

VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS NO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE

Memorando do Plano de Auditoria



2023

FICHA TÉCNICA

Título

Valorização das pessoas no Serviço Nacional de Saúde: Memorando do plano de auditoria

Equipas responsáveis pelo trabalho

Equipa Multidisciplinar para a Gestão de Recursos Humanos

Equipa Multidisciplinar para a Gestão e Desempenho

Data da elaboração

14 de dezembro de 2020

Data das revisões

14 de outubro de 2021 (1.^a revisão)

4 de fevereiro de 2022 (2.^a revisão)

15 de maio de 2023 (3.^a revisão)

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	6
1.1.	Descrição do tema da auditoria.....	6
1.2.	Fundamento da auditoria.....	6
1.3.	Âmbito da auditoria	6
1.4.	Tipo de auditoria	8
2.	CONHECIMENTO	9
2.1.	Processos realizados pela IGAS	9
2.2.	Referências bibliográficas	12
2.3.	Trabalho colaborativo	14
2.4.	Enquadramento normativo	14
3.	OBJETIVO DA AUDITORIA	17
3.1.	Objetivo	17
3.2.	Conceitos-chave.....	17
3.2.1.	Acolhimento e integração.....	17
3.2.2.	Competências.....	17
3.2.3.	Conciliação da vida profissional, pessoal e familiar.....	17
3.2.4.	Cultura organizacional	17
3.2.5.	Equidade	18
3.2.6.	Fatores de motivação	18
3.2.7.	Formação profissional.....	18
3.2.8.	Igualdade.....	18
3.2.9.	Motivação.....	18
3.2.10.	Motivação organizacional	19
3.2.11.	Objetivos	19
3.2.12.	Qualidade	19
3.2.13.	Qualificação profissional.....	19
3.2.14.	Recrutamento.....	19
3.2.15.	Recrutamento externo.....	19
3.2.16.	Recrutamento interno.....	19
3.2.17.	Sistema de gestão de recursos humanos	20
3.2.18.	Sistemas de recompensas	20
3.2.19.	Valorização das pessoas	20
3.2.20.	Violência no setor da saúde	20
4.	ESTRATÉGIA DA AUDITORIA.....	21
4.1.	Risco da auditoria.....	21
4.2.	Questões da auditoria	22
4.2.1.	Questão principal ou de primeiro nível.....	22

4.2.2.	Questões de segundo, terceiro e quarto nível.....	22
4.3.	Critérios das subquestões da auditoria	26
4.3.1.	Subquestão 1: <i>As pessoas são recrutadas e selecionadas através dos processos previstos na legislação?</i>	26
4.3.2.	Subquestão 2: <i>Os novos trabalhadores são integrados e orientados?</i>	27
4.3.3.	Subquestão 3: <i>O desenvolvimento da carreira das pessoas é apoiado?</i>	27
4.3.4.	Subquestão 4: <i>O desempenho das pessoas é efetivamente avaliado?</i>	27
4.3.5.	Subquestão 5: <i>As pessoas são reconhecidas e recompensadas?</i>	27
4.3.6.	Subquestão 6: <i>É assegurada a capacitação e a formação dos trabalhadores?</i>	28
4.3.7.	Subquestão 7: <i>Existe uma estratégia de melhoria do ambiente de trabalho e do bem-estar das pessoas?</i>	28
4.3.8.	Subquestão 8: <i>As pessoas dispõem de tecnologias digitais para realizar o seu trabalho?</i> ..	30
4.3.9.	Subquestão 9: <i>Existem incentivos ao envolvimento e à participação dos trabalhadores suportados numa estratégia de comunicação interna?</i>	30
4.4.	Metodologia utilizada.....	30
4.5.	Matriz Lógica da Auditoria.....	31

