



Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico da Guarda

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Licenciatura em Gestão de
Recursos Humanos

Carla Sofia Loureiro Figueiredo
Maio | 2011



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

CARLA SOFIA LOUREIRO FIGUEIREDO
RELATÓRIO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE LICENCIADO
EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Maio/2011

Elementos Identificativos

Aluno:

Nome: Carla Sofia Loureiro Figueiredo

Nº 1008991

Licenciatura: Gestão de Recursos Humanos

Contacto Telefónico: +351 96 433 67 57 | E-mail: carlasfig@gmail.com

Estabelecimento de Ensino:

Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Instituto Politécnico da Guarda

Empresa Acolhedora do Estágio:

Nome: Instituto da Segurança Social, Instituto Público/Centro Distrital da Guarda

Morada: Avenida Coronel Orlindo de Carvalho, 6300-680 Guarda

Telefone: 271 232 600 | Fax: 271 232 635

Duração do Estágio:

Início: 08 de Março de 2010

Fim: 28 de Maio de 2010

Orientador de Estágio no Instituto da Segurança Social, Instituto Público/Centro Distrital da Guarda

Nome: Dr.^a Maria Luísa Bento Mesquita

Grau académico: Licenciatura em Sociologia

Carreira e Categoria: Técnica Superior

Orientador de Estágio no Instituto Politécnico da Guarda:

Nome: Dr.^a Isabel Cristina Silva de Morais

Grau académico: Mestre em Gestão de Empresas

Agradecimentos

A realização do relatório de estágio, marca o fim de uma etapa muito importante da minha vida. Assim, gostaria de agradecer a todos aqueles que contribuíram de forma decisiva para a sua concretização.

Começo por agradecer à professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, minha orientadora de Estágio, Dr.^a Isabel Cristina Silva de Morais, por todo o apoio, ajuda, orientação e disponibilidade.

À orientadora do Instituto da Segurança Social, I.P./Centro Distrital da Guarda Dr.^a Maria Luísa Bento Mesquita agradeço a oportunidade e todos os conhecimentos transmitidos durante o estágio.

Agradeço a todos os professores que contribuíram para o meu enriquecimento pessoal, através da experiência e conhecimentos transmitidos ao longo do meu percurso académico.

Às minhas colegas e amigas, Anabela Morais e Normélia Bártolo, agradeço a amizade, o carinho e o acompanhamento durante esta caminhada.

A toda a minha família, em especial à minha mãe e irmão, agradeço todo o apoio e incentivo nos momentos mais difíceis. Também ao meu querido sobrinho Gustavo, agradeço todo o carinho e compreensão nos momentos de maior indisponibilidade minha, e por estar sempre presente quando eu precisava de motivação para continuar.

A ti Pedro, agradeço a presença, a partilha, a compreensão e o incentivo, fundamentais no desenvolvimento deste estágio.

A todos, muito obrigada!

“ O teu êxito depende muitas vezes do êxito das pessoas que te rodeiam.”

(Benjamin Franklin)

Plano de Estágio Curricular

Actividades Planeadas	<ul style="list-style-type: none">- Apoio organizacional ao nível da avaliação de desempenho- Conhecimento da legislação- Controlo e registo da assiduidade- Participação no arquivo de documentação de Recursos Humanos e Apoio Jurídico- Apoio na organização e preparação da formação
Actividades Planeadas e Efectivamente Desenvolvidas	<ul style="list-style-type: none">- Apoio organizacional ao nível da avaliação de desempenho- Conhecimento da legislação- Controlo e registo da assiduidade- Participação no arquivo de documentação de Recursos Humanos e Apoio Jurídico- Apoio na organização e preparação da formação
Actividades não Planeadas	<ul style="list-style-type: none">- Construção de um questionário com o objectivo de avaliar as necessidades de formação dos colaboradores da área de Informática- Implementação do questionário- Elaboração de uma ficha de avaliação da formação- Implementação da ficha de avaliação da formação
Actividades não Planeadas e Efectivamente Desenvolvidas	<ul style="list-style-type: none">- Construção de um questionário com o objectivo de avaliar as necessidades de formação dos colaboradores da área de Informática- Elaboração de uma ficha de avaliação da formação

Resumo do Trabalho Desenvolvido

O presente relatório descreve o estágio curricular realizado no último ano da licenciatura em Gestão de Recursos Humanos da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico da Guarda.

O estágio realizou-se no Instituto da Segurança Social, Instituto Público/Centro Distrital da Guarda, no Sector de Assuntos Jurídicos, Contenciosos e Recursos Humanos entre o dia 8 de Março de 2010 e o dia 28 de Maio de 2010.

Durante o período de estágio curricular foram desenvolvidas várias actividades das quais se destacam: o apoio organizacional ao nível da avaliação de desempenho, conhecimento da legislação, controlo e registo da assiduidade, participação no arquivo de documentação de Recursos Humanos e Apoio Jurídico e apoio na organização e preparação da formação. Para além das actividades referidas, que não constam no plano de estágio, foram ainda desenvolvidas outras actividades na área da formação.

Palavras-chave: Management; Human Resource; Employment; Training; Judiciary.

Índice Geral

ELEMENTOS IDENTIFICATIVOS	I
AGRADECIMENTOS	II
PLANO DE ESTÁGIO CURRICULAR	III
RESUMO DO TRABALHO DESENVOLVIDO	IV
ÍNDICE GERAL	V
GLOSSÁRIO DE ABREVIATURAS.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
ÍNDICE DE TABELAS.....	X
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - CARACTERIZAÇÃO DO INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.	2
1.1 Visão, Missão e Valores.....	3
1.2 Política da Qualidade	4
1.3 Objectivos Estratégicos	5
1.4 Organização dos Serviços Centrais	7
1.5 Centros Distritais do ISS, I.P.	7
1.6 Centro Distrital da Guarda	9
1.7 Competências do CD da Guarda	11
CAPÍTULO 2 - ESTÁGIO	13
2.1 Enquadramento das Actividades Desenvolvidas nos Processos de Gestão de RH.....	13
2.2 Actividades Desenvolvidas	15
2.2.1 <i>Mobilidade</i>	15
2.2.1.1 Enquadramento Teórico	15
2.2.1.2 Actividades Desenvolvidas	17
2.2.2 <i>Avaliação do Desempenho</i>	18
2.2.2.1 Enquadramento Teórico	18
2.2.2.2 Actividades Desenvolvidas	19
2.2.3 <i>Gestão das Remunerações</i>	27
2.2.3.1 Férias.....	27
2.2.3.1.1 Enquadramento Teórico.....	27
2.2.3.1.2 Actividades Desenvolvidas	27
2.2.3.2 Ajudas de Custo.....	28
2.2.3.2.1 Enquadramento Teórico.....	28

2.2.3.2.2	Actividades Desenvolvidas	29
2.2.4	<i>Formação</i>	29
2.2.4.1	Enquadramento Teórico	29
2.2.4.2	Actividades Desenvolvidas	32
2.2.5	<i>Controlo e Registo da Assiduidade (horário de trabalho e faltas)</i>	37
2.2.5.1	Enquadramento Teórico	37
2.2.5.2	Actividades Desenvolvidas	39
2.2.6	<i>Apoio Jurídico</i>	42
2.2.6.1	Enquadramento Teórico	42
2.2.6.2	Actividades Desenvolvidas	43
CONCLUSÃO		45
BIBLIOGRAFIA		46
LISTA DE ANEXOS		48

Glossário de Abreviaturas

CAF	<i>Common Assessment Framework</i> (Estrutura Comum de Avaliação)
CCF	Centro de Competências para a Formação
CD	Centro Distrital
CNP	Centro Nacional de Pensões
CNPRP	Centro Nacional de Protecção Contra os Riscos Profissionais
DRH	Departamento de Recursos Humanos
EAA	Equipa de Auto-avaliação
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i> (Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade)
GAT	Gabinete de Apoio Técnico
GEADAP	Gestão Integrada da Avaliação de Desempenho da Administração Pública
GESVEN	Programa de Cadastro e Vencimento dos Trabalhadores
GGI	Gabinete de Gestão de Informação
IP	Instituto Público
IPSS	Instituições Particulares de Solidariedade Social
IQF	Instituto para Qualidade na Formação
ISS	Instituto da Segurança Social
ME	Mobilidade Especial
NAG	Núcleo de Apoio à Gestão
NEXOS	Sistema de Gestão de Assiduidade
PAF	Plano Anual de Formação
POAP	Programa Operacional da Administração Pública
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RH	Recursos Humanos
SCORE	Serviços Comuns de Reengenharia
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade

SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SISS	Sistema de Informação de Segurança Social
SISTIME	Sistema Integrado de Tempo (Programa informático)
SME	Sistema de Mobilidade Especial
TI	Tecnologias de Informação
TQM	<i>Total Quality Management</i> (Gestão da Qualidade Total)

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma do Instituto da Segurança Social, I.P./Centro Distrital da Guarda	10
Figura 2 - Processos e subprocessos de Gestão de Recursos Humanos	13
Figura 3- Etapas do Ciclo Formativo	32

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Unidades Orgânicas Centrais do ISS, I.P.	7
Tabela 2 - Constituição do Dossier Técnico-Pedagógico de uma Acção de Formação	36

Introdução

O estágio curricular estabelece a ligação entre os conteúdos adquiridos ao longo do percurso académico e as actividades desenvolvidas em contexto de trabalho.

O presente relatório descreve o trabalho desenvolvido durante três meses de estágio curricular, que decorreu no Instituto da Segurança Social, Instituto Público/Centro Distrital da Guarda. O estágio iniciou-se no dia 8 de Março de 2010 e terminou no dia 28 de Maio de 2010, com uma duração total de 400 horas.

O estágio realizou-se no Sector de Assuntos Jurídicos, Contenciosos e Recursos Humanos, o que permitiu compreender o funcionamento do Sector de Recursos Humanos numa Instituição Pública assim como o Sector de Assuntos Jurídicos e Contenciosos.

Foram desenvolvidas várias actividades das quais se destacam: o apoio organizacional ao nível da avaliação de desempenho, conhecimento da legislação, controlo e registo da assiduidade, participação no arquivo de documentação de Recursos Humanos e Apoio Jurídico e apoio na organização e preparação da formação.

No que se refere à estrutura do relatório, este divide-se em dois Capítulos:

No Capítulo 1, faz-se a caracterização do Instituto da Segurança Social, Instituto Público. No Capítulo 2, faz-se o enquadramento das actividades desenvolvidas nos processos de Gestão de Recursos Humanos. No final, efectua-se uma conclusão do relatório do estágio.

Capítulo 1 - Caracterização do Instituto da Segurança Social, I.P.

O Instituto da Segurança Social, Instituto Público (ISS, I.P.) é uma pessoa colectiva de direito público, dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, com natureza de Instituto Público, sob a tutela do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

O ISS, I.P. foi criado em Janeiro de 2001 com o objectivo de instituir um novo modelo de gestão dos regimes de Segurança Social. As alterações instituídas foram essencialmente ao nível da organização administrativa, visando aumentar a capacidade de gestão estratégica e implementando a coordenação nacional.

Desenvolve actividades em todo o território nacional continental através dos Serviços Centrais, de 18 Centros Distritais, do Centro Nacional de Pensões e do Centro Nacional de Protecção Contra os Riscos Profissionais, contando com uma rede alargada de serviços de atendimento permanentes, conforme Anexo I.

O ISS, I.P. rege-se pelos mesmos princípios da Administração Pública, que assentam essencialmente nas pessoas que os integram, através da adaptação a novos princípios, novos comportamentos e a novos métodos de trabalho associados às novas formas de organização.

Assim, destacam-se os seguintes Princípios¹:

- O **Princípio do Serviço Público**, na medida em que os funcionários se encontram ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo;
- O **Princípio da Legalidade**, pois os funcionários actuam em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei em vigor;
- O **Princípio da Justiça e Imparcialidade**, na medida em que os funcionários no exercício da sua actividade devem tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos, actuando segundo rigorosos princípios de neutralidade;

¹ Informação retirada da *Intranet* do ISS, I.P.

- O **Princípio da Igualdade** em que os funcionários não podem beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social;
- O **Princípio da Proporcionalidade** na medida em que os funcionários, no exercício da sua actividade, só podem exigir aos cidadãos o indispensável à realização da actividade administrativa;
- O **Princípio da Colaboração e Boa Fé**, pois os funcionários, no exercício da sua actividade, devem colaborar com os cidadãos, segundo o princípio da Boa Fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização da actividade administrativa;
- O **Princípio da Informação e Qualidade**, em que os funcionários devem prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida;
- O **Princípio da Lealdade** onde os funcionários, no exercício da sua actividade, devem agir de forma leal, solidária e cooperante;
- Os **Princípio da Integridade**, os funcionários regem-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de carácter;
- O **Princípio da Competência e Responsabilidade**, os funcionários agem de forma responsável e competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional.

1.1 Visão, Missão e Valores

A Visão, Missão e Valores de uma organização traduz-se num conjunto de finalidades estratégicas que orientam a actuação da mesma.

Segundo informação disponível na Intranet da Instituição, o ISS, I.P. tem como **Visão** ser reconhecido como uma entidade de referência na prestação de um serviço público eficiente, de qualidade e de proximidade, promovendo a coesão social.

Como Instituição nuclear do Sistema de Segurança Social, tem por **Missão** a gestão dos regimes de segurança social, incluindo o tratamento, recuperação e reparação de doenças ou incapacidades resultantes de riscos profissionais, o reconhecimento dos

direitos e o cumprimento das obrigações decorrentes dos regimes de segurança social e o exercício da acção social, bem como assegurar a aplicação dos instrumentos internacionais de segurança social e acção social.

Os seus **Valores** são:

- Absoluto respeito pelos direitos, interesses e expectativas dos contribuintes e dos beneficiários;
- Cortesia, honestidade e respeito pela dignidade de todos os cidadãos;
- Não discriminação dos cidadãos, designadamente em função do sexo, nacionalidade, raça, religião ou condição física ou psíquica;
- Equidade social – tratamento igual de situações iguais;
- Diferenciação positiva – tratamento diferenciado de situações desiguais;
- Motivação e empenhamento dos colaboradores;
- Melhoria contínua;
- Preservação ambiental.

1.2 Política da Qualidade

A Política da Qualidade de uma organização traduz as intenções e directrizes globais da mesma, relativas à qualidade formalmente expressa pela alta administração.

O ISS, I.P. assegura o cumprimento dos requisitos e a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade e propõe-se satisfazer as necessidades de cada cidadão, através da prestação de um serviço eficiente e eficaz, mais próximo do cidadão, personalizado e com prazos adequados.

A adopção de um Sistema de Gestão da Qualidade deve ser uma decisão estratégica e voluntária da organização ou instituição. O ISS, I.P., encontra-se numa fase de reestruturação dos processos e actividades, de forma a obter o certificado de qualidade baseado na norma NP EN ISO 9001:2008. A certificação do Sistema de Gestão da Qualidade, de acordo com a norma referida, permite demonstrar o compromisso da organização ou instituição com a qualidade e satisfação dos seus clientes, reforçando a imagem institucional. A edição de 2008 (ISO 9001:2008) não contém novos requisitos, comparativamente à edição 2000, tendo sido apenas introduzidas algumas clarificações.

