

2. 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>	Em grande parte, o INSP baseia as suas decisões de contratação em factores externos, tais como a pressão política, o apoio de doadores ou as ligações pessoais. Espera-se dos funcionários que procurem oportunidades de formação para si mesmos, e a formação raramente corresponde às necessidades do INSP.			O INSP tenta cada vez mais contratar para atingir objectivos estratégicos. São envidados alguns esforços por dirigentes/gestores para identificar oportunidades de formação de pessoal que dêem resposta a necessidades críticas.			O plano de recursos humanos do INSP está ligado ao seu plano estratégico. Contudo, ao contratar, o INSP centra-se frequentemente nas necessidades imediatas. O INSP privilegia cada vez mais o desenvolvimento do pessoal e a disponibilização de um local de trabalho favorável.			A obtenção de recursos humanos pelo INSP é fundamentada pelo seu plano estratégico e responde às necessidades actuais e futuras. O INSP faz investimentos estratégicos no desenvolvimento do pessoal, incluindo o planeamento de sucessão, para assegurar o sucesso actual e futuro.		
<b>Sistemas</b>	O INSP dispõe de alguns documentos de políticas de RH, mas que estão desactualizados e dificilmente disponíveis. As competências essenciais para a maioria dos cargos não estão definidas. A contratação e a selecção de pessoal para oportunidades de formação baseiam-se muitas vezes em relações pessoais. Raramente são efectuadas avaliações formais de desempenho.			O INSP elaborou políticas de RH sobre alguns tópicos, mas estas estão muitas vezes desactualizadas e raramente são partilhadas. As competências essenciais para alguns cargos estão definidas, mas não são utilizadas com consistência. Por vezes, são efectuadas avaliações formais do desempenho do pessoal, mas que raramente incluem discussão sobre o desenvolvimento do pessoal. Alguns funcionários com maior antiguidade facultam informalmente mentoria aos funcionários mais recentes.			O INSP dispõe de políticas de RH abrangentes que são distribuídas de maneira ampla e actualizadas com frequência. As competências essenciais para a maioria dos cargos estão claramente definidas e o acesso justo às oportunidades é uma prioridade. São efectuadas regularmente avaliações de desempenho. Muitos funcionários têm planos de desenvolvimento profissional, mas as oportunidades de progresso podem ser limitadas. Foram iniciados programas formais de mentoria.			Os documentos de RH do INSP, incluindo as descrições de competências essenciais, são modelos para outras organizações. O INSP realça a justiça e a inclusão nas oportunidades de formação e progressão do pessoal. A maioria do pessoal dispõe de planos de desenvolvimento profissional actualizados. Programas de mentoria sólidos e outros apoios ajudam os funcionários a crescer nas suas carreiras. Existem sistemas para avaliar a satisfação da força de trabalho e fazer face às preocupações no local de trabalho.		
<b>Recursos</b>	O INSP carece de conhecimento especializado em questões de RH. Utiliza sistemas de documentação em papel para gerir o tempo e a assiduidade, bem como outros aspectos de RH. Os recursos para formação são extremamente limitados. As remunerações baixas e as condições de trabalho más contribuem para a rotação frequente.			Os dirigentes/gestores carecem de formação em RH e gestão de RH. Os sistemas de dados de RH são frequentemente disfuncionais. O INSP apoia alguma formação, mas não a suficiente para dar resposta às necessidades mais críticas. As tentativas de melhorar as remunerações e as condições de trabalho têm tido um impacto limitado.			Os dirigentes/gestores têm recebido cada vez mais formação sobre gestão de RH. Os sistemas de dados de RH são facilmente acessíveis, embora nem sempre estejam actualizados. As oportunidades de formação para funcionários incluem as competências técnicas, além de tópicos como liderança e gestão. Bons salários e condições de trabalho contribuíram para o moral dos funcionários e para uma rotação menor.			Os dirigentes/gestores superiores investem fortemente em RH e gestão de RH. Os sistemas de RH são fáceis de utilizar e as informações são completas e estão actualizadas. Os funcionários recebem formação de alta qualidade, tanto para os seus cargos actuais como para a progressão na carreira. A rotação é baixa devido a salários competitivos, condições de trabalho boas e outros aspectos positivos do trabalho no INSP.		
<b>Qualidade</b>	Com frequência, as competências dos funcionários não correspondem às exigências do seu trabalho. Os gestores investem pouco na gestão de RH, em parte devido à qualidade baixa dos documentos e sistemas de RH e à falta de competências de gestão. Poucos funcionários recebem a formação necessária para um desempenho optimizado.			A maior parte do pessoal existente, incluindo as contratações novas, dispõe das competências básicas necessárias para o seu trabalho, mas poderia beneficiar de formação adicional. Os gestores nem sempre estão familiarizados com as políticas de RH. A qualidade da formação desenvolvida pelo INSP é muitas vezes baixa.			Os funcionários têm competências para desempenhar as suas funções ou recebem oportunidades para obter as competências necessárias. O INSP divulga as políticas de RH e habitualmente implementa-as com justiça. A formação desenvolvida pelo INSP é de qualidade elevada.			O INSP incentiva todo o pessoal a expandir continuamente os seus conhecimentos e competências. Os programas de formação e os planos de carreira do INSP são modelos para muitas organizações, e os seus currículos e abordagens são aplicados por muitas outras.		

<b>Envolvimento</b>	Muitas vezes, os funcionários ficam frustrados devido a políticas de RH pouco claras e à percepção de tratamento injusto. Muitos preocupam-se com a possibilidade de as suas competências e formação não serem adequadas às exigências do seu trabalho.	Ocorrem frequentemente litígios devido a regras de RH pouco claras. Alguns funcionários continuam frustrados com a falta de oportunidades de formação e mentoria. O INSP faz esforços limitados para dar resposta às preocupações do pessoal.	Os funcionários geralmente compreendem as políticas de RH e podem aceder facilmente a formação para o seu trabalho e para a progressão na carreira. O INSP está a fazer um esforço significativo para assegurar a satisfação e a retenção do pessoal.	Os funcionários e os supervisores comunicam abertamente sobre expectativas, desenvolvimento de competências e desempenho. Os funcionários são rotineiramente ajudados a progredir nas suas carreiras. O INSP privilegia a satisfação no local de trabalho e a retenção.
<b>Impacto</b>	O moral baixo e as lacunas nas competências técnicas e profissionais afectam a capacidade do INSP de atingir os seus objectivos. As oportunidades para formação de pessoal crucial para a missão são limitadas e a retenção de pessoal é fraca.	O INSP dispõe de pessoal adequado para a maioria das funções de rotina, mas a falta de formação e a rotação frequente têm um impacto negativo no moral e no desempenho.	O pessoal do INSP está alinhado com a sua missão e os seus objectivos. No geral, os trabalhadores sentem-se tratados com justiça e apoiados para progredirem nas suas competências e carreiras, o que ajuda a otimizar os seus contributos e a aumentar a lealdade ao INSP.	O pessoal do INSP é geralmente excelente no seu trabalho. Compreendem que o INSP está a investir neles e no local de trabalho. Demonstram os seus apreço e empenho através dos seus esforços em nome do INSP.

- Deleted:** Desenvolvimento
- Deleted:** Faseado
- Deleted:** s

A Ferramenta de [desenvolvimento faseado](#) (SDT) para INSP foi desenvolvida pelos [U.S. CDC](#) e pela [Associação Internacional de Institutos Nacionais de Saúde Pública \(IANPHI\)](#) com o apoio de um grupo consultivo de líderes de Institutos Nacionais de Saúde Pública (INSP) de todo o mundo. Revisto em 2024.