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 01. Estabelecimentos de saúde abrangidos pela auditoria	6
Quadro 02. Processos de auditoria sobre a valorização ndas pessoas no SNS.....	9
Quadro 03. Processos de auditoria sobre a organização e funcionamento do serviço de recursos humanos	9
Quadro 04. Processos de inspeção sobre a retribuição por desempenho fora do período normal de trabalho	10
Quadro 05. Processos sobre assédio no trabalho	10
Quadro 06. Processos sobre a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar.....	12
Quadro 07. Metodologias da auditoria	30
Quadro 08. Objetivo e questão principal da auditoria.....	31
Quadro 09. Subquestão 1: Recrutamento e seleção	32
Quadro 10. Subquestão 2: Integração e orientação	34
Quadro 11. Subquestão 3: Desenvolvimento de carreiras	36
Quadro 12. Subquestão 4: Gestão e avaliação do desempenho	37
Quadro 13. Subquestão 5: Reconhecimento e recompensa	38
Quadro 14. Subquestão 6: Capacitação e formação	40
Quadro 15. Subquestão 7: Bem-estar no trabalho.....	43
Quadro 16. Subquestão 8: Tecnologias digitais	51
Quadro 17. Subquestão 9: Participação e comunicação interna	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01. Risco de auditoria	21
Figura 02. Estrutura da auditoria à valorização das pessoas no Serviço Nacional de Saúde	23

1. INTRODUÇÃO

1.1. Descrição do tema da auditoria

A qualidade dos serviços prestados pelas entidades do sistema de saúde depende das pessoas que nelas trabalham, em quantidade suficiente para assegurarem respostas à procura e com as qualificações adequadas. Mas isso não é suficiente. É também necessário que essas pessoas estejam motivadas, distribuídas equitativamente e recebam a capacitação necessária para o trabalho que realizam. Só dessa forma as organizações alcançam os seus objetivos e o sistema de saúde assegura uma cobertura efetiva da população.

O tema desta auditoria são as estratégias e as políticas organizacionais de valorização das pessoas que trabalham nos estabelecimentos e serviços públicos prestadores de cuidados de saúde do Serviço Nacional de Saúde (SNS).

1.2. Fundamento da auditoria

Esta auditoria enquadra-se no primeiro objetivo do Plano Estratégico da Inspeção-Geral das Atividades em Saúde (IGAS) para 2023: “Atuar no âmbito da melhoria da gestão das entidades do sistema de saúde e da execução dos programas de políticas públicas na área da saúde” e no Objetivo Operacional: «Auditar o desempenho dos sistemas de valorização das pessoas que trabalham nos estabelecimentos e serviços públicos de cuidados de saúde”. No Plano de Atividades da IGAS para 2023, esta auditoria concretiza o primeiro objetivo operacional: *Auditar os sistemas de gestão e o desempenho organizacional dos estabelecimentos e serviços de saúde do Serviço Nacional de Saúde e organismos do Ministério da Saúde.*

1.3. Âmbito da auditoria

O âmbito desta auditoria abrange os estabelecimentos de saúde, com natureza hospitalar, identificados nos anexos I e II do Decreto-Lei n.º 52/2022, de 4 de agosto, que aprova o Estatuto do SNS, considerando a alteração introduzida pelo Decreto-Lei n.º 7-A/2023, de 30 de janeiro. Este universo é constituído por 48 estabelecimentos de saúde, 43 integrados no setor empresarial do Estado e 5 no setor público administrativo.

QUADRO 01. ESTABELECIMENTOS DE SAÚDE ABRANGIDOS PELA AUDITORIA

Estabelecimento de saúde	Setor	Região NUT II
Centro de Medicina de Reabilitação da Região Centro - Rovisco Pais	SPA	Centro
Centro Hospitalar Barreiro Montijo, E.P.E.	SEE	Lisboa e Vale do Tejo