A norma NP EN ISO 9001:2000, da qual deriva a norma NP EN ISO 9001:2008 baseia-se em oito princípios de Gestão da Qualidade:

- Focalização nos clientes;
- Liderança;
- Envolvimento das pessoas;
- Abordagem por processos;
- Abordagem à gestão através de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)
- Melhoria contínua;
- Abordagem à tomada de decisões baseada em factos;
- Relações com fornecedores com benefícios mútuos.

1.3 Objectivos Estratégicos

Os objectivos de uma Instituição devem traduzir os interesses e resultados esperados pela mesma. Ao contrário da missão (que é definida de uma forma genérica e não quantificada), os objectivos são quantificados de forma concreta, consistentes e passíveis de serem realizados.

O ISS, I.P. tem definido objectivos estratégicos primários e objectivos estratégicos subsidiários. Os objectivos primários são fundamentais para a Instituição, e os objectivos subsidiários são uma condição necessária para a concretização dos objectivos primários².

Assim apresentam-se os objectivos estratégicos primários (a negrito) e correspondentes objectivos subsidiários:

Reforçar a protecção social

- Combater a pobreza dos mais idosos;
- Melhorar o apoio às famílias;
- Promover a desinstitucionalização de crianças e jovens.

Melhorar o desempenho da atribuição das prestações

- Reduzir o tempo de processamento das prestações imediatas;

² Informação retirada da *Intranet* do ISS, I.P.

- Reduzir os tempos de processamento/conclusão dos processos de pensões e complementos;
- Reduzir os tempos de processamento/conclusão dos processos de doença profissional;
- Reduzir o valor das prestações indevidamente pagas;
- Aumentar a reposição de prestações indevidamente pagas.

Aumentar o grau de cumprimento contributivo

- Prevenir e reduzir o incumprimento;
- Actuar de forma célere sobre os contribuintes devedores;
- Melhorar a tempo de conclusão dos processos de incentivos ao emprego.

Melhorar e uniformizar a qualidade do Serviço

- Melhorar o atendimento presencial;
- Aumentar o nível de utilização das novas tecnologias;
- Avaliar e melhorar o grau de satisfação dos utentes do ISS, I.P..

Aumentar a eficiência dos Serviços

- Aumentar a produtividade em todos os serviços, para níveis de excelência, a definir por *benchmarking*³;
- Formar e requalificar os Recursos Humanos de acordo com as novas necessidades do ISS, I.P.;
- Prosseguir a gestão por objectivos e criar indicadores de desempenho para todos os serviços;
- Melhorar o tempo de resposta dos serviços centrais aos restantes serviços do ISS, I.P.;
- Implementar as recomendações aprovadas dos projectos de Serviços Comuns de Reengenharia de Processos (SCORE) / Programação Operacional da Administração Pública (POAP);
- Disponibilizar a informação contabilística num prazo mais curto;

³ “*Benchmarking*, é o processo que consiste em identificar, analisar e adoptar, adaptando-as, as práticas das organizações com mais elevado desempenho no mundo, com vista a melhorar os desempenhos da sua própria organização. O *benchmarking* implica a adopção de uma postura de modéstia para admitir que qualquer um outro é melhor num domínio e suficientemente arguto para tentar aprender como igualá-lo e mesmo ultrapassá-lo (Brilman, 2000:289).”

- Avaliar os sistemas de controlo interno, o desempenho dos serviços e o desenvolvimento dos processos;
- Melhorar a qualidade dos dados disponíveis no Sistema Institucional da Segurança Social;
- Reorganizar o modelo de governação dos arquivos e de gestão documental do ISS, I.P..

1.4 Organização dos Serviços Centrais

Os Serviços Centrais do ISS, I.P. estão organizados em Unidades Orgânicas Centrais que se dividem em Áreas Operacionais, Áreas de Administração Geral e Áreas de Apoio Especializado, como mostra Tabela 1.

Tabela 1 - Unidades Orgânicas Centrais do ISS, I.P.

Serviços Centrais do ISS, I.P.	Áreas	Departamentos/Gabinetes
	Operacionais	Departamento de Identificação, Qualificação e Contribuições Departamento de Prestações e Atendimento Departamento de Desenvolvimento Social Departamento de Fiscalização
	Administração Geral	Departamento de Recursos Humanos Departamento de Gestão Financeira Departamento de Administração e Património
	Apoio Especializado	Gabinete de Planeamento Gabinete de Gestão da Informação Gabinete de Qualidade e Auditoria Gabinete de Assuntos Jurídicos e Contencioso Gabinete de Comunicação Gabinete de Apoio a Programas Gabinete de Apoio Técnico

Fonte: Elaborado pelo estagiário com base em informação recolhida no ISS, I.P.

1.5 Centros Distritais do ISS, I.P.

O Instituto da Segurança Social, I.P. é constituído por 18 Centros Distritais, como se pode verificar no organograma do ISS, I.P. (Anexo I).

Os Centros Distritais dispõem dos serviços adequados às suas áreas de actuação, em função da sua dimensão. Organizam-se em Unidades e Núcleos dirigidos respectivamente por Directores de Unidade e Directores de Núcleo.

A actuação dos Centros Distritais desenvolve-se de forma deslocalizada, a operar na sua área de intervenção, mediante serviços locais de proximidade aos cidadãos.

Estes serviços locais de proximidade aos cidadãos são os serviços responsáveis ao nível de cada um dos distritos, pela execução das medidas necessárias ao desenvolvimento e gestão das prestações, das contribuições e da acção social.

Algumas das competências dos Centros Distritais, nas suas áreas de intervenção são⁴:

- Gerir as prestações do sistema de segurança social e dos seus subsistemas;
- Proceder ao reconhecimento de direitos, à atribuição e pagamento de prestações, subsídios, retribuições e comparticipações;
- Proceder à identificação e qualificação das pessoas singulares e colectivas e trabalhadores independentes;
- Assegurar o cumprimento das obrigações contributivas das entidades empregadoras e trabalhadores independentes;
- Promover as acções adequadas ao exercício, pelos interessados, do direito à informação e à reclamação;
- Desenvolver as acções necessárias ao exercício das competências legais em matéria de apoio a menores em risco;
- Colaborar na acção inspectiva e fiscalizadora do cumprimento dos direitos e obrigações dos beneficiários, das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e de outras entidades privadas que exerçam apoio social;
- Assegurar a gestão interna do seu pessoal, coordenar e controlar o processo de avaliação de desempenho de acordo com as regras e princípios definidos pela legislação em vigor e as orientações do Centro Distrital (CD), bem como autorizar a mobilidade do pessoal afecto ao serviço;
- Assegurar a gestão das instalações e equipamentos que lhe estão afectos em articulação com os Serviços Centrais;

⁴ Informação retirada da *Intranet* do ISS, I.P.

- Planear, programar e avaliar as suas actividades, no quadro do Plano de Actividades do ISS, I.P.;
- Promover, nos termos das orientações do CD, a modernização dos serviços, a qualidade e uniformidade de atendimento e relacionamento com o público, bem como a adequada circulação da informação.

1.6 Centro Distrital da Guarda

O Centro Distrital da Guarda, Instituição onde foi realizado o estágio curricular, teve como primeiro nome Caixa Previdência de Abono de Família do distrito da Guarda. Em 1984, passou a designar-se por Centro Regional da Segurança Social da Guarda e em 1 de Setembro de 1993, por Centro Regional de Segurança Social do Centro – Serviço Sub-Regional da Guarda. Desde Janeiro de 2001 é denominado por Instituto da Segurança Social, I.P./Centro Distrital da Guarda.

Sob o enquadramento da Lei de Bases do Sistema de Segurança Social - Lei n.º 4/2007, de 16 de Janeiro, o Instituto assume um peso determinante, abrangendo o Sistema de Protecção Social de Cidadania, o Sistema Previdencial e o Sistema Complementar.

O CD da Guarda está estruturado em Áreas Operacionais e Áreas de Administração Geral e de Apoio Especializado, conforme se pode observar na Figura 1, que apresenta o Organograma do ISS, I.P./ Centro Distrital da Guarda.

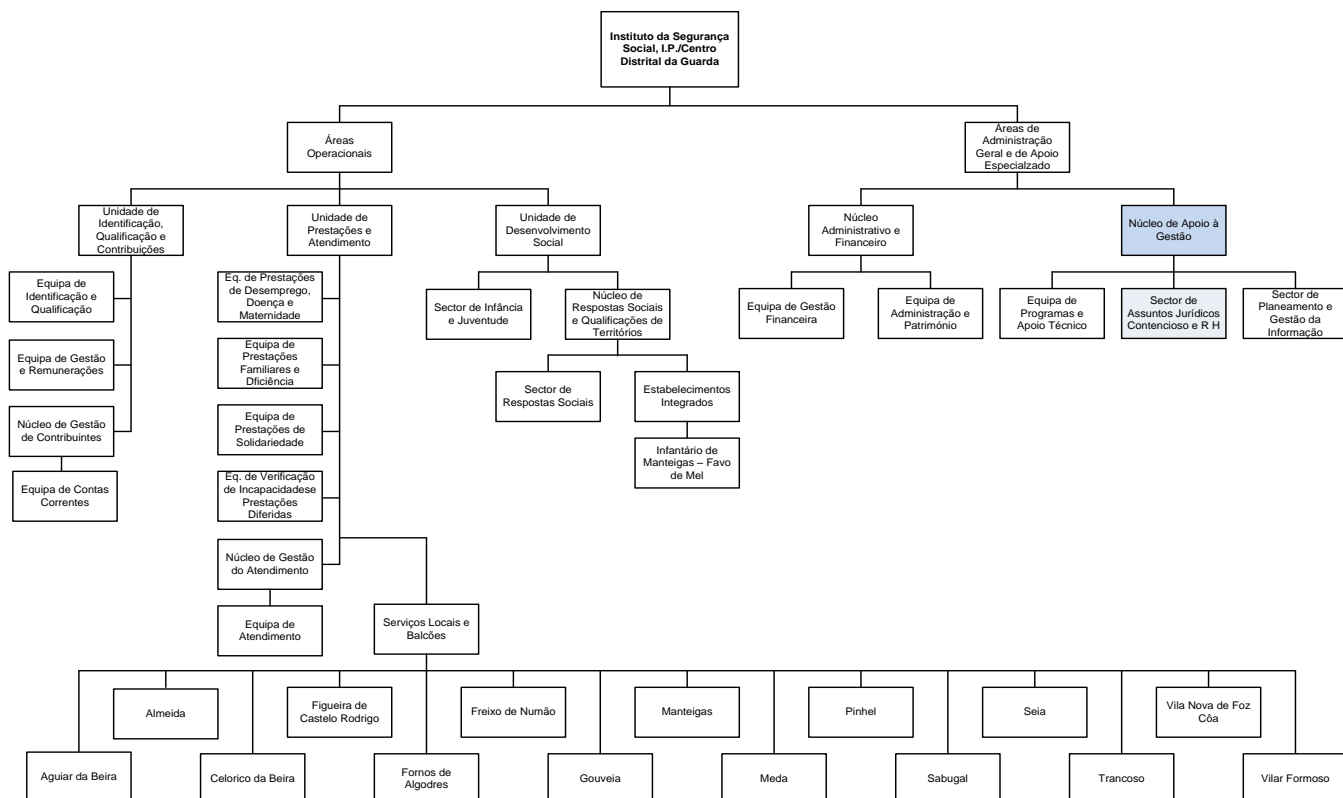


Figura 1 - Organograma do Instituto da Segurança Social, I.P./Centro Distrital da Guarda

Fonte: Adaptado pelo estagiário com base em informação recolhida no ISS, I.P.

As Áreas Operacionais englobam:

- Unidade de Identificação, Qualidade e Contribuições
- Unidade de Prestações e Atendimento
- Unidade de Desenvolvimento Social

As Áreas de Administração Geral e de Apoio Especializado englobam:

- Núcleo Administrativo e Financeiro
- Núcleo de Apoio à Gestão (NAG)

No organograma aparece o NAG numa cor diferente para mais facilmente se identificar o Núcleo onde decorreu o estágio curricular.

1.7 Competências do CD da Guarda

Ao CD da Guarda compete a execução das medidas necessárias ao desenvolvimento e gestão das prestações, das contribuições e da acção social. A actuação do mesmo, desenvolve-se de forma deslocalizada mediante serviços locais de proximidade aos cidadãos, a operar na sua área de intervenção.

O CD da Guarda tem uma rede de 16 Serviços de Atendimento ao cidadão (nos quais se inclui também o próprio serviço de atendimento da Guarda) e um Estabelecimento Integrado, de acordo com a Figura 1 apresentada anteriormente.

O Estabelecimento Integrado, Infantário de Manteigas Favo de Mel, assim como todos os Estabelecimentos Integrados do ISS, I.P., prosseguem modalidades de acção social integrada, visando o apoio às populações, nomeadamente nas áreas da infância, juventude, reabilitação, idosas e família.

Cada uma das Unidades Orgânicas e Núcleos apresentados na Figura 1 possuem competências próprias. No entanto, devido ao facto de o estágio curricular se ter desenvolvido no NAG, apenas é apresentada uma síntese das competências desse Núcleo. No Anexo II, apresenta-se na íntegra as competências do NAG.

Em síntese, ao NAG compete⁵:

- Apoiar, assegurar e controlar o processo de avaliação do desempenho de acordo com as regras e princípios definidos na legislação em vigor e as orientações do Conselho Directivo e do Conselho Coordenador de Avaliação;
- Apoiar o Director de Segurança Social e os Serviços que dele dependem, no desenvolvimento das actividades de Recursos Humanos de âmbito e responsabilidade da respectiva Unidade Orgânica desconcentrada;
- Coordenar o processo de elaboração do plano de acção no CD, em articulação com o Plano de Acção do ISS, I.P. e coadjuvar cada área operacional na análise dos indicadores, definição de metas e programação das actividades;

⁵ Informação retirada da *Intranet* do ISS, I.P.

- Coordenar o processo de avaliação dos resultados face aos objectivos definidos e propor a adopção de acções correctivas;
- Acompanhar e controlar os pedidos de apoios extraordinários a equipamentos sociais, produzindo informação técnica de suporte ao parecer do CD;
- Avaliar as condições de acesso dos projectos e das entidades candidatas a programas de investimento aprovados;
- Apoiar tecnicamente as entidades promotoras de investimentos em equipamentos sociais na instrução dos processos de candidatura aos programas de investimento, em articulação com o Gabinete de Apoio Técnico (GAT) sempre que necessário;
- Identificar necessidades de formação dos utilizadores das aplicações e colaborar com o Gabinete de Gestão de Informação (GGI) na preparação e execução das mesmas;
- Colaborar com o GGI na realização de testes de pré-produção;
- Gerir o acesso dos utilizadores do CD a todas as aplicações, criando utilizadores, atribuindo e cancelando perfis de utilização de acordo com as regras de segurança definidas;
- Emitir pareceres, elaborar informações e proceder a estudos de natureza jurídica sobre os assuntos submetidos à sua apreciação;
- Assegurar o patrocínio judicial do CD e o acompanhamento dos processos em tribunal;
- Organizar e instruir processos respeitantes a beneficiários e contribuintes e promover a execução judicial das decisões nos mesmos proferidos;
- Instruir processos, designadamente disciplinares, de averiguações e de inquérito;
- Processar e apreciar os pedidos de apoio judiciário;
- Organizar e instruir processos de contra-ordenações, bem como promover a execução judicial de decisões nos mesmos proferidos;
- Emitir parecer acerca das impugnações das decisões proferidas em processos de contra-ordenações e remetê-las a tribunal, quando for caso disso.

