

2. Liderança e gestão												
Básico			Em desenvolvimento			Avançado			De vanguarda			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Orientação estratégica	Os administradores/gestores focam-se nas actividades do dia-a-dia e dão pouca importância às prioridades a longo prazo.			Os administradores/gestores tentam centrar as suas atenções nos objectivos globais, mas despendem muito do seu tempo a gerir questões do dia-a-dia e a resolver emergências surgidas (p. ex., exigências de quadros superiores).			Geralmente, os administradores/gestores focam-se em alcançar a visão, missão e objectivos a longo prazo. Contudo, dispersam as suas atenções durante eventos inesperados e emergências surgidas.			Os administradores/gestores concentram continuamente os seus esforços na consecução da visão, missão e objectivos a longo prazo, o que inspira o empenho dos funcionários e intervenientes para com o INSP. Mesmo durante eventos inesperados, os administradores/gestores mantêm as atenções centradas no longo prazo.		
Sistemas	O INSP dispõe de poucos sistemas para auxiliar os administradores/gestores. Os administradores/gestores não dispõem de acesso atempado a dados exactos sobre questões orçamentais ou de recursos humanos. É raro os funcionários serem submetidos a análises formais de desempenho.			Os administradores/gestores têm acesso a dados relativos ao orçamento e aos recursos humanos, mas é frequente estes serem imprecisos ou estarem incompletos. Os administradores/gestores procedem periodicamente à avaliação do desempenho dos funcionários, mas estas são superficiais e não são consideradas úteis pelos funcionários.			Os administradores/gestores utilizam dados de sistemas, como os relacionados com questões orçamentais ou de recursos humanos, para melhorar a eficiência e a eficácia. As análises do desempenho dos funcionários incluem, por vezes, formas de planeamento para os funcionários adquirirem novas competências e/ou progredirem nas suas carreiras.			Os sistemas do INSP tornam mais fácil, a todos os níveis, aos(as) administradores/gestores utilizar dados para monitorizar e melhorar o desempenho. Cabe aos administradores/gestores proceder a avaliações regulares do desempenho dos funcionários, incluindo a criação de planos para ajudar os funcionários a melhorar ou adquirir competências.		
Recursos	Os administradores/gestores do INSP possuem pouca ou nenhuma formação em matérias de liderança fulcrais e princípios e práticas de gestão.			Alguns(mas) administradores/gestores recebem formação ou estão inseridos em programas de mentoria com o objectivo de melhorar as suas competências. Os administradores/gestores tentam preencher os cargos de acordo com as competências e formação dos funcionários, mas continuam a existir muitos funcionários que são utilizados abaixo ou acima das suas competências.			A maioria dos administradores/gestores receberam formação em matéria de liderança e gestão. Os administradores/gestores tentam colocar os funcionários em cargos apropriados à formação e competências dos mesmos, e ajudam os funcionários a obter a formação ou mentoria necessárias para melhorar o seu desempenho.			Todos os administradores/gestores têm formação em matéria de liderança e gestão. Cabe aos funcionários que ocupam posições não-executivas demonstrar que possuem competências de gestão adequadas aos seus cargos. Os administradores/gestores ajudam os funcionários a progredirem nas suas funções e a assumirem mais responsabilidades.		
Qualidade	Os administradores/gestores alteram frequentemente as prioridades. A falta de gestão eficaz dos recursos humanos e de orçamento também origina ineficiências e redução da qualidade e quantidade de trabalho. Muitos funcionários são utilizados abaixo das suas competências ou ocupam cargos que não correspondem às suas competências.			Os administradores/gestores alinham as actividades e operações com os objectivos a longo prazo, os funcionários compreendem melhor quais são as suas funções e são capazes de trabalhar com maior autonomia. A melhor gestão dos recursos humanos e de outros recursos está a aumentar a eficiência e a qualidade do trabalho. No entanto, os administradores/gestores tratam muitas questões menores como se fossem crises, o que entrava o progresso.			A maioria das actividades do INSP estão em linha com os objectivos a longo prazo. Muitos dos administradores/gestores do INSP põem em prática técnicas de liderança e gestão, como boa gestão do tempo e delegação, e encorajam os seus funcionários a também porem em prática estas técnicas.			Os administradores/gestores do INSP utilizam um processo de análise de 360º e outros processos de análise para melhorar o desempenho. O INSP procura utilizar as melhores práticas de liderança e de gestão, envolvendo regularmente outros sectores para identificar novas e melhores abordagens.		
Envolvimento	Os administradores/gestores comunicam com os funcionários numa base ad hoc. A falta de recursos, uma sensação de caos e de incerteza e a falta de delegação de poderes nos funcionários contribuem para o baixo moral e para a falta de dedicação dos funcionários ao INSP.			Os administradores/gestores recorrem a reuniões e outras abordagens para ajudar os funcionários a compreender as prioridades do INSP. Dado os administradores/gestores centrarem cada vez mais as suas atenções no longo prazo e a delegação de poderes nos funcionários estar a aumentar, o empenho e moral dos funcionários está a melhorar. No entanto, é frequente os funcionários sentirem-se frustrados dado não possuírem os recursos e competências necessários.			Os administradores/gestores comunicam regularmente com os funcionários por uma variedade de formas. Reforçam junto dos funcionários quão importantes são os contributos dos mesmos para o INSP. Proporcionam aos funcionários oportunidades para adquirir novas competências e participar no planeamento e outras actividades mais alargadas no seio do INSP, aumentando assim a participação dos funcionários.			Os administradores/gestores não só asseguram que os funcionários valorizam o facto de integrarem o INSP, como também asseguram que os funcionários se sentem valorizados enquanto indivíduos. Os administradores/gestores incentivam e ajudam regularmente os funcionários a progredir nas suas competências e carreiras, e fazem outros esforços notórios que demonstram o seu empenho para com os funcionários.		
Impacto	A influência do INSP é limitada, em grande medida devido ao facto de os administradores/gestores do mesmo focarem as suas atenções no curto prazo. Isto afecta tudo, desde a mobilização de recursos à satisfação dos funcionários.			A eficiência e eficácia do INSP estão a aumentar à medida que a liderança e gestão no geral melhoram. A confiança e investimento dos funcionários e intervenientes no INSP está a aumentar.			Regra geral, o trabalho do INSP está em linha com a sua visão e os seus objectivos, e pode demonstrar progressos na consecução dos mesmos. A presença de administradores/gestores qualificados a todos os níveis do INSP resulta numa maior eficiência, maior eficácia, maior investimento de intervenientes e maior satisfação dos funcionários.			Os administradores/gestores a todos os níveis podem documentar de que modo o trabalho das suas equipas contribui para os objectivos do INSP. O INSP goza de vasta admiração e confiança, quer a nível interno, quer a nível externo. A liderança e gestão do INSP constituem modelos para outros INSP.		