Estabelecimento de saúde	Setor	Região NUT II
Centro Hospitalar de Entre o Douro e Vouga, E.P.E.	SEE	Norte
Centro Hospitalar de Leiria, E.P.E.	SEE	Centro
Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental, E.P.E.	SEE	Lisboa e Vale do Tejo
Centro Hospitalar de Setúbal, E.P.E.	SEE	Lisboa e Vale do Tejo
Centro Hospitalar de Trás-os-Montes e Alto Douro, E.P.E.	SEE	Norte
Centro Hospitalar de Vila Nova de Gaia/ Espinho, E.P.E.	SEE	Norte
Centro Hospitalar do Baixo Vouga, E.P.E.	SEE	Centro
Centro Hospitalar do Médio Ave, E.P.E.	SEE	Norte
Centro Hospitalar do Médio Tejo, E.P.E.	SEE	Lisboa e Vale do Tejo
Centro Hospitalar do Oeste, E.P.E.	SEE	Lisboa e Vale do Tejo
Centro Hospitalar do Tâmega e Sousa, E.P.E.	SEE	Norte
Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra, E.P.E.	SEE	Centro
Centro Hospitalar Póvoa de Varzim/Vila do Conde, E.P.E.	SEE	Norte
Centro Hospitalar Psiquiátrico de Lisboa	SPA	Lisboa e Vale do Tejo
Centro Hospitalar Tondela-Viseu, E.P.E.	SEE	Centro
Centro Hospitalar Universitário da Cova da Beira, E.P.E.	SEE	Centro
Centro Hospitalar Universitário de Lisboa Central, E.P.E.	SEE	Lisboa e Vale do Tejo
Centro Hospitalar Universitário de Lisboa Norte, E.P.E.	SEE	Lisboa e Vale do Tejo
Centro Hospitalar Universitário de S. João, E.P.E.	SEE	Norte
Centro Hospitalar Universitário de Santo António, E.P.E.	SEE	Norte
Centro Hospitalar Universitário do Algarve, E.P.E.	SEE	Algarve
Hospital Arcebispo João Crisóstomo - Cantanhede	SPA	Centro
Hospital da Senhora da Oliveira Guimarães, E.P.E.	SEE	Norte
Hospital de Braga, E.P.E.	SEE	Norte
Hospital de Loures, E.P.E.	SEE	Lisboa e Vale do Tejo
Hospital de Santa Maria Maior, E.P.E.	SEE	Norte
Hospital de Vila Franca de Xira, E.P.E.	SEE	Lisboa e Vale do Tejo
Hospital Distrital da Figueira da Foz, E.P.E.	SEE	Centro
Hospital Distrital de Santarém, E.P.E.	SEE	Lisboa e Vale do Tejo
Hospital do Espírito Santo de Évora, E.P.E.	SEE	Alentejo
Hospital Dr. Francisco Zagalo - Ovar	SPA	Centro

Estabelecimento de saúde	Setor	Região NUT II
Hospital Garcia de Orta, E.P.E.	SEE	Lisboa e Vale do Tejo
Hospital Professor Doutor Fernando Fonseca, E.P.E.	SEE	Lisboa e Vale do Tejo
Instituto de Oftalmologia Dr. Gama Pinto	SPA	Lisboa e Vale do Tejo
Instituto Português de Oncologia de Coimbra Francisco Gentil, E.P.E.	SEE	Centro
Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil, E.P.E.	SEE	Lisboa e Vale do Tejo
Instituto Português de Oncologia do Porto Francisco Gentil, E.P.E.	SEE	Norte
Unidade Local de Saúde da Guarda, E.P.E.	SEE	Norte
Unidade Local de Saúde de Castelo Branco, E.P.E.	SEE	Centro
Unidade Local de Saúde de Matosinhos, E.P.E.	SEE	Norte
Unidade Local de Saúde de Matosinhos, E.P.E.	SEE	Norte
Unidade Local de Saúde do Alto Minho, E.P.E.	SEE	Norte
Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo, E.P.E.	SEE	Alentejo
Unidade Local de Saúde do Litoral Alentejano, E.P.E.	SEE	Alentejo
Unidade Local de Saúde do Nordeste, E.P.E.	SEE	Norte
Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano, E.P.E.	SEE	Alentejo

Legenda: SEE - Setor empresarial do Estado; SPA - Setor público administrativo.

Fonte: Decreto-Lei n.º 52/2022, de 4 de agosto (anexos I e II) e Decreto-Lei n.º 7-A/2023, de 30 de janeiro.