Capítulo 2 - Estágio

2.1 Enquadramento das Actividades Desenvolvidas nos Processos de Gestão de RH

Segundo Chiavenato (2009) existem cinco processos básicos de gestão de pessoas (Figura 2): provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitorização de pessoas, que formam um processo global e dinâmico através do qual estas são captadas e atraídas, aplicadas nas suas tarefas, mantidas na organização, desenvolvidas e monitorizadas pela organização.

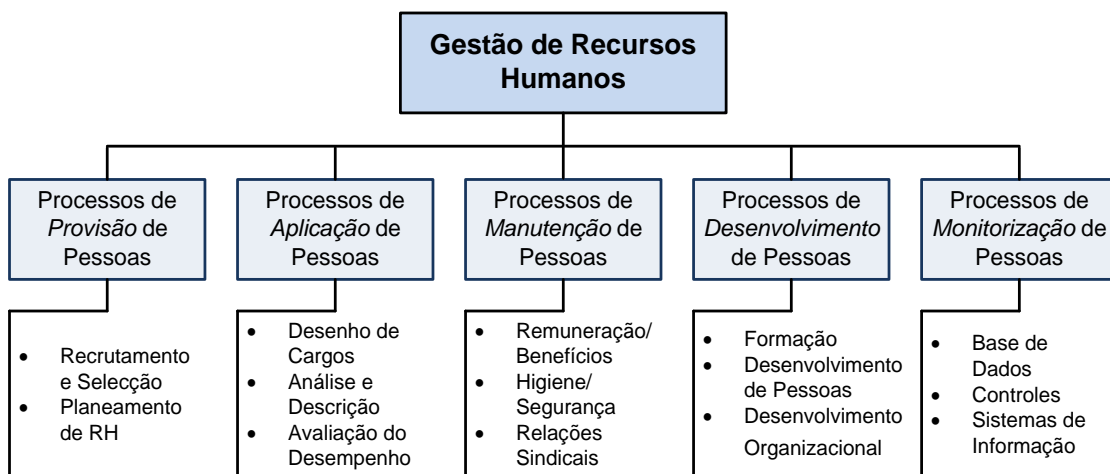


Figura 2 - Processos e subprocessos de Gestão de Recursos Humanos

Fonte: Chiavenato (2009: 123)

No âmbito do estágio realizado, desenvolveram-se um conjunto de actividades que se enquadram nos processos definidos por Chiavenato. Assim, podemos sistematizar as actividades do estágio da seguinte forma:

- *Provisão de Pessoas:*
 - ✓ Planeamento de Recursos Humanos: Mobilidade de pessoas.
- *Aplicação de Pessoas:*
 - ✓ Avaliação do Desempenho
- *Manutenção de Pessoas:*
 - ✓ Gestão das Remunerações
- *Desenvolvimento de Pessoas:*
 - ✓ Formação
- *Monitorização de Pessoas:*
 - ✓ Controlo da Assiduidade

O processo global nem sempre apresenta esta sequência, devido à interacção existente entre os cinco processos e pelo facto de estes não estarem relacionados entre si de uma maneira específica. Os processos são contingentes e variam conforme a organização, dependendo de factores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos, entre outros. São extremamente variáveis e, embora interdependentes, o facto de um deles mudar ou desenvolver-se em certa direcção, não significa que os outros mudem ou se desenvolvam exactamente na mesma direcção.

De seguida apresentam-se de forma detalhada as actividades desenvolvidas no estágio curricular, precedidas de um breve enquadramento teórico sobre as mesmas.

2.2 Actividades Desenvolvidas

2.2.1 Mobilidade

2.2.1.1 Enquadramento Teórico

A Lei n.º 53/2006, de 7 de Dezembro, estabelece o regime comum de mobilidade entre serviços dos funcionários e agentes da Administração Pública visando o seu aproveitamento racional.

A mobilidade pode ocorrer por conveniência do serviço ou a pedido do interessado. Seja qual for o caso, permite-se a transferência de um quadro de uma pessoa colectiva para o quadro de qualquer outra pessoa colectiva que integre a Administração Pública, bem como entre a Administração Pública Central e Administração Pública Local e vice-versa.

A mobilidade realiza-se mediante instrumentos de mobilidade geral e mobilidade especial.

Os **instrumentos da Mobilidade Geral** são: a transferência, a permuta, a requisição, o destacamento, a afectação específica e a cedência especial.

Os **instrumentos de Mobilidade Especial** são: a reafectação (que consiste na integração do funcionário ou agente em outro serviço, a título transitório ou por tempo indeterminado, em lugar vago ou a criar, e a extinguir quando vagar) e o reinício de funções de pessoal colocado em situação de mobilidade especial.

A Mobilidade Especial (ME) é a situação jurídico-funcional em que podem ser colocados os funcionários ou agentes da Administração Pública, na sequência da organização dos serviços e racionalização de efectivos, no âmbito dos quais se conclua que os mesmos não são necessários para o desenvolvimento das actividades desses serviços e durante o período estritamente necessário à sua recolocação noutra serviço, associação pública, entidade pública, entidade pública empresarial ou Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS).

O funcionário colocado em situação de ME enquadra-se num processo que compreende três fases: Transição, Requalificação e Compensação da Mobilidade Especial.

A **Transição** destina-se a permitir que o funcionário ou agente reinicie funções sem ter que frequentar acções de formação profissional que o habilitem a esse reinício. Durante

esta fase, o funcionário ou agente mantém a remuneração base mensal correspondente à categoria e escalão detidos no serviço de origem. A fase de transição decorre durante 60 dias seguidos ou interpolados após a colocação do funcionário ou agente em Situação de Mobilidade Especial (SME).

A **Requalificação** destina-se a reforçar as capacidades profissionais do funcionário ou agente, criando melhores condições de empregabilidade e de reinício de funções. A fase de requalificação decorre durante o prazo de 10 meses, seguidos ou interpolados, após ter terminado a fase da transição. Nesta fase, a remuneração do funcionário ou agente consiste em cinco sextos da remuneração base mensal correspondente à categoria e escalão detidos no serviço de origem.

A **Compensação** destina-se a apoiar o funcionário ou agente cujo reinício de funções não tenha ocorrido nas fases anteriores, podendo envolver a frequência de acções de formação profissional, em especial se inseridas em procedimentos concretos de selecção para reinício de funções em serviço. Esta fase decorre por tempo indeterminado, após concluída a fase de requalificação. Durante esta fase da ME a remuneração é no valor de quatro sextos da remuneração base mensal correspondente à categoria e escalão detidos no serviço de origem (DGAEP, 2011).

Segundo informação disponibilizada na Intranet, existem duas situações, nas quais os trabalhadores da Administração Pública podem solicitar a colocação em **situação de mobilidade especial**, por opção voluntária:

- no decurso de processos de reorganização dos serviços públicos em que o trabalhador exerce funções (processos de extinção, fusão, reestruturação ou de racionalização de efectivos). A colocação é concretizada, desde que exista consentimento do dirigente máximo do serviço;
- se for proferido despacho pelo Ministério de Estado e das Finanças, definindo os períodos temporais, grupos de pessoal, carreiras ou categorias e escalões etários do pessoal que pode proceder a tal solicitação. Caso o trabalhador cumpra os requisitos do despacho e solicite mobilidade, tal solicitação terá de ter aprovação do dirigente máximo do serviço.

No CD da Guarda, só se operou a mobilidade especial por opção voluntária contemplada na lei já referida (Lei n.º 53/2006, de 7 de Dezembro, com a redacção dada

pela Lei n.º 11/2008, de 20 de Fevereiro, Artigo 32.º), até dia 31 de Dezembro de 2009, data em que terminou a fase de reestruturação do ISS, I.P..

Neste sentido, constatou-se que nos últimos dois anos se verificaram três casos de mobilidade especial por opção voluntária no ISS, I.P./Centro Distrital da Guarda, dois casos no ano de 2008 e um caso no ano de 2009.

2.2.1.2 Actividades Desenvolvidas

Para proceder ao pedido de mobilidade, o requerente deve redigir um requerimento de pedido de mobilidade aos Serviços Centrais ou Desconcentrados, apresentando a fundamentação para o seu pedido e o respectivo Curriculum Vitae. Posteriormente o Sector de Recursos Humanos analisa o mapa de pessoal e verifica se existe o posto de trabalho necessário. No caso de existir, tem de comunicar ao Director de Unidade ou Núcleo onde existe a vaga para saber qual a pertinência do pedido e para cuidar da marcação da entrevista. Daqui resulta uma informação que será sujeita a um parecer do director da Unidade ou Núcleo sendo depois enviada à Directora Adjunta da Segurança Social que emitirá despacho (favorável ou desfavorável).

A informação é enviada para os serviços de Administração Central em Lisboa, de forma a ser avaliada. De acordo com o resultado o processo é arquivado ou é autorizada a mobilidade.

Durante o período de estágio no Sector de Assuntos Jurídicos, Contenciosos e Recursos Humanos, verificaram-se algumas situações de mobilidade (transferência), nomeadamente de um Técnico Superior a exercer funções no Ministério da Educação em Lisboa, que demonstrou interesse em exercer funções no Centro Distrital da Guarda. Neste caso, foi aceite o pedido de mobilidade, e o colaborador foi transferido para o CD da Guarda em Abril de 2010.

Outra situação de pedido de mobilidade foi apresentada por um Assistente Técnico que exercia funções no Agrupamento de Escolas de Pinhel e pediu transferência para a Segurança Social de Pinhel. Também neste caso foi aceite o pedido e o respectivo trabalhador foi transferido em Março 2010.

Por último, houve outro pedido de mobilidade interna, de um Assistente Técnico, que exercia funções no Centro Distrital de Aguiar da Beira e pediu transferência para o Centro Distrital de Faro, tendo sido aceite o pedido de mobilidade em Março 2010.

2.2.2 Avaliação do Desempenho

2.2.2.1 Enquadramento Teórico

Os sistemas de avaliação do desempenho ocupam um lugar central no conjunto das actividades de gestão de Recursos Humanos.

Porém, a avaliação do desempenho só começou a ser estudada e valorizada como um factor importante na gestão das pessoas no início do Século XX, em paralelo com o nascimento da gestão científica do trabalho. O Modelo de Gestão Científica do Trabalho foi desenvolvido por Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915), considerado o pai da Gestão Científica do Trabalho.

Mais do que medir a eficiência, a avaliação do desempenho pode ser um instrumento para promover o aperfeiçoamento do trabalhador, tendo em conta a motivação e interesse comuns entre o mesmo e a organização.

Segundo Sousa et al. (2006), os objectivos da avaliação de desempenho são vários, sendo que se podem agrupar em quatro grandes domínios:

- Cumprimento dos objectivos estratégicos da organização, onde os objectivos individuais decorrem directamente das grandes metas organizacionais (aumentando a percepção individual sobre a organização);
- Potenciar a inovação e a promoção da adaptação à mudança organizacional (identificando as oportunidades de desenvolvimento individual de competências);
- Superação dos desempenhos médios, para alteração de comportamentos, na direcção da excelência (identificando os desempenhos excepcionais e contribuindo para esquemas de recompensas);
- Melhoria na comunicação interna (promovendo a comunicação centrada em factos, dos diversos níveis hierárquicos da organização).

Ainda segundo Sousa et al. (2006), a avaliação do desempenho pode ser realizada com base em vários métodos que podem variar de empresa para empresa, ou até mesmo dentro da própria empresa. Estes métodos de avaliação do desempenho podem dividir-se em dois tipos: métodos tradicionais e métodos contemporâneos.

Relativamente aos métodos **tradicionais**, fazem parte os métodos da escala gráfica, da escolha forçada, de pesquisa de campo, dos incidentes críticos, de comparação aos pares, de frases descritivas, da auto-avaliação, de avaliação por resultados, de avaliação por objectivos e mistos.

No que se refere aos métodos **contemporâneos**, que focam a atenção nas pessoas, deixando de olhar exclusivamente para as funções e tarefas desempenhadas pelos colaboradores, destacamos o método de avaliação por competências.

Em suma, a avaliação do desempenho permite, por um lado medir o contributo individual assim como o da equipa de trabalho para a prossecução dos objectivos estratégicos da organização, e por outro, detectar lacunas de competências ou antever possibilidades de desenvolvimento de competências latentes no colaborador e que podem vir a contribuir para novas orientações da empresa.

2.2.2.2 Actividades Desenvolvidas

Os trabalhadores da Administração Pública são avaliados pelo Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP). Este foi criado pela Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, e integra a avaliação de desempenho dos funcionários, agentes e demais trabalhadores, dos dirigentes de nível intermédio, serviços e organismos da administração directa do Estado e dos Institutos Públicos. Posteriormente, a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, veio revogar o SIADAP. Esta, visa promover a competitividade entre serviços e o melhor ajustamento dos seus recursos e atribuições em função dos resultados apresentados.

O novo SIADAP aplica-se então ao desempenho dos serviços públicos dos respectivos dirigentes e demais trabalhadores, numa concepção integrada dos sistemas de gestão e avaliação, permitindo alinhar de uma forma coerente os desempenhos dos serviços com os desempenhos das pessoas que neles trabalham.

Segundo informação do Manual de Apoio do SIADAP⁶, “a avaliação do desempenho é um instrumento de apoio à gestão e um factor de mobilização em torno da missão dos serviços e organismos e por isso deve ser visto como um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria da qualidade dos serviços”.

⁶ www.siadap.gov.pt - Manual de Apoio do SIADAP

O SIADAP é composto por três subsistemas:

- O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (**SIADAP 1**);
- O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública (**SIADAP 2**);
- O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (**SIADAP 3**).

O SIADAP assenta numa concepção de gestão dos serviços públicos centrada em objectivos. Neste sentido, na avaliação dos serviços, dos dirigentes e demais trabalhadores, são muito importantes os objectivos alcançados em relação aos objectivos previamente definidos. Assim, os resultados devem ser medidos mediante indicadores previamente fixados que permitam, entre outras coisas, a transparência e imparcialidade e a prevenção da discricionariedade (DGAEP, 2011).

A avaliação tem carácter anual e respeita ao desempenho de um ano civil. O processo inicia-se com a contratualização dos parâmetros de avaliação (resultados e competências), durante o mês de Fevereiro, sendo a avaliação apenas realizada durante os meses de Janeiro e Fevereiro do ano seguinte.

O SIADAP 1 (Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública), propõem-se reforçar na Administração Pública uma cultura de avaliação e responsabilização marcada pela publicitação dos objectivos dos serviços e dos resultados obtidos.

A avaliação neste sistema é anual, através da auto-avaliação (obrigatória), e da hetero-avaliação, e é feita com base nos parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade (DGAEP, 2011).

