forma excelente as suas funções. Os funcionários estão cientes de que o INSP está a investir neles, e demonstram o seu apreço e empenho através das suas iniciativas em representação do INSP.		