1.4. Tipo de auditoria

As auditorias à valorização das pessoas no SNS são auditorias combinadas de desempenho e de conformidade, enquadráveis na disposição ISSAI 100:23, destinadas à aferição dos níveis técnicos de atuação em todos os domínios do funcionamento dos serviços. A auditoria de conformidade (ISSAI 400) consiste na verificação do cumprimento, por parte da organização auditada, das condições, regras e regulamentos de diversas origens, tanto externos como internos. De uma forma geral, os resultados deste tipo de auditoria são comunicados à autoridade que esteve na origem dessas condições, regras e regulamentos. A auditoria de desempenho ou de gestão (ISSAI 300) resulta na apreciação e avaliação do desempenho global de uma organização e dos seus gestores. É o controlo de uma determinada entidade, programa, serviço, sistema ou área funcional, que incide na sua gestão, nomeadamente na utilização dos recursos que lhe foram confiados, segundo princípios, entre outros, de economia, eficiência e eficácia.

2. CONHECIMENTO

2.1. Processos realizados pela IGAS

No acervo documental da IGAS foram pesquisados processos sobre a temática dos recursos humanos, entre os anos de 2015 a 2022. Destacam-se as auditorias sobre a “organização e funcionamento do serviço de recursos humanos”, na qual foram auditadas dez entidades do SNS (vd. Quadro 03), bem como as treze auditorias já realizadas à valorização das pessoas no SNS (vd. Quadro seguinte).

QUADRO 02. PROCESSOS DE AUDITORIA SOBRE A VALORIZAÇÃO NDAS PESSOAS NO SNS

Processo	Entidade
0015/2023-AUD	Hospital de Loures, E.P.E.
0013/2023-AUD	Centro Hospitalar de Entre Douro e Vouga, E.P.E.
0016/2023-AUD	Hospital Vila Franca de Xira, E.P.E.
0014/2023-AUD	Centro Hospitalar Póvoa de Varzim/Vila do Conde, E.P.E.
0017/2023-AUD	Hospital de Braga, E.P.E.
0051/2022-AUD	Centro Hospitalar de Vila Nova de Gaia/Espinho, E.P.E.
0050/2022-AUD	Instituto de Oftalmologia Dr. Gama Pinto
0040/2022-AUD	Unidade Local de Saúde de Castelo Branco, E.P.E.
0039/2022-AUD	Centro Hospitalar do Oeste, E.P.E.
0044/2022-AUD	Hospital de Magalhães Lemos, E.P.E.
0021/2022-AUD	Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil (IPO), EPE
0020/2022-AUD	Centro Hospitalar Psiquiátrico de Lisboa
0007/2022-AUD	Centro Hospitalar de Setúbal, E.P.E.

QUADRO 03. PROCESSOS DE AUDITORIA SOBRE A ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DO SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS

Processo	Entidade
0004/2020-AUD	Centro Hospitalar e Universitário da Cova da Beira, E.P.E.
0003/2020-AUD	Centro Hospitalar do Tâmega e Sousa, E.P.E.
0021/2019-AUD	Unidade Local de Saúde da Guarda, E.P.E.
0014/2019-AUD	Centro de Medicina de Reabilitação da Região Centro - Rovisco Pais
0012/2020-AUD	Hospital Garcia de Orta, E.P.E.

Processo	Entidade
0011/2020-AUD	Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo, E.P.E.
0007/2019-AUD	Hospital Magalhães Lemos, E.P.E.
0006/2019-AUD	Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano, E.P.E.
0005/2019-AUD	Centro Hospitalar Universitário do Algarve, E.P.E.
0001/2019-AUD	Centro Hospitalar Universitário Lisboa Norte, E.P.E.

Sobre o tema específico da retribuição por desempenho fora do período normal de trabalho, a IGAS realizou, em 2017 e 2018, sete processos de inspeção (vd. Quadro seguinte).

QUADRO 04. PROCESSOS DE INSPEÇÃO SOBRE A RETRIBUIÇÃO POR DESEMPENHO FORA DO PERÍODO NORMAL DE TRABALHO

Processo	Entidade
0065/2018-INS	Hospital Espírito Santo - Évora, E.P.E.
0061/2018-INS	Unidade Local de Saúde do Nordeste, E.P.E.
0055/2018-INS	Unidade Local de Saúde da Guarda, E.P.E.
0042/2017-INS	Instituto Português de Oncologia do Porto Francisco Gentil, E.P.E.
0041/2017-INS	Instituto Português de Oncologia de Coimbra Francisco Gentil, E.P.E.
0035/2017-INS	Centro Hospitalar Psiquiátrico de Lisboa
0025/2017-INS	Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil, E.P.E.