A auto-avaliação deve evidenciar os resultados alcançados e os desvios verificados de acordo com o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) do serviço. Esta deve fazer parte do relatório anual de actividades, acompanhada de informação referente: à apreciação por parte dos utilizadores da quantidade e qualidade dos serviços prestados; à avaliação do sistema de controlo interno; às causas de incumprimento de acções ou projectos não executados ou com resultados insuficientes; às medidas que devem ser tomadas, evidenciando as condicionantes que afectem os resultados a atingir; à

comparação com o desempenho de serviços idênticos e audição de dirigentes intermédios e dos demais trabalhadores.

A hetero-avaliação pode ser realizada por entidades internas da administração, como por exemplo inspecções-gerais ou por entidades externas, como sejam as associações de consumidores. O objectivo desta avaliação, é obter um conhecimento aprofundado das causas dos desvios evidenciados na auto-avaliação, ou seja, detectar os desvios e apresentar propostas para a melhoria dos processos e resultados futuros.

No que respeita à classificação obtida, aos serviços que forem reconhecidos como tendo *Desempenho Excelente* é permitido aumentar as percentagens máximas de *Desempenho Relevante* para 35% e *Desempenho Excelente* para 10% em benefício dos dirigentes intermédios e demais trabalhadores. Determina também a atribuição de dotações orçamentais para mudanças de posição remuneratória ou a atribuição de prémios, para além da consagração de verbas para apoio e dinamização de novos projectos de melhoria do serviço (DGAEP, 2011).

No decorrer do estágio, iniciou-se o processo de avaliação de todos os serviços do ISS, I.P., que desde 2004 nunca mais fora implementado (calendarização pré-definida). Nesse ano, o processo de auto avaliação abrangeu todos os serviços do ISS, I.P. - Serviços Centrais, Centro Nacional de Pensões e Centros Distritais - tendo sido elaborados vinte relatórios correspondentes a cada serviço e um relatório global do ISS, I.P., bem como os respectivos planos de melhoria.

Assim, em 2010 implementou-se o processo de avaliação dos serviços com base na Estrutura Comum de Avaliação, designada por *Common Assessment Framework* (CAF). Esta é uma ferramenta da Gestão da Qualidade Total inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM) e no modelo da *Speyer*, da Universidade Alemã de Ciências Administrativas.

O CAF é um modelo de auto-avaliação do desempenho organizacional, especificamente desenvolvido para o sector público e que permite melhorar o nível de desempenho e de prestação de serviços.

Este modelo foi criado como uma ferramenta de fácil utilização para ajudar as organizações públicas da União Europeia (UE) a melhorar o desempenho pela utilização de técnicas de Gestão da Qualidade e baseia-se numa estrutura de auto-avaliação conceptualmente semelhante aos principais modelos de Gestão da Qualidade Total, mais conhecido por *Total Quality Management* (TQM), embora tenha sido especialmente concebido para as organizações do sector público, tendo em conta as suas especificidades.

Segundo informação da *intranet* do ISS, I.P., os principais objectivos deste modelo são:

- Introduzir na Administração Pública os princípios da Gestão da Qualidade Total e orientá-la progressivamente, através da utilização e compreensão da auto-avaliação;
- Facilitar a auto-avaliação das organizações públicas com o objectivo de obter um diagnóstico e um plano de acções de melhoria;
- Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na Gestão da Qualidade;
- Facilitar o «*bench learning*⁷» entre organizações do sector público.

A aplicação do CAF tem como objectivos específicos:

- Implementar um Sistema de Gestão da Qualidade no ISS, I.P., através da obtenção do reconhecimento do nível de excelência “*Committed to Excellence*”;
- Permitir conhecer os pontos fortes e as áreas de melhoria;
- Sensibilizar para a mudança organizacional no caminho da melhoria contínua;
- Proporcionar uma ligação entre os diferentes resultados a serem alcançados e as práticas ou meios que os suportam;
- Constituir um meio para criar entusiasmo e mobilização entre colaboradores através do envolvimento destes no processo de melhoria;
- Promover e partilhar boas práticas entre os diferentes serviços e com outras organizações;
- Criar indicadores de desempenho para comparação saudável entre serviços (internos e externos);
- Constituir uma forma de medição do progresso ao longo do tempo, através de auto-avaliações regulares.

⁷ www.caf.dgaep.gov.pt - Processo activo e contínuo de aprendizagem com os pontos fortes das outras organizações

No CD da Guarda, o processo de auto-avaliação dos serviços é desenvolvido exclusivamente com recursos internos do CD da Guarda nomeadamente o *Sponsor* do Projecto, o Líder do Projecto, Promotor do Projecto designados para acompanhar o Centro Distrital da Guarda, Líderes da Equipa de Auto-avaliação do CD da Guarda e a Equipa de Auto-avaliação do CD (EAA).

Este modelo é referenciado como um instrumento para auto-avaliação dos serviços no âmbito do SIADAP 1, na medida em que a relação entre objectivos previstos e resultados alcançados, os meios utilizados, a identificação dos pontos críticos e as medidas correctivas a implementar, são também, alguns dos critérios que constam do CAF.

O SIADAP 2 (Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública) é realizado no fim das comissões de serviço, com uma avaliação intercalar por ano.

A avaliação dos dirigentes superiores é realizada de acordo com o grau de cumprimento dos compromissos assumidos em cartas de missão e em competências demonstradas. Os resultados da avaliação têm efeitos na atribuição de prémios e na renovação ou cessação da comissão de serviço.

A avaliação dos dirigentes intermédios é feita anualmente, no fim da respectiva comissão de serviço e tem como base objectivos e competências previamente acordados e resultados atingidos pela respectiva Unidade Orgânica. No entanto, podem ainda ser tidos em conta como elementos informadores da avaliação dos dirigentes intermédios, a avaliação efectuada pelos restantes dirigentes intermédios do mesmo grau e a avaliação efectuada pelo pessoal subordinado directamente afecto ao dirigente.

O SIADAP 3 (Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública), respeita a todos os trabalhadores da administração pública que não sejam dirigentes. Estes são avaliados de acordo com os resultados obtidos em relação aos objectivos acordados e com as competências de carácter comportamental/profissional demonstradas.

O sistema de avaliação dos trabalhadores, dá ênfase a determinados aspectos tais como (DGAEP, 2011):

- Privilegiar a fixação de objectivos individuais em linha com os objectivos dos serviços e a obtenção de resultados;
- Permitir a identificação do potencial de evolução dos trabalhadores;
- Permitir o diagnóstico de necessidades de formação e de melhoria dos postos e processos de trabalho;
- Apoiar a dinâmica de evolução profissional numa perspectiva de distinção do mérito e excelência dos desempenhos;
- Reforçar a intervenção dos trabalhadores no processo de fixação de objectivos e de avaliação dos serviços e consagração da existência de uma Comissão Paritária;
- Simplificar o sistema e clarificar dúvidas existentes.

No que se refere à avaliação de acordo com os resultados obtidos em relação aos objectivos acordados, são fixados anualmente pelo menos três objectivos para cada trabalhador, sendo que para cada objectivo deve ser estabelecido o indicador de medida de desempenho. Os objectivos a fixar devem ser especificamente:

- Objectivos de produção de bens e actos ou prestação de serviços;
- Objectivos de qualidade orientados para a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores;
- Objectivos de eficiência, no sentido da simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de gestão processual e na diminuição de custos de funcionamento;
- Objectivos de aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador.

A avaliação dos resultados obtidos em cada objectivo definido é expressa em 3 níveis: objectivo superado que corresponde a uma pontuação de 5, objectivo atingido que corresponde a uma pontuação de 3 e objectivo não atingido, que corresponde a uma pontuação de 1.

As competências, são escolhidas de entre as constantes da lista aprovada para o respectivo grupo profissional (portaria n.º1633/2007, de 31 de Dezembro) em número igual ou superior a cinco para cada trabalhador. A avaliação das competências é expressa em 3 níveis: competência demonstrada a um nível elevado que corresponde uma pontuação de 5, competência demonstrada a que corresponde uma pontuação de 3 e competência não demonstrada ou inexistente, que corresponde uma pontuação de 1.

Segundo o Artigo 61.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, o processo de avaliação dos trabalhadores compreende 9 fases:

- Planeamento do processo de avaliação e definição de objectivos e resultados a alcançar;
- Realização da auto-avaliação e da avaliação (a auto-avaliação é de carácter obrigatório e tem como objectivo envolver o avaliado no processo de avaliação e identificar oportunidades de desenvolvimento profissional);
- Harmonização das propostas de avaliação;
- Reunião entre avaliador e avaliado para contratualização dos objectivos e respectivos indicadores e fixação das competências;
- Validação de avaliações e reconhecimento de desempenhos excelentes;
- Apreciação do processo de avaliação pela comissão paritária (comissão eleita pelos trabalhadores);
- Homologação, da competência do dirigente máximo do serviço;
- Reclamação e outras impugnações nos respectivos prazos;
- Monitorização e revisão dos objectivos.

A avaliação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação (resultados e competências). Assim, para o parâmetro “resultados”, é atribuída uma ponderação mínima de 60 % e para o parâmetro “competências” uma ponderação máxima de 40 %.

Os Intervenientes no processo de avaliação são:

- Avaliador;
- Avaliado;

- Conselho coordenador da avaliação/Secção autónoma no caso dos Centros Distritais;
- Comissão paritária;
- Dirigente máximo do serviço.

A avaliação é da competência do superior hierárquico imediato ou, na sua ausência ou impedimento, do superior hierárquico do nível seguinte.

A avaliação final que consta nas fichas de avaliação é homologada pelo dirigente máximo do serviço, sendo resultante de uma tabela simuladora fornecida pelo Departamento de Recursos Humanos a todos os avaliadores, como auxiliadora do processo de avaliação.

Por fim, faz-se o registo da pontuação atribuída aos objectivos e às competências de cada trabalhador. Até ao ano de 2009, a pontuação era registada na aplicação GESVEN. A partir de 2010, referente ao processo 2009, este registo passou a realizar-se numa plataforma tecnológica disponível pelo Ministério das Finanças (GEADAP).

A plataforma GEADAP, permitirá no ano 2011, o registo da auto avaliação dos trabalhadores assim como os objectivos e a própria avaliação.

No caso de o avaliado não concordar com a avaliação que lhe foi atribuída e desejar apresentar uma reclamação dos acto de homologação, tem 5 dias úteis a contar da data do seu conhecimento, devendo a respectiva decisão ser proferida no prazo máximo de 15 dias úteis. A decisão é dada pelo dirigente máximo, onde deve ter em conta os fundamentos apresentados, quer pelo avaliador quer pelo avaliado, bem como os relatórios da comissão paritária ou do conselho coordenador da avaliação sobre pedidos de apreciação anteriormente apresentados.

No âmbito do estágio foram realizadas algumas tarefas de apoio ao dirigente do NAG, relativamente à realização do processo de avaliação de desempenho dos trabalhadores, nomeadamente a verificação das auto-avaliações e o registo dos processos na plataforma GEADAP.

2.2.3 Gestão das Remunerações

2.2.3.1 Férias

2.2.3.1.1 Enquadramento Teórico

As férias dos trabalhadores da função Pública regem-se pela Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro, que aprova o Regime de Contratos de Trabalho em funções públicas.

O trabalhador tem direito a um período de férias durante cada ano civil, que deve efectivar-se de modo a possibilitar a recuperação física e psíquica do trabalhador e assegurar-lhe condições mínimas de disponibilidade pessoal, de interacção na vida familiar e de participação social e cultural.

A duração do período anual de férias é em função da idade do trabalhador e do seu tempo de serviço. Assim, o trabalhador tem direito a 25 dias úteis de férias até completar 39 anos de idade, 26 dias úteis até completar 49 anos de idade, 27 dias úteis até o trabalhador completar 59 anos de idade e 28 dias a partir dos 59 anos de idade. No que respeita aos anos de serviço, tem direito a mais um dia por cada 10 anos de trabalho.

As férias podem ser gozadas seguida ou interpoladamente, não podendo um dos períodos ser inferior a 11 dias úteis. Estas devem ser marcadas de acordo com os interesses das partes, sem prejuízo de se assegurar o regular funcionamento dos serviços.

2.2.3.1.2 Actividades Desenvolvidas

No primeiro mês de estágio, em Março de 2010, procedeu-se à elaboração do mapa das férias dos respectivos funcionários do CD da Guarda, o qual segundo o Artigo 176.º da Lei já referida (Lei n.º59/2008, de 11 de Setembro), deve ser aprovado pelos respectivos dirigentes dos Núcleos ou Unidades Orgânicas até dia 15 do mês de Abril com indicação do início e termo dos períodos de férias de cada trabalhador.

Atempadamente, o Sector de Recursos Humanos divulga o número de dias de férias a que cada trabalhador tem direito para que este possa preencher o mapa de férias individual (Anexo III), o qual terá de ser aprovado pelo respectivo dirigente da Unidade ou Núcleo, a que o trabalhador pertence. Depois de aprovado, é encaminhado

novamente para o Sector de Recursos Humanos que procede à introdução dos dados no sistema ponto métrico do serviço (SISTIME).

Os planos de férias por Unidades Orgânicas ou Núcleos (Anexo IV), são preenchidos e assinados pelos respectivos dirigentes de Unidade Orgânica ou Núcleo e posteriormente enviados ao Sector de Recursos Humanos para que sejam introduzidos os dados na aplicação GESVEM (Programa de Cadastro e Vencimento dos Trabalhadores), para efeito de balanço social e de subsídio de refeição, que é descontado de acordo com as faltas dos colaboradores, como é o caso das férias, atestados, entre outros. Os mapas depois são afixados nos locais de trabalho até dia 31 de Dezembro do próprio ano.

No caso de os trabalhadores pretenderem gozar dias de férias entre o mês de Janeiro e a data de entrega do plano de férias, devem preencher o respectivo documento de solicitação de férias (Anexo V), onde é necessário indicar o serviço a que pertencem, o número de funcionário e o período pretendido. Esse pedido tem que ser autorizado pelo seu dirigente e só depois é remetido ao Sector de Recursos Humanos para os respectivos procedimentos já anteriormente referidos (introdução dos dados no sistema ponto métrico).

Caso os trabalhadores pretendam alterar os seus dias de férias, podem fazê-lo, preenchendo um formulário próprio para o efeito (Anexo VI), o que deve ser devidamente autorizado. O Sector de Recursos Humanos, de seguida procede à introdução das alterações no sistema ponto métrico, anulando as datas anteriormente definidas pelas datas alteradas.

2.2.3.2 Ajudas de Custo

2.2.3.2.1 Enquadramento Teórico

O Artigo 315.º do Código do Trabalho prevê que "o empregador deve custear as despesas do trabalhador impostas pela transferência temporária decorrentes do acréscimo dos custos de deslocação e resultantes do alojamento" e que "o empregador pode, quando o interesse da empresa o exija, transferir temporariamente o trabalhador para outro local de trabalho se essa transferência não implicar prejuízo sério para o trabalhador."

O regime jurídico do abono de ajudas de custo e transporte ao pessoal da Administração Pública está imposto no Decreto-Lei n.º106/1998, de 24 de Abril. Assim, o trabalhador

tem direito ao abono de ajudas de custo, quando as deslocações diárias se realizem durante um período de vinte e quatro horas, bem como as que, embora ultrapassando este período não impliquem a necessidade de realização de novas despesas, se realizem para além de 5 km do domicílio necessário ou quando as deslocações por dias sucessivos se realizem para além de 20 km do mesmo domicílio.

O formulário que o trabalhador deve preencher para solicitar ajudas de custo encontra-se no Anexo VII.

No caso das deslocações serem por dias sucessivos, o trabalhador tem direito ao alojamento em estabelecimento hoteleiro até 3 estrelas ou equivalente, marcado atempadamente pelo serviço. No Anexo VIII encontra-se o respectivo formulário para pedido de alojamento.

2.2.3.2.2 Actividades Desenvolvidas

No Sector de Recursos Humanos, os funcionários que pretendam pedir ajudas de custo devem preencher um formulário próprio, identificando a hora de saída e de chegada, para que lhe seja atribuído a percentagem apropriada. Posteriormente faz-se o registo no sistema ponto métrico dessa informação, para actualizar a assiduidade do funcionário e no programa GESVEN para que não lhe seja atribuído o subsídio de refeição aos dias em que é concedida a ajuda de custo.

2.2.4 Formação

2.2.4.1 Enquadramento Teórico

Num mercado fortemente globalizado e competitivo, exige-se cada vez mais às organizações uma grande capacidade de reacção e adaptação às mudanças que se operam no seu meio envolvente. O seu sucesso ou insucesso passa, em grande medida, pela forma como elas gerem os seus recursos internos e reagem às mudanças que ocorrem a nível económico, político e social. Por mais que se invista em novos equipamentos e sistemas de informação, a chave do sucesso está nas competências e nas atitudes dos colaboradores visto, serem estes, que ajudam as organizações a dar resposta às pressões de um mundo em constante mudança e a obter os resultados desejados. Desta forma, o sucesso organizacional dependerá em grande parte do melhor aproveitamento que cada organização conseguir fazer dos conhecimentos e

competências dos seus colaboradores, tendo em vista a criação de produtos e serviços com elevada qualidade e valor para o mercado. As organizações mais bem-sucedidas serão aquelas que tiverem os colaboradores mais qualificados, mais flexíveis, mais empenhados e com maior capacidade de adaptação a novas formas de trabalho.

As organizações possuem hoje, uma visão mais abrangente do papel das pessoas. Estas deixaram de ser vistas como simples recursos com determinadas competências para executar as tarefas e para alcançar os objectivos da organização, para passarem a ser consideradas pessoas na verdadeira acepção da palavra: com valores, crenças, atitudes, aspirações e objectivos individuais.

Segundo Hinrichs (1976), formação é “Quaisquer procedimentos de iniciativa organizacional que tenham como objectivo desenvolver, nos membros da organização, aprendizagens que contribuam para a eficácia organizacional”.

A gestão da formação é um conjunto de actividades coordenadas que visam monitorizar e controlar projectos de natureza formativa, numa óptica de optimização dos seus resultados conciliando as necessidades da organização com as expectativas e as motivações dos seus colaboradores.

Segundo Bilhim (2007), a formação implica a transformação dos indivíduos nos seus valores, atitudes, ao serviço da mudança social. É um processo, formal e informal, de aquisição de conhecimentos, atitudes e comportamentos relevantes para a actividade da organização e para o desenvolvimento do trabalhador.

A formação é baseada em três **modalidades**: formação inicial; formação contínua ou de aperfeiçoamento e reconversão profissional⁸.

A **formação inicial** decorre da necessidade de qualificação de trabalhadores para o desempenho de uma dada actividade profissional, em resultado da criação de novos postos de trabalho, reposição de mão-de-obra, mudanças organizativas ou outras situações similares.

A **formação contínua ou de aperfeiçoamento** tem origem nas deficiências detectadas no desempenho de uma actividade, tendo em conta o nível de resultados ou atitudes esperadas. As situações que podem originar a necessidade de formação contínua são

⁸ <http://educar.no.sapo.pt/necformac.htm> - Necessidades da Formação.

várias e das quais salientamos: produtividade abaixo dos resultados esperados, mudanças tecnológicas ou organizativas que implicam adaptações no sistema produtivo e na qualificação dos trabalhadores.

A **reconversão profissional** é hoje um tipo de formação bastante frequente que tem origem na extinção de determinadas actividades profissionais, como por exemplo a introdução de novas tecnologias que alteraram de forma profunda os conteúdos de uma actividade profissional e a extinção de certas actividades económicas que se mostram pouco rentáveis face à concorrência internacional.

Para que uma organização seja competitiva é necessário estar atenta às exigências do mercado. Nesse sentido, é fundamental a formação técnica e comportamental dos Recursos Humanos para que se tornem mais receptivos à mudança.

Segundo o Instituto para Qualidade na Formação (IQF), o ciclo formativo é composto por seis domínios de intervenção, no entanto, considera-se a formação como um processo cíclico e contínuo composto por 4 etapas ou fases:

- **Diagnóstico**, que consiste no levantamento das necessidades de formação a satisfazer;
- **Desenho** (planeamento e concepção), refere-se à elaboração do plano/programa de formação para responder às necessidades diagnosticadas;
- **Implementação** (organização e execução), refere-se à aplicação e acompanhamento de programa de formação;
- **Avaliação**, última fase do processo onde é feita a verificação de resultados obtidos com a formação.

Estas etapas estão representadas esquematicamente na Figura 3.



Figura 3- Etapas do Ciclo Formativo

Fonte: Elaborado pelo estagiário

2.2.4.2 Actividades Desenvolvidas

No ISS, I.P., coexistem as três modalidades de formação expostas no ponto 2.2.4.1.: a formação inicial ou de integração, a formação contínua ou de aperfeiçoamento e a reconversão profissional.

No ISS, I.P., formação profissional é o processo através do qual os trabalhadores se preparam para o exercício de uma actividade profissional mediante a aquisição e desenvolvimento de capacidades ou competências, cuja síntese e integração possibilitam a adopção de comportamentos adequados ao desempenho profissional e à valorização pessoal e profissional.

A formação profissional no ISS, I.P. tem como **principais objectivos**⁹:

- Contribuir para a eficácia, eficiência e a qualidade dos serviços;
- Melhorar o desempenho profissional dos trabalhadores, estimulando a criatividade, a inovação, o espírito de iniciativa, o espírito crítico e a qualidade;
- Assegurar a formação dos trabalhadores com vista ao ingresso, acesso e intercomunicabilidade nas carreiras;

⁹ Informação retirada da *Intranet* do ISS, I.P.

- Contribuir para a mobilidade dos efectivos;
- Contribuir para a realização pessoal e profissional dos trabalhadores;
- Complementar conhecimentos técnicos;
- Promover a reconversão profissional dos trabalhadores.

A formação profissional pode realizar-se através de:

- Cursos/Acções de formação de curta, média ou longa duração;
- Seminários, encontros ou jornadas, entre outros;
- Acções de sensibilização e/ou informação.

No ISS, I.P., a organização da formação pode assumir uma das diferentes formas:

- Formação presencial;
- Formação à distância;
- Formação em contexto de trabalho.

O Sistema de Formação Profissional do ISS, I.P. integra uma estrutura organizativa e funcional, e ainda um conjunto de recursos técnico-pedagógicos, com vista à formação interna ou externa.

Considera-se formação **interna** aquela que é promovida e concebida pelo ISS, I.P. podendo, para o efeito, recorrer a entidades formadoras externas, publicas ou privadas, desde que, os serviços do ISS, I.P. cumulativamente: assumam os programas formativos e o material pedagógico de apoio e mantenham o trabalho de adequação pedagógica com a equipa de formadores.

É considerada formação **externa** a inscrição, individual ou em turmas, de trabalhadores do ISS, I.P. em acções de formação promovidas, concebidas e desenvolvidas por entidades formadoras externas, públicas ou privadas, devidamente acreditadas.

O **Diagnóstico de Necessidades** de Formação é uma responsabilidade de todos os Serviços do ISS, I.P., devendo os responsáveis máximos das Unidades Orgânicas, designadamente das Áreas Operacionais, de Administração Geral e de Apoio Especializado que integram os Serviços Centrais, o Centro Nacional de Pensões (CNP) e o Centro Nacional de Protecção contra os Riscos Profissionais (CNPRP), assumir a identificação de necessidades de formação a nível nacional, tendo por base os objectivos definidos anualmente no Plano de Acção do ISS, I.P. para as suas respectivas áreas funcionais.

Com a colaboração de todas as Unidades Orgânicas do ISS, I.P., mediante auscultação dos trabalhadores, compete ao Departamento de Recursos Humanos (DRH), através do Centro de Competências para a Formação (CCF), proceder ao diagnóstico de necessidades de formação, o qual deverá ser elaborado ou actualizado anualmente, de modo a identificar os cursos ou acções que correspondam a necessidades de formação, contribuindo para o desenvolvimento de competências que se enquadram no âmbito dos objectivos estratégicos primários e subsidiários para cada Área funcional do ISS, I.P..

O diagnóstico de necessidades de formação considera também, os dados avaliativos do SIADAP de modo a identificar eventuais dificuldades na execução das atribuições laborais e potenciar o desenvolvimento das competências profissionais que aplicadas ao trabalho resultem na melhoria da produtividade. Desta forma, percebe-se a relação da Avaliação do desempenho com o diagnóstico das necessidades de formação.

Anualmente, até ao final do mês de Novembro, é elaborado pelo DRH, através dos serviços do CCF, o Plano Anual de Formação (PAF), onde consta a formação interna e externa a desenvolver no ISS, I.P. ao longo do ano civil seguinte.

O PAF é elaborado com base nos resultados do levantamento de necessidades de formação efectuado junto dos diversos serviços e nas orientações estratégicas de desenvolvimento de Recursos Humanos definidos pelo Conselho Directivo do ISS, I.P..

No âmbito do tema da formação, por iniciativa do estagiário, com a concordância da orientadora, foi elaborado um questionário (Anexo IX) com o objectivo de avaliar as necessidades de formação dos trabalhadores do CD da Guarda na área da Informática, assim como a elaboração da respectiva ficha de avaliação da acção de formação no caso da formação se vir a concretizar, visto que na sequência da realização de qualquer acção de formação, é necessário proceder à sua avaliação (Anexo X).

No entanto, devido à ausência do Director do Núcleo de Apoio à Gestão, não foi possível apresentar a proposta, e assim verificar o tipo de necessidade de formação a nível da Informática no CD da Guarda.

Existiu também a oportunidade de colaborar nos procedimentos necessários para a realização de duas acções de formação, que se realizaram no CD da Guarda. Cada acção de formação é identificada por um nome e um código apropriado que é atribuído automaticamente por uma aplicação informática.

A acção que se realizou no mês de Abril de 2010 teve como nome “Procedimentos de Gestão Documental” e como código de acção nº 0901090140010012010. A acção que se realizou no mês de Maio de 2010 teve como nome “Auto de Infracção Fase 3” e como código de acção nº 0901100150020012010.

A acção de formação sobre “Procedimentos de Gestão Documental”, tinha como finalidade contribuir para a aquisição de conhecimentos sobre os procedimentos e normas de gestão documental do ISS, I.P.. No final da acção, os formandos ficaram habilitados a realizar as tarefas associadas à gestão de documentos.

A nível de funcionamento e carga horária, esta teve a duração de 14 horas de formação presencial em horário laboral.

Como objectivos gerais da formação “Procedimentos de Gestão Documental” eram apontados:

- Conhecer a Portaria de Gestão Documental (regras de organização do arquivo, recepção/verificação de documentação e circulação de documentos)
- Conhecer o Sistema de Informação de Arquivo (pesquisa de documentos no sistema, pesquisa física de documentos)

A acção de formação sobre “Auto de Infracção Fase 3”, deveu-se ao facto de no âmbito do Regime Processual Aplicável às Contra Ordenações Laborais e de Segurança Social, Lei n.º 107/2009, de 14 de Setembro, a funcionalidade “Participação” ter sido reformulada e substituída pela funcionalidade “Auto de Infracção” no Sistema de Contra-Ordenações. Assim, visto que esta funcionalidade reformula o processo de comunicação de infracções ao Sistema Contra-Ordenações, a acção de formação tinha como objectivo permitir uma rápida e eficaz sensibilização dos serviços para os novos pressupostos.

Esta acção teve como destinatários um colaborador de cada Unidade, Núcleo e Equipa de cada Centro Distrital. A duração foi de 3 horas e 30 minutos e foram abordados os seguintes temas:

- Regras da funcionalidade “Auto de Infracção”
- Sensibilização para a desmaterialização do processo de comunicação de infracção
- Alterações normativas /aplicacionais/funcionais

- Exercícios práticos

De acordo com a organização das acções de formação elaboraram-se os dossiers técnico pedagógicos, que são constituídos por vários separadores comuns às diversas acções de formação, como mostra a tabela seguinte.

Tabela 2 - Constituição do Dossier Técnico-Pedagógico de uma Acção de Formação

Programa da Acção de Formação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa ▪ Cronograma
Processo individual dos Formadores/pagamentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ficha do formador ▪ CV, fotocópia do BI e do cartão de contribuinte, certificado de aptidão (CAP) ▪ Pagamentos
Documentos relativos aos Formandos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutamento e selecção dos formandos ▪ Lista de formandos ▪ Fichas de participante e fotocópia do BI
Regulamento de Formação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regulamento de formação ▪ Tomada de conhecimento
Registo de Presenças e Sumários	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Folhas de presença ▪ Mapas de faltas ▪ Folhas de justificação de faltas
Avaliações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliações e resultados finais (quando aplicáveis) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Avaliação comportamental ✓ Avaliação de conhecimentos ✓ Pauta de classificação final da acção ▪ Avaliação pelo (s) formador (es) ▪ Avaliação sobre os formandos ▪ Relatório da acção ▪ Cópias de certificados/declarações
Diversos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ficha de caracterização da sala de formação ▪ Ficha de caracterização dos meios audiovisuais utilizados ▪ Correspondência recebida/enviada ▪ Documentação distribuída ▪ Ocorrências

Fonte: Elaborado pelo estagiário com base em informação recolhida no ISS, I.P.

Toda a informação dos dossiers das acções de formação é retirada de uma aplicação informática, GES Formação. No final de cada acção de formação, toda a informação

relativa aos formandos e formadores (avaliação e registo de faltas) que participaram na acção de formação é registada na aplicação, anteriormente referida.

Posteriormente, são emitidos pela delegação de Lisboa, os respectivos certificados da formação para cada participante que ficam arquivados no respectivo processo individual.

2.2.5 Controlo e Registo da Assiduidade (horário de trabalho e faltas)

2.2.5.1 Enquadramento Teórico

Entende-se por **horário de trabalho** a determinação das horas do início e do termo do período normal de trabalho diário ou dos respectivos limites, bem como dos intervalos de descanso.

Os funcionários devem comparecer regularmente ao serviço de acordo com o horário que lhes foi atribuído, não podendo ausentar-se salvo nos termos e pelo tempo autorizados pelo respectivo superior hierárquico, sob pena de marcação de falta, de acordo com a legislação aplicável.

No CD da Guarda, os horários dos funcionários podem assumir diferentes **modalidades**: horário flexível; horário desfasado; jornada contínua; trabalho por turnos; e horário rígido¹⁰.