Em matéria de assédio no trabalho foram realizados quatro processos de inquérito, uma inspeção e vinte e nove processos de esclarecimento (vd. Quadro seguinte).

QUADRO 05. PROCESSOS SOBRE ASSÉDIO NO TRABALHO

Processo	Entidade
0050/2021-INQ	Agrupamento de Centros de Saúde do Grande Porto II - Gondomar
0048/2021-INQ	Centro Hospitalar de Entre Douro e Vouga, E.P.E.
0002/2021-INQ	Centro Medicina de Reabilitação da Região Centro - Rovisco Pais
INQ-2015-40	Centro Hospitalar Universitário do Porto, E.P.E.
0019/2021-INS	Hospital Professor Doutor Fernando da Fonseca, E.P.E.
0406/2021-ESC	Centro Hospitalar de Vila Nova de Gaia/Espinho, E.P.E.
0369/2021-ESC	Hospital de Braga, E.P.E.
0340/2021-ESC	Centro Hospitalar de Vila Nova de Gaia/Espinho, E.P.E.

Processo	Entidade
0260/2021-ESC	Hospital dos SAMS - Serviços de Assistência Médico-Social
0199/2021-ESC	Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo, I.P.
0181/2021-ESC	Agrupamento de Centros de Saúde Sintra
0176/2021-ESC	Agrupamento de Centros de Saúde do Grande Porto VIII
0169/2021-ESC	Hospital Espírito Santo - Évora, E.P.E.
0134/2021-ESC	Centro Hospitalar de Trás-os-Montes e Alto Douro, E.P.E.
0107/2021-ESC	Hospital Distrital de Santarém, E.P.E.
0082/2021-ESC	Centro Hospitalar Universitário do Porto, E.P.E.
0071/2021-ESC	Centro Hospitalar do Médio Tejo, E.P.E.
0058/2021-ESC	Unidade Local de Saúde da Guarda, E.P.E.
0056/2021-ESC	Administração Regional de Saúde do Centro, I.P.
0039/2021-ESC	Instituto Nacional de Emergência Médica, I.P.
0009/2021-ESC	Centro Hospitalar Tondela-Viseu, E.P.E.
0113/2020-ESC	Agrupamento de Centros de Saúde Lisboa Ocidental e Oeiras
0103/2020-ESC	Unidade Local de Saúde de Matosinhos, E.P.E.
0094/2020-ESC	Centro Hospitalar Universitário do Algarve, E.P.E.
0034/2020-ESC	Agrupamento de Centros de Saúde do Algarve I - Central
0019/2020-ESC	Unidade de Cuidados de Saúde Personalizados Loulé
0036/2019-ESC	Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra, E.P.E.
0031/2019-ESC	Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra, E.P.E.
0104/2018-ESC	Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra, E.P.E.
0053/2018-ESC	Agrupamento de Centros de Saúde do Tâmega II - Vale do Sousa Sul
0027/2018-ESC	Unidade de Cuidados de Saúde Personalizados Oleiros
0059/2017-ESC	Centro Hospitalar de Lisboa Central, E.P.E.
ESC-2016-160	Unidade de Saúde Familiar Novo Sentido
ESC-2015-176	Hospital Professor Doutor Fernando da Fonseca, E.P.E.

Sobre a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar foram identificados quatro processos, três de contraordenação e um de esclarecimento.

QUADRO 06. PROCESSOS SOBRE A CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL, PESSOAL E FAMILIAR

Processo	Entidade
0004/2018-CTO	Centro Hospitalar de São João, E.P.E.
0003/2018-CTO	Centro Hospitalar de São João, E.P.E.
SAP-ESC-2015-88	Hospital Garcia de Orta, E.P.E.
EM1-CTO-2015-1	Instituto Português de Oncologia de Coimbra Francisco Gentil, E.P.E.

2.2. Referências bibliográficas

Centre for Workforce Intelligence (2016). *Future skills and competences of the health workforce in Europe*. Disponível em: http://healthworkforce.eu/wp-content/uploads/2016/07/JAHWF_WP6_D062-Future-skills-and-competences-of-the-health-workforce-in-Europe-Final-May-2016.pdf.