Os horários de trabalho **flexíveis** são aqueles que permitem aos funcionários e agentes de um serviço gerir os seus tempos de trabalho, escolhendo as horas de entrada e de saída. No entanto, quem praticar horário flexível está sujeito a determinadas regras tais como: a flexibilidade não pode afectar o regular e eficaz funcionamento dos serviços; é obrigatória a previsão de plataformas fixas da parte da manhã e da parte da tarde, as quais não podem ter, no seu conjunto, duração inferior a quatro horas; não podem ser realizadas por dia, mais de nove horas de trabalho; e o cumprimento da duração do trabalho deve ser aferido à semana, à quinzena ou ao mês.

A prestação de trabalho no CD da Guarda tem necessariamente que ser entre as 8 horas e 30 minutos e as 19 horas, onde os períodos de trabalho obrigatórios são: no período da

¹⁰ Informação retirada da *Intranet* do ISS, I.P.

manhã entre as 9 e as 12 horas, e no período da tarde entre as 14 horas e 30 minutos e as 16 horas e 30 minutos. De referir que a prestação de trabalho não pode exceder as 5 horas de trabalho contínuo. Todas as horas que ultrapassem esse período não são contabilizadas pelos Recursos Humanos.

Os horários de trabalho **desfasados** são aqueles que, embora mantendo inalterado o período normal de trabalho diário, permitem estabelecer serviço a serviço ou para determinado grupo ou grupos de pessoal, e sem possibilidade de opção, horas fixas diferentes de entrada e de saída.

A **jornada contínua** consiste na prestação ininterrupta de trabalho, salvo um período de descanso nunca superior a trinta minutos, que para todos os efeitos, se considera tempo de trabalho. A prestação de trabalho em jornada contínua confere o direito à redução do período normal de trabalho diário de uma hora e a um período de descanso diário nunca superior a trinta minutos. Nesta modalidade não são permitidas tolerâncias, salvo em casos excepcionais e mediante autorização do respectivo superior hierárquico. Este tipo de horário, é cedido aos trabalhadores que têm a seu cargo filhos menores de 12 anos ou ascendentes - Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro.

O trabalho por **turnos** é aquele em que, por necessidade do regular e normal funcionamento do serviço, possibilita a prestação de trabalho em pelo menos dois períodos diários e sucessivos, sendo cada um de duração não inferior à duração média diária do trabalho.

A prestação de trabalho por turnos obedece a determinadas restrições tais como: os turnos são rotativos, estando o respectivo pessoal sujeito à sua variação regular; nos serviços de funcionamento permanente não podem ser prestados mais de seis dias consecutivos de trabalho; as interrupções a observar em cada turno devem obedecer ao princípio de que não podem ser prestadas mais de cinco horas de trabalho consecutivo; as interrupções destinadas a repouso ou refeição, quando não superiores a 30 minutos, consideram-se incluídas no período de trabalho; o dia de descanso semanal deve coincidir com o Domingo, pelo menos uma vez em cada período de quatro semanas; e salvo casos excepcionais, como tal reconhecidos pelo dirigente do serviço e aceites pelo interessado, a mudança de turno só pode ocorrer após o dia de descanso.

Este tipo de horário, não é praticado actualmente por nenhum trabalhador na Instituição. Segundo informações da orientadora do Centro Distrital da Guarda, em tempos este horário era praticado pelos funcionários da Informática. Actualmente, como a nível informático é quase tudo centralizado em Lisboa, tornou-se desnecessário a prática de turnos neste serviço.

O horário de trabalho **rígido** é aquele que, exigindo o cumprimento da duração semanal do trabalho, se reparte por dois períodos diários, com horas de entrada e de saída fixas idênticas, separados por um intervalo de descanso.

Os trabalhadores titulares de cargos dirigentes e que chefiem equipas multidisciplinares, gozam de **isenção de horário** de trabalho nos termos dos respectivos estatutos. Assim, no que respeita aos Dirigentes e Chefias do Centro Distrital da Guarda, estes gozam de isenção de horários, no entanto, seja qual for o horário praticado, cada trabalhador tem que prestar 35 horas semanais de trabalho à Instituição, de acordo com o Regulamento de Horário.

A isenção de horários pode compreender as seguintes modalidades: não sujeito aos limites máximos dos períodos normais de trabalho, possibilidade de alargamento da prestação de um determinado número de horas, por dia ou por semana e observância dos períodos normais de trabalho acordados – Artigo 140.º da Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro.

2.2.5.2 Actividades Desenvolvidas

O cumprimento dos deveres de assiduidade e pontualidade, bem como do período normal de trabalho, deve ser verificado através de sistemas de registo automáticos, mecânicos ou de outra natureza.

A falta de registo nos equipamentos de controlo, é considerada ausência, salvo nos casos de avaria ou quando o trabalhador comprove que houve erro ou lapso justificável da sua parte. Assim, neste caso, a irregularidade tem que ser submetida à apreciação do superior hierárquico, em impresso a preencher pelo próprio.

O controlo e registo da assiduidade dos funcionários do CD da Guarda são realizados no Sector de Recursos Humanos através de mapas de presença manuais (registo de presenças) ou através de picagens de ponto.

Os mapas de presença manuais, são utilizados para o registo e controlo da assiduidade dos dirigentes, chefias e colaboradores dos Serviços Locais, no qual têm que indicar a hora de entrada e a hora de saída do serviço com a respectiva assinatura. O registo por relógio de ponto - Aplicação Sistema Integrado do Tempo (SISTIME), aplica-se aos restantes colaboradores. Esta aplicação permite no final de cada mês produzir relatórios referentes ao total de registos dos funcionários.

No futuro, a assiduidade será registada a partir do sistema NEXOS, um sistema de gestão de assiduidade que permite o controlo de assiduidade dos funcionários através das impressões digitais dos mesmos.

No que refere às “faltas” dos funcionários, estas são conduzidas pela Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro, que aprova o regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas.

Assim, segundo o Artigo 184.º, é considerada “falta” a ausência do trabalhador no local de trabalho durante o período em que devia desempenhar a actividade a que está agregado.

As faltas podem ser justificadas ou injustificadas. São consideradas justificadas: as dadas durante 15 dias por altura do casamento; as motivadas por falecimento do cônjuge, parentes ou afins; as motivadas por doença, acidente ou cumprimento de obrigações legais; as motivadas pela necessidade de prestar assistência imprescindível a membros do seu agregado familiar; as motivadas pela necessidade de tratamento de ambulatório; as dadas por conta do período de férias; as dadas por doação de sangue ou socorrismo; entre outras.

As faltas justificadas quando são previsíveis têm de ser obrigatoriamente comunicadas à entidade empregadora com antecedência mínima de cinco dias. Quando são imprevisíveis, têm que ser assim que possível comunicadas à entidade empregadora pública.

De entre os vários motivos que podem levar um funcionário a faltar ao seu serviço, e que estão apresentadas no modelo de justificação de faltas do Sector de Recursos

Humanos do CD da Guarda, destacam-se dois tipos: as faltas por motivo de falecimento de parentes ou afins e as faltas por conta do período de férias.

Segundo o Artigo 187.º da Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro, o trabalhador pode faltar justificadamente quando do falecimento do cônjuge, parentes ou afins.

Assim, o mesmo tem direito a cinco dias consecutivos por falecimento de cônjuge não separado de pessoas e bens ou de parentes ou afim no 1.º grau na linha recta, ou que viva em união de facto. Por falecimento de outro parente ou afim na linha recta ou em 2.º grau da linha colateral o trabalhador tem direito a dois dias consecutivos.

De acordo com o Artigo 188.º da mesma Lei (Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro), o trabalhador pode faltar dois dias por mês por conta do período de férias, até ao máximo de 13 dias por ano, os quais podem ser utilizados em períodos de meios-dias. As faltas por conta do período de férias devem ser comunicadas com uma antecedência mínima de vinte e quatro horas ou, no caso de não ser possível, poderá ser comunicado no próprio dia. No entanto, estas estão sujeitas a uma autorização, que pode ser recusada, se forem susceptíveis de causar prejuízo para o normal funcionamento do serviço.

A **justificação de faltas** dos colaboradores, como já foi referido, é realizada através de um modelo próprio (Anexo XI) que deve ser preenchido pelo colaborador, onde deve indicar o motivo da ausência e o respectivo comprovativo (dependendo do motivo a justificar). Esta informação também é registada no sistema ponto métrico (SISTIME) assim como no programa de vencimento (GESVEN), para desta forma se conseguir fazer o controlo da atribuição do subsídio de refeição.

Toda a informação referente às férias é reservada em arquivos divididos por temas e pelos diferentes meses do ano.

Se por algum motivo ou lapso não for realizada a marcação no ponto métrico pelo funcionário, este tem que a justificar (sob pena de não ser considerada ausência), preenchendo um formulário próprio para o efeito (Anexo XII) e entregar no Sector de Recursos Humanos devidamente assinado pelo seu superior hierárquico. Normalmente, os motivos de maior destaque são o esquecimento de picar o relógio ou a avaria do mesmo. No caso de justificação ser aceite, a informação é actualizada no sistema ponto métrico, para actualização da assiduidade do funcionário.

No início de cada mês, o Sector de Recursos Humanos, através dos registos do relógio de ponto, analisa as faltas (absentismo) de cada trabalhador, referentes ao mês antecedente, remetendo-os de seguida para os respectivos chefes de Equipa para a realização dos mapas de produtividade de cada trabalhador.

Durante o período de estágio, realizou-se a análise das faltas dos trabalhadores da Instituição, verificando se estas estavam devidamente justificadas com os respectivos códigos relacionados com o motivo da falta. Verificou-se também se existia alguma falta de picagem ou desfasamento das horas de trabalho.

2.2.6 Apoio Jurídico

2.2.6.1 Enquadramento Teórico

No ISS, I.P. o Apoio Jurídico prestado refere-se especificamente ao Apoio Judiciário, mais concretamente ao nível do pagamento a advogados e custas dos processos aos agregados familiares com rendimentos baixos.

O Apoio Judiciário, é uma modalidade do regime de acesso ao direito e aos tribunais que visa garantir que mesmo os mais desfavorecidos tenham acesso à Justiça, mediante o auxílio do Estado (APAV, 2011).

Este apoio compreende diferentes modalidades tais como: dispensa de taxa de justiça e demais encargos com o processo; nomeação e pagamento da compensação de patrono; pagamento da compensação de defensor oficioso; pagamento faseado de taxas de justiça e demais encargos com o processo; nomeação e pagamento faseado da compensação de patrono; pagamento faseado da compensação de defensor oficioso e atribuição de agente de execução

Assim, podem ser beneficiários de apoio judiciário, os cidadãos nacionais e da União Europeia, os estrangeiros e os apátridas (toda a pessoa que não seja considerada por qualquer Estado, segundo a sua legislação, como seu nacional) com título de residência válido num Estado-Membro da União Europeia e as pessoas colectivas sem fins lucrativos.

Todos os que pretendam usufruir deste regime tem que fazer prova que se encontram em situação de insuficiência económica, isto é, tendo em conta o seu rendimento, o

património e a despesa permanente do seu agregado familiar, não tem condições objectivas para suportar, pontualmente os custos de um processo (PJ, 2011).

Para solicitar o apoio judiciário, o cidadão deve apresentar um requerimento em qualquer serviço de atendimento ao público da Segurança Social antes da primeira intervenção processual, excepto se a situação de insuficiência económica for posterior, caso em que deve ser apresentado antes da primeira intervenção processual que ocorra após o conhecimento da situação de insuficiência económica. Se ocorrer insuficiência económica posterior, o requerente deve juntar ao processo judicial documento comprovativo da apresentação do pedido de apoio judiciário sendo interrompido o prazo para pagamento da taxa de justiça e demais encargos com o processo até à decisão definitiva sobre este pedido.

O requerimento de protecção jurídica pode ser efectuado: pelo interessado na sua obtenção, pelo Ministério Público em representação do interessado, pelo advogado (ou advogado estagiário) ou pelo solicitador em representação do mesmo, bastando para isso comprovar essa representação as assinaturas conjuntas do interessado e do patrono.

Este requerimento é elaborado em impressos específicos para o efeito, disponibilizados gratuitamente pelos serviços de Segurança Social, podendo ser apresentado pessoalmente, por FAX, correio tradicional ou através da Internet, procedendo ao preenchimento do respectivo formulário digital (Anexo XIII).

A decisão sobre a concessão de apoio judiciário compete ao responsável máximo dos serviços de Segurança Social da área de residência ou sede do requerente, devendo ser notificado ao requerente e, se o pedido envolver a designação de patrono, também à Ordem dos Advogados.

O prazo para conclusão deste procedimento administrativo e respectiva decisão é de 30 dias e é contínuo (não se suspende durante as férias judiciais). Se este período de tempo decorrer sem que a referida decisão seja proferida, considera-se tacitamente deferido o processo.

2.2.6.2 Actividades Desenvolvidas

Durante o período de estágio, foi prestado apoio ao Sector de Assuntos Jurídicos e Contenciosos, nomeadamente no que se refere à verificação dos protocolos de

documentos referentes aos Requerimentos de Protecção Jurídica, que todos os dias chegavam a este Sector, e na verificação dos recibos de entrega de documentos dos respectivos Requerimentos.

Os processos eram analisados pelos responsáveis do Sector e arquivados no respectivo processo, sendo organizados por ordem numérica.

Fez também parte das tarefas, apoiar o chefe de Sector de Assuntos Jurídicos, Contenciosos e Recursos Humanos nos processos do Fundo de Garantia Salarial.

Numa primeira fase, era enviado um ofício para cada requerente do Pagamento de Créditos Emergentes do Contrato de Trabalho, que tinha como assunto a audiência prévia relativo ao Fundo de Garantia Salarial.

Posteriormente era enviado para o requerente outro ofício com a notificação final.

Por fim, era necessário tratar do arquivo, juntando o requerimento do pagamento de Créditos Emergentes do Contrato de Trabalho, o ofício da audiência e a notificação num dossier próprio para o efeito.

Conclusão

A realização do estágio curricular no ISS, I.P./Centro Distrital da Guarda constituiu uma excelente oportunidade para aprofundar e colocar em prática alguns dos conteúdos aprendidos ao longo do percurso académico.

Além das actividades inicialmente planeadas, destaca-se ainda a elaboração de um questionário que tinha como objectivo avaliar as necessidades de formação dos trabalhadores do CD da Guarda, na área da Informática, assim como a elaboração da respectiva ficha de avaliação da acção de formação (para o caso de a acção de formação se concretizar). No entanto, durante o período de estágio não houve a possibilidade de aplicar o questionário, uma vez o Director de Núcleo, responsável pela sua autorização, esteve ausente por alguns períodos de tempo. Considerando que o ISS, I.P./ Centro Distrital da Guarda tem uma estrutura hierárquica que deve ser respeitada, nenhum outro funcionário dispunha de autonomia para autorizar tal tarefa o que, limitou o trabalho a desenvolver. Trata-se de uma Instituição onde os funcionários não possuem autonomia total, o que por vezes tem a desvantagem de tornar os processos mais morosos.

De referir que, uma das limitações encontradas foi não haver oportunidade de inovar ou desenvolver novos procedimentos, porque o CD da guarda, como Instituição Pública que é, tem todos os processos centralizados em Lisboa e os mesmos já estão regulamentados.

No geral, foi uma experiência bastante positiva e enriquecedora, e que certamente, será uma mais valia no acesso ao mercado de trabalho que cada vez é mais competitivo e exigente.

Bibliografia

Bilhim, J.A. de F.(2007), Gestão Estratégica de Recursos Humanos (3ª Edição), Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

Brilman, J. (2000), As Melhores Práticas de Gestão no Centro do Desempenho (1ª Edição), Lisboa: Edições Sílabo.

Chiavenato, I. (2009), Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações (9ª Edição revista e actualizada), Rio de Janeiro: Editora Campus.

Hinrichs, J.R. (1976), Personnel training. In M. D. Dunnette (Orgs.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally, pp. 1-27.

Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.G., Gomes J. (2006), Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas (5ª Edição), Lisboa - Porto: Lidel.

Sites Consultados

<http://www.dgaep.gov.pt/> - Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP, 2011) - Consultado em Maio de 2010.

<http://educar.no.sapo.pt/necformac.htm> - Necessidades de Formação (Fontes, C., 1990) - Consultado em Abril 2010

<http://humanresourcemanagement07.blogspot.com/2007/10/importncia-da-gesto-de-rh-no-sucesso-do.html> - Gestão de Pessoas/Recursos Humanos (HM, 2011), A Importância da Gestão de RH no Sucesso do Desenvolvimento Estratégico Sustentável - Consultado em Maio 2010.

[http://www.mj.gov.pt/sections/justica-e-tribunais/acesso_a_justica/apoio-judiciario-Portal da Justiça \(PJ, 2011\), Apoio Judiciário - Consultado em Maio de 2010.](http://www.mj.gov.pt/sections/justica-e-tribunais/acesso_a_justica/apoio-judiciario-Portal%20da%20Justi%C3%A7a%20(PJ,%202011),%20Apoio%20Judici%C3%A1rio%20-%20Consultado%20em%20Maio%20de%202010)

<http://www.apav.pt> - Associação Portuguesa de Apoio à Vítima - Consultado em Maio de 2010

Legislação Consultada

Assembleia da República, Lei n.º 11/2008, Alteração à Lei n.º 53/2006. Diário da República, de 20 de Fevereiro.

Assembleia da República, Lei n.º 53/2006, Lei da Mobilidade. Diário da República, de 7 de Dezembro.

Assembleia da República, Lei n.º 4/2007, Lei de Bases gerais do Sistemas de Segurança Social. Diário da República, de 16 de Janeiro.

Assembleia da República, Lei n.º 59/2008, Regime de Contratos de Trabalho em Funções Públicas. Diário da República, de 11 de Setembro.

Assembleia da República, Lei n.º 106/98, Regime Jurídico do Abono de Ajudas de Custo e Transporte. Diário da República, de 24 de Abril.

Assembleia da República, Lei n.º 107/2009, Regime Processual Aplicável às Contra-Ordenações Laborais e de Segurança Social. Diário da República, de 19 de Setembro.

Assembleia da República, Lei n.º 10/2004, Cria o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública. Diário da República, Série I-A, N.º 69 de Março de 2004.

Assembleia da República, Lei n.º 66-B/2007, Estabelece o Sistema integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública. Diário da República, de 28 de Dezembro.

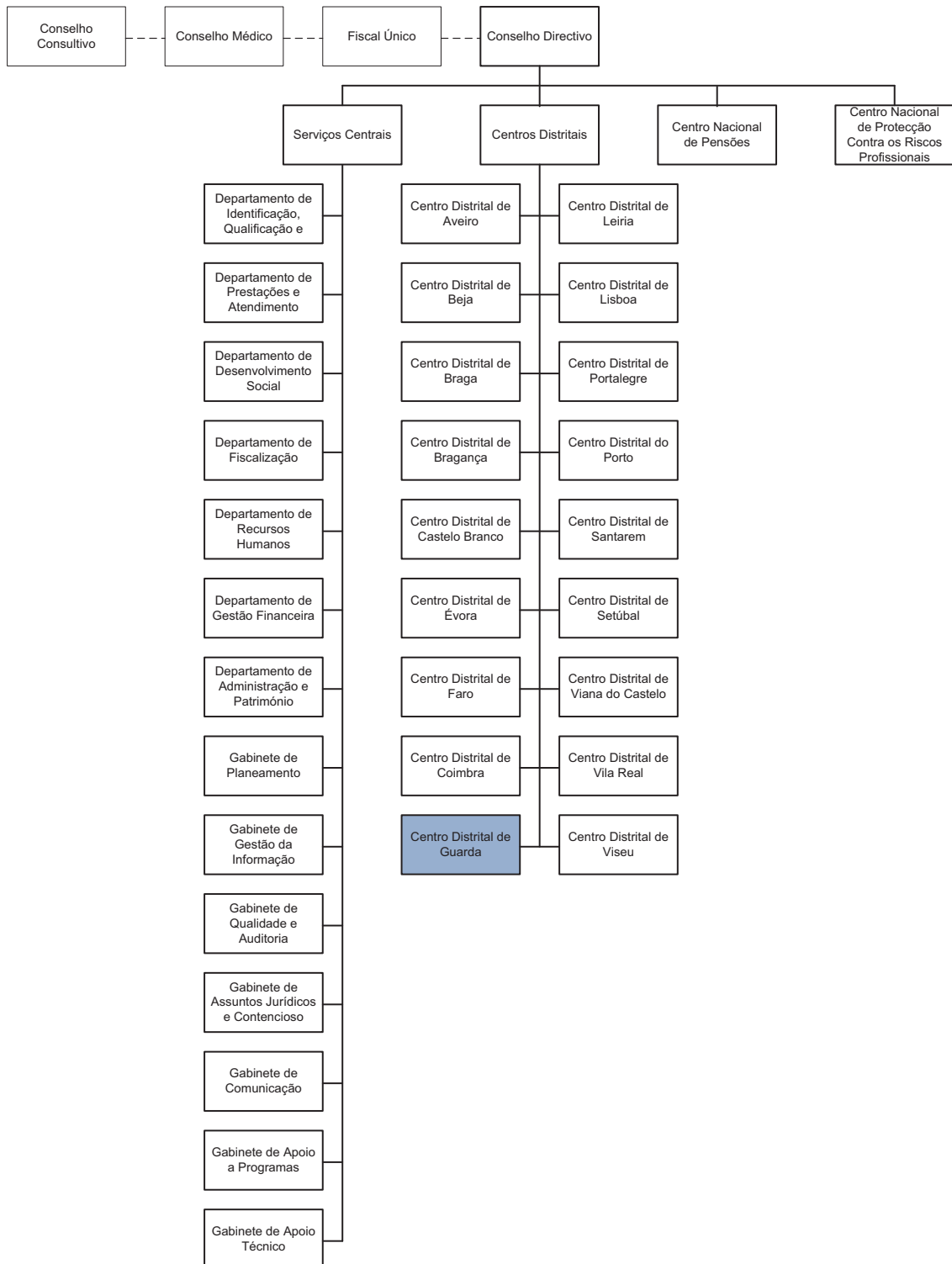
Lista de Anexos

Índice de Anexos

Anexo I - Organograma do Instituto da Segurança Social, I.P.....	50
Anexo II - Competências do Núcleo de Apoio à Gestão.....	52
Anexo III - Mapa de Férias do Pessoal.....	56
Anexo IV - Plano de Férias por Unidade Orgânica ou Núcleo.....	58
Anexo V - Solicitação de Férias.....	60
Anexo VI - Alteração de Férias.....	62
Anexo VII - Pedido de Ajudas de Custo.....	64
Anexo VIII - Pedido de Alojamento.....	66
Anexo IX - Questionário de Diagnóstico de Necessidades da Formação.....	68
Anexo X - Ficha de Avaliação da Acção de Formação.....	70
Anexo XI - Justificação de Faltas.....	73
Anexo XII - Registo Ponto Métrico (Justificação).....	75
Anexo XIII - Requerimento de Protecção Jurídica.....	77

Anexo I
Organograma do Instituto da Segurança
Social, I.P.

Organograma do Instituto da Segurança Social, I.P.



Fonte: Elaborado pelo estagiário com base em informação recolhida no ISS, I.P.

Anexo II

Competências do Núcleo de Apoio à Gestão

Competências do Núcleo de Apoio à Gestão

- Apoiar, assegurar e controlar o processo de avaliação do desempenho de acordo com as regras e princípios definidos na legislação em vigor e as orientações do Conselho Directivo e do Conselho Coordenador de Avaliação
- Apoiar o Director de Segurança Social e os Serviços dele dependente no desenvolvimento das actividades de recursos de humanos de âmbito e responsabilidade da respectiva unidade orgânica desconcentrada
- Dar cumprimento e prestar apoio a todas as solicitações do Departamento de Recursos Humanos (DRH)
- Informar e orientar os colaboradores em matéria de Recursos Humanos, de acordo com as orientações do Conselho Directivo e do DRH
- Coordenar o processo de elaboração do plano de acção no Centro Distrital, em articulação com o Plano de Acção do ISS, IP e coadjuvar cada área operacional na análise dos indicadores, definição de metas e programação das actividades
- Apoiar a recolha de indicadores de gestão a nível distrital quando estes não estejam disponíveis em aplicações nacionais, de modo a permitir a monitorização da execução do plano de actividades
- Coordenar o processo de avaliação dos resultados face aos objectivos definidos e propor a adopção de acções correctivas
- Apoiar a implementação de metodologias de planeamento e de avaliação e produzir informação estatística específica no âmbito de actuação do Centro Distrital
- Coordenar a elaboração do orçamento programa a nível distrital, bem como a produção de informação de execução
- Apoiar tecnicamente as instituições na actualização da Carta Social e proceder à respectiva validação
- Acompanhar e controlar os pedidos de apoios extraordinários a equipamentos sociais, produzindo informação técnica de suporte ao parecer do Centro Distrital
- Participar na elaboração e actualização sistemática do diagnóstico social nacional

- Participar na elaboração dos estudos, qualitativos e quantitativos, necessários ao desenvolvimento da missão do ISS, I.P.
- Avaliar as condições de acesso dos projectos e das entidades candidatas a programas de investimento aprovados
- Apoiar tecnicamente as entidades promotoras de investimentos em equipamentos sociais, na instrução dos processos de candidatura aos programas de investimento, em articulação com o Gabinete de Apoio Técnico (GAT) sempre que necessário
- Acompanhar, apoiar e monitorizar o desenvolvimento de projectos de equipamentos sociais, em articulação com o GAT sempre que necessário
- Apoiar os utilizadores das aplicações informáticas no Centro Distrital
- Identificar necessidades de formação dos utilizadores das aplicações e colaborar com o Gabinete de Gestão de Informação (GGI) na preparação e execução das mesmas
- Colaborar com o GGI na especificação das necessidades e requisitos funcionais das aplicações
- Colaborar com o GGI na validação de protótipos aplicativos disponibilizados pelo II, IP
- Colaborar com o GGI na realização de testes de pré-produção e na aceitação das soluções fornecidas pelo II, IP
- Colaborar com o GGI na gestão do processo de mudança associado à implementação de novas soluções aplicativos
- Colaborar com o GGI no acompanhamento e monitorização dos acordos existentes com o II, IP, relativos a níveis de serviço e desempenho das aplicações
- Gerir o acesso dos utilizadores do Centro Distrital a todas as aplicações, criando utilizadores, atribuindo e cancelando perfis de utilização de acordo com as regras de segurança definidas
- Colaborar com o GGI em projectos de qualidade de dados, assumindo a responsabilidade de gestão dos projectos a nível distrital
- Apoiar os utilizadores do Centro Distrital na obtenção de dados disponíveis no Sistema de Informação da Segurança Social (SISS) ou nos respectivos repositórios de dados, em articulação com o GGI

- Colaborar com o GGI em projectos de normalização e compatibilidade de suportes de informação no âmbito dos processos de trabalho, numa perspectiva de modernização administrativa assumindo a responsabilidade da gestão do projecto a nível distrital
- Assegurar o suporte da infraestrutura de Tecnologias de Informação (TI) (servidores locais, computadores pessoais, rede de comunicações, impressão de ficheiros produzidos centralmente) até estar concluída a passagem destas funções e dos respectivos técnicos de suporte para o II, IP
- Emitir pareceres, elaborar informações e proceder a estudos de natureza jurídica sobre os assuntos submetidos à sua apreciação
- Assegurar o patrocínio judicial do centro distrital e o acompanhamento dos processos em tribunal
- Apoiar a preparação das decisões em matéria de reclamações apresentadas junto dos serviços do centro distrital que praticaram o acto administrativo posto em causa, quando solicitado pelos mesmos
- Organizar e instruir processos respeitantes a beneficiários e contribuintes e promover a execução judicial das decisões nos mesmos proferidos
- Instruir processos, designadamente disciplinares, de averiguações e de inquérito
- Processar e apreciar os pedidos de apoio judiciário
- Organizar e instruir processos de contra-ordenações, bem como promover a execução judicial de decisões nos mesmos proferidos
- Emitir parecer acerca das impugnações das decisões proferidas em processos de contra-ordenações e remetê-las a tribunal, quando for caso disso.

Anexo III

Mapa de Féria do Pessoal

ASSIST ADM PRINC

Nº DIAS ÚTEIS

SECCAO : 018

DISPONIVEIS : 31.0

Dias Acumulados Ano Anterior : 1.0

2010	Inicio	Fim	Inicio	Fim	Inicio	Fim	UTEIS
JANEIRO	---	---	---	---	---	---	---
FEVEREIRO	---	---	---	---	---	---	---
MARÇO	---	---	---	---	---	---	---
ABRIL	---	---	---	---	---	---	---
MAIO	---	---	---	---	---	---	---
JUNHO	---	---	---	---	---	---	---
JULHO	---	---	---	---	---	---	---
AGOSTO	---	---	---	---	---	---	---
SETEMBRO	---	---	---	---	---	---	---
OUTUBRO	---	---	---	---	---	---	---
NOVEMBRO	---	---	---	---	---	---	---
DEZEMBRO	---	---	---	---	---	---	---

Ass. Empregado :

Ass. Chefia :

___Fim de Listagem.

Anexo IV

Plano de Férias por Unidade Orgânica ou Núcleo

Anexo V

Solicitação de Férias



SEGURANÇA SOCIAL



INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.
SERVIÇOS CENTRAIS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

SOLICITAÇÃO DE FÉRIAS

Serviço

.....
.....

Autorizo
/ /20
.....
.....

Ao:

.....

Nome:

..... nº funcionário(a)

Categoria:

.....

Serviço:

.....

Vem solicitar que lhe seja concedido(s) dia(s) de fêria(s), no(s) período(s) a seguir indicado(s):

/ /200 a / / 200
/ /200 a / / 200
/ /200 a / / 200
/ /200 a / / 200

Podendo ser contactado(a) para:

.....
.....

Contactos:

/ / 20
.....
(Assinatura)

Informação do Serviço:
.....
.....
/ / 20
.....
(Assinatura)

Anexo VI

Alteração de Férias



SEGURANÇA SOCIAL



INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.
SERVIÇOS CENTRAIS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

ALTERAÇÃO DE FÉRIAS

Serviço

.....
.....