Convenção Relativa ao Papel da Orientação Profissional e da Formação Profissional na Valorização dos Recursos Humanos, N.º 142, 1975, adotada pela Conferência Geral da Organização Internacional do Trabalho, em 23 de junho de 1975, aprovada pelo Decreto n.º 62/80, de 2 de agosto de 1980.

Direção-Geral da Saúde (2020). *Programa Nacional Prevenção da Violência no Ciclo de Vida: Plano de ação para a prevenção da violência no setor da saúde*. Documento em discussão pública. Acedido a 14 de junho d3 2023 em https://www.sns.gov.pt/wp-content/uploads/2020/02/DGS_Plano_AP_Violencia_S_Saude_2020-02-29-FINAL.pdf.

Eurofound (2020). *Living, working and COVID-19. COVID-19 series*. Publications Office of the European Union. Luxembourg. Disponível em: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>

European Agency for Safety and Health at Work (2012). *Motivation for employers to carry out workplace health promotion: Literature review*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Disponível em: <https://osha.europa.eu/pt/publications/motivation-employers-carry-out-workplace-health-promotion/view>.

Guia prático para a implementação e certificação da NP 4552:2016 - Sistema de Gestão da Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal.

International Labour Organization (2020). “COVID-19 and the health sector”. In: *ILO Sectoral Brief*. 11 April 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms_741655.pdf.

International Labour Organization (2020). *Safe and healthy working environments free from violence and harassment*. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/

--protrav/---safework/documents/publication/wcms_751832.pdf. Plano de Trabalho Colaborativo na Administração Pública (2020). *CASA + Trabalhar a partir de Casa e Cuidar da Saúde Mental*. Disponível em: <https://www.colaboraap.gov.pt/FrontEnd/Paginas/Publicacoes.aspx>.

NHS Institute for Innovation and Improvement (2010). *The Creating a Culture for Innovation: A practical Guide for Leaders*. Coventry House, University of Warwick Campus, Coventry, CV4 7AL. Disponível em: <https://www.england.nhs.uk/improvement-hub/wp-content/uploads/sites/44/2017/11/Creating-the-Culture-for-Innovation-Practical-Guide-for-Leaders.pdf>.

NP 4427:2018 (procedeu à revisão da NP 4427:2004) - Sistemas de Gestão das Pessoas.

NP 4552:2016 - Sistema de Gestão da Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal;

OECD (2016). *Health Workforce Policies in OECD Countries: Right Jobs, Right Skills, Right Places*. OECD Health Policy Studies. Paris: OECD Publishing. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264239517-en>.

OECD (2019). *Health in the 21st Century: Putting Data to Work for Stronger Health Systems*. OECD Health Policy Studies. OECD Publishings Paris. Disponível em: <https://www.oecd.org/publications/health-in-the-21st-century-e3b23f8e-en.htm>.

Plano de Trabalho Colaborativo na Administração Pública (2020). *CASA + Trabalhar a partir de Casa e Cuidar da Saúde Mental*. Disponível em: <https://www.colaboraap.gov.pt/FrontEnd/Paginas/Publicacoes.aspx>.

República Portuguesa, XXI Governo Constitucional. 3 em Linha - Programa para a Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar 2018-2019. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/documento?i=3-em-linha-programa-para-a-conciliacao-da-vida-profissional-pessoal-e-familiar-2018-2019->

República Portuguesa, XXI Governo Constitucional. *Balanço da Execução do 3 em Linha - Programa para a Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar 2018-2019*. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBAAAAB%2bLCAAAAAAABACzNDI2BQDa%2bFApBAAAA%3d%3d>.

Socha-Dietrich, Karolina (2020). "Empowering the health workforce Strategies to make the most of the digital revolution". In: *OECD Health Working Papers*, No. 129 Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/37ff0eaa-en.pdf?expires=1637672549&id=id&accname=guest&checksum=BAF85C73C5441C4724591AE5D0DD7341>.

World Health Organization (2016). *Global strategy on human resources for health: Workforce 2030*. Disponível