<p>Autorizo</p> <p>/ / 20</p> <p>.....</p>
--

Ao:

.....

Nome:

..... n.º funcionário(a)

Categoria:

.....

Serviço:

.....

Vem solicitar que seja concedida a alteração do(s) período(s) de férias autorizado no plano de férias:

/ / 200 a / / 200

.....

/ / 200 a / / 200

.....

/ / 200 a / / 200

.....

/ / 200 a / / 200

.....

Para o(s) período(s) a seguir indicado(s):

/ / 200 a / / 200

.....

/ / 200 a / / 200

.....

/ / 200 a / / 200

.....

/ / 200 a / / 200

.....

/ / 20

.....

(Assinatura)

<p>Informação do Serviço:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>/ / 20</p> <p>.....</p> <p style="text-align: right;">(Assinatura)</p>
--

Anexo VII

Pedido de Ajudas de Custo

Anexo VIII

Pedido de Alojamento



SEGURANÇA SOCIAL

INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.
CENTRO DISTRITAL DE SEGURANÇA SOCIAL DA GUARDA

DESLOCAÇÃO EM SERVIÇO Pedido de Alojamento

1. IDENTIFICAÇÃO DO TRABALHADOR

Nome _____

N.º de Cadastro _____

Categoria _____

Unidade/Núcleo em que presta serviço _____

2. FORMULAÇÃO DO PEDIDO

Motivo da deslocação _____

Morada e local da deslocação _____

Período de deslocação – de ___/___/___ a ___/___/___

Indicar se pretende alojamento para a véspera do 1.º dia em que a deslocação ocorre

Sim Não

Tipo de quarto: Single Duplo

(existindo a possibilidade de partilha com outro funcionário)

_____/_____/_____ _____

Certificação do Superior Hierárquico

_____/_____/_____ _____

Certificação do Director

_____/_____/_____ _____

Anexo IX
Questionário de Diagnóstico de
Necessidades da Formação



DIAGNÓSTICO DA NECESSIDADE DE FORMAÇÃO

ÁREA DE INFORMÁTICA

QUESTIONÁRIO

Os Recursos Humanos pretendem avaliar as necessidades de Formação dos trabalhadores na Área de Informática.

Assim, solicitamos a sua colaboração no preenchimento deste questionário, cujo preenchimento durará aproximadamente (2) minutos.

O questionário deverá ser preenchido na totalidade seguindo as instruções apresentadas. Coloque uma cruz (x) na opção que melhor se adequa à sua resposta.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

1 - Identificação da Unidade Orgânica ou Núcleo a que pertence:

Unidade de Identificação, Qualificação e Contribuições

Unidade de Prestações e Atendimento

Unidade de Desenvolvimento Social

Núcleo Administrativo e Financeiro

Núcleo de Apoio à Gestão

2 – Frequentou recentemente alguma acção de formação na Área de Informática?

Sim Não

3 - Se respondeu sim, diga qual: _____

4 – Identifique os Cursos de maior preferência para uma possível formação (pode assinalar mais do que uma opção):

Excel Noções Básicas de Informática

Word Introdução à Micro informática

PowerPoint Criação de Páginas Web

Outlook Criação Intranets

Internet

Concluiu a realização do Questionário
Mais uma vez agradecemos a vossa colaboração

Anexo X
Ficha de Avaliação da Acção de
Formação



FICHA DE AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO INTERNA

Apreciação dos Participantes

Acção n.º: XXX

Curso:

Assinale a sua resposta com um X

Escala:

- 1-insuficiente
- 2-suficiente
- 3-bom
- 4-muito bom

1 - Desenvolvimento do tema/acção

Adequação da carga horária aos objectivos
Adequação dos conteúdos à actividade profissional

1	2	3	4

2 - Auxiliares pedagógicos

Diversidade dos Meios Audiovisuais
Qualidade dos Meios Audiovisuais

1	2	3	4

3 - Organização do tema/acção

Instalações
Equipamentos Disponíveis
Apoio da Coordenação

1	2	3	4

4 - Relacionamento entre Participantes

1	2	3	4

Anexo XI

Justificação de Faltas



SEGURANÇA SOCIAL



INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.
SERVIÇOS CENTRAIS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

JUSTIFICAÇÃO DE FALTAS

Informação

_____ / ____ / _____

Despacho

_____ / ____ / _____

Ao
 Nome _____
 Nº Empregado _____, natureza do vínculo a) _____
 (nomeação/C.T.F.P.), com a categoria de _____ C.T.F.P.,
 prestando serviço na(o) _____
 vem pelo presente solicitar a V. Exa., que lhe seja(m) justificada(s) a(s) falta(s), a) ocorrida(s)/a ocorrer no(s)
 dia(s) _____ :

- por casamento _____
- por nascimento _____
- por falecimento de familiares _____
- por doação de sangue _____
- por socorrismo _____
- para cumprimento de obrigações _____
- para prestação de provas de concurso _____
- por conta do período de férias do corrente ano _____
- por conta do período de férias do próximo ano _____
- com perda de vencimento _____
- por motivos não imputáveis ao trabalhador _____
- outros _____

_____ (Assinatura)

a) riscar o que não interessa

Anexo XII

Registo Ponto Métrico (Justificação)



SEGURANÇA SOCIAL
INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.
Centro Distrital da Guarda

REGISTO PONTOMÉTRICO

1. IDENTIFICAÇÃO

Nome _____ N° _____
Categoria: _____ Unidade/Núcleo _____

2. JUSTIFICAÇÃO (MOTIVO/HORÁRIO)

- Permanência em serviço externo
 Serviço externo sem marcação início / regresso
 Transitória falta de cartão
 Avaria do relógio de ponto
 Esquecimento de picar o relógio

DIA MÊS	1º. PERIODO				2º. PERIODO			
	Entrada	Saída em Serviço	Regresso ao Serviço	Saída	Entrada	Saída em Serviço	Regresso ao Serviço	Saída

____ / ____ / ____

(Assinatura)

3. CERTIFICAÇÃO DO SUPERIOR HIERÁRQUICO

Confirmo a justificação prestada

____ / ____ / ____

(Assinatura)

4. ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

____ / ____ / ____

(Assinatura)

Anexo XIII

Requerimento de Protecção Jurídica

REQUERIMENTO DE PROTECÇÃO JURÍDICA PESSOA SINGULAR

Antes de preencher leia com atenção as instruções de preenchimento

1 IDENTIFICAÇÃO DO REQUERENTE

Nome completo _____

Data de nascimento _____ N.º Identificação de Segurança Social _____
ano mês dia

Sexo M F Estado civil: Solteiro Casado Divorciado Outro _____

Naturalidade:
 País _____ Distrito _____ Concelho _____
 Freguesia _____ Nacionalidade _____

N.º Identificação Fiscal _____

B.I./Passaporte/Autorização de residência n.º _____ de _____
ano mês dia

Entidade emissora _____

2 OUTROS DADOS DO REQUERENTE

Morada(1) _____

Código Postal _____ - _____

Localidade _____ Telefone _____

País _____ Distrito _____ Concelho _____

Freguesia _____

Profissão: _____ Trabalhador por Conta de Outrem Trabalhador Independente

No caso de se encontrar desempregado e não beneficiar de subsídio de desemprego, indique o n.º de utente do centro de emprego _____

Se casado, indique o regime de bens Comunhão de adquiridos Comunhão geral de bens Separação de bens

Profissão do cônjuge _____

(1) Se não tiver residência estável indique local de contacto.

3 COMPOSIÇÃO E SITUAÇÃO ECONÓMICA DO AGREGADO FAMILIAR DO REQUERENTE

se tiver mais de 6 elementos peça a Folha de Continuação

3.1 Agregado Familiar (2)

Nome (1.º e último)	Data de nascimento <small>ano mês dia</small>	Parentesco	N.º de Identificação de Segurança Social	N.º de Identificação Fiscal
1 _____ Requerente _____	_____	_____	_____	_____
2 _____	_____	_____	_____	_____
3 _____	_____	_____	_____	_____
4 _____	_____	_____	_____	_____
5 _____	_____	_____	_____	_____
6 _____	_____	_____	_____	_____

(2) Indique todas as pessoas que vivem em economia comum pela seguinte ordem: Cônjuge ou pessoa com quem vive em união de facto; descendentes; ascendentes; outras pessoas que façam parte do agregado familiar.

(continua na pág. seguinte)

3 COMPOSIÇÃO E SITUAÇÃO ECONÓMICA DO AGREGADO FAMILIAR DO REQUERENTE (continuação)**3.2 Rendimentos do Agregado Familiar**

Rendimento Anual Líquido do Agregado Familiar € _____

3.3 Propriedade de bens imóveis por agregado familiarO requerente ou as pessoas que vivem em economia comum têm bens imóveis? Sim NãoSe respondeu **Sim**, preencha o quadro seguinte:

Tipo (3)	Localização	Artigo Matricial	Descrição Predial n.º	Urbano/Rústico	Proprietário (4)	Forma de Aquisição (5)	Valor de Aquisição
Casa de morada de família							

3.4 Propriedade de veículos automóveis por agregado familiarO requerente ou as pessoas que vivem em economia comum têm veículos automóveis? Sim NãoSe respondeu **Sim**, preencha o quadro seguinte:

Matrícula/Registo	Marca e Modelo	Ano	Proprietário (4)	Forma de Aquisição (5)	Valor de Aquisição

3.5 Propriedade de outros bens por agregado familiarO requerente ou as pessoas que vivem em economia comum detêm participações sociais ou valores mobiliários? Sim NãoSe respondeu **Sim**, preencha o quadro seguinte:

Proprietário (4)	Quantidade	Forma de Aquisição (5)	Descrição (6)	Valor Nominal por Unidade	Valor Total

(3) Casa de morada de família e/ou outros**(4)** Exemplo: Cônjuge, outros elementos do agregado familiar**(5)** Exemplo: Compra, doação**(6)** Exemplo: quotas, acções, obrigações, títulos de participação, unidades de participação em instituições de investimento colectivo

(continua na pág. seguinte)

4 MODALIDADES DE PROTECÇÃO JURÍDICA

Assinale com a(s) modalidade(s) pretendida(s)

4.1 Consulta Jurídica

4.2 Apoio Judiciário

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Dispensa de taxa de justiça e demais encargos com o processo | <input type="checkbox"/> Nomeação e pagamento faseado da compensação de patrono |
| <input type="checkbox"/> Nomeação e pagamento da compensação de patrono | <input type="checkbox"/> Pagamento faseado da compensação de defensor oficioso |
| <input type="checkbox"/> Pagamento da compensação de defensor oficioso | <input type="checkbox"/> Atribuição de agente de execução |
| <input type="checkbox"/> Pagamento faseado de taxa de justiça e demais encargos com o processo | |

4.2.1 Finalidade do pedido - Pode assinalar apenas uma das opções

- Propor acção judicial - tipo de acção _____
- Contestar acção
Acção n.º _____ que corre termos no(a) _____º Juízo/Vara _____ª Secção do Tribunal _____
- Outro _____
Acção n.º _____ que corre termos no(a) _____º Juízo/Vara _____ª Secção do Tribunal _____

Qualidade em que intervem na opção pretendida: Autor Réu Arguido **(7)** Assistente
 Outra _____

Valor da acção € _____

4.2.2 Oportunidade do pedido

- O requerimento é apresentado antes da primeira intervenção processual do requerente? Sim Não
- Se respondeu **não**, indique se a situação de insuficiência económica se verificou no decurso do processo Sim Não
- Se respondeu sim à pergunta anterior, diga se, após o conhecimento da situação de insuficiência económica, já interveio no processo Sim Não

4.3 Observações

Explique, por palavras suas, a sua pretensão: _____

(7) Não é necessário preencher o ponto 4.2.2 - Oportunidade do pedido

5 CERTIFICAÇÃO

5.1 Do requerente

Tomei conhecimento de que devo:

- comunicar qualquer alteração da informação prestada até ao mês seguinte ao da sua verificação;
 - entregar cópia do presente requerimento no tribunal onde decorre a acção, no prazo que me foi fixado na citação/notificação.
- As declarações prestadas correspondem à verdade e não omitem qualquer informação relevante.

ano | mês | dia Assinatura do requerente conforme documento de identificação **(*)** Assinatura sob carimbo do representante do requerente

(*) O requerimento pode, também, ser assinado por: legal representante do menor; rogado, no caso de o requerente não saber assinar.

5.2 Do Ministério Público (A preencher, apenas, no caso de requerimento apresentado pelo Ministério Público)

Comarca _____ Tribunal _____

Assinatura e carimbo

(continua na pág. seguinte)

6 DOCUMENTOS A APRESENTAR

Assinale com X os documentos apresentados

Devem ser apresentados os documentos relativos ao requerente e demais pessoas que com ele vivam em economia comum.

Fotocópias de:

- Bilhete de Identidade/Passaporte/Autorização de residência ou documento análogo do requerente e demais pessoas que com ele vivam em economia comum, bem como do rogado ou do legal representante do menor, no caso de o requerimento não ter sido assinado pelo requerente.
- Recibos de vencimento emitidos pela entidade patronal nos últimos seis meses, no caso de trabalhador por conta de outrem.
- Declarações de IVA referentes aos dois últimos trimestres e documentos comprovativos do respectivo pagamento e recibos emitidos nos últimos seis meses, no caso de trabalhador independente.
- Documento comprovativo do valor actualizado de qualquer prestação social desde que não seja atribuída pelo sistema de segurança social português.
- Documento que titule a aquisição dos bens imóveis. **(8)**
- Documento comprovativo do valor da cotação verificada no dia anterior ao da apresentação do requerimento ou que haja titulado a respectiva aquisição, no caso de valores mobiliários cotados em mercado regulamentado ou de participações sociais.

Se o requerente ou as pessoas que com ele vivam em economia comum forem titulares dos órgãos de administração de pessoa colectiva ou sócios detentores de uma participação social igual ou superior a 10% do capital social de uma sociedade, devem ser ainda apresentados os seguintes documentos relativos à pessoa colectiva:

Fotocópias de:

- Declarações de IVA referentes aos últimos 12 meses e documentos comprovativos do respectivo pagamento.
- Documentos de prestação de contas dos três últimos exercícios findos ou dos exercícios findos desde a constituição, no caso de esta ter ocorrido há menos de três anos.
- Balancete do último trimestre, no caso de se tratar de sociedade.

Outros documentos que comprovem as declarações prestadas, num total de _____

Indicar quais _____

Total de documentos entregues _____

(8) Exemplo: escritura pública

7 LOCAL E FORMA DE ENTREGA DO REQUERIMENTO

O requerimento pode ser apresentado em qualquer serviço de atendimento ao público dos serviços de segurança social, pessoalmente, por fax e por via postal.

A PREENCHER PELOS SERVIÇOS

O requerimento foi apresentado por:

- Interessado Ministério Público Advogado Advogado estagiário Solicitador

Os dados constantes deste documento serão objecto de registo informático na base de dados da segurança social. Poderá consultar pessoalmente a informação que lhe diz respeito, bem como solicitar a sua correcção. As falsas declarações são punidas nos termos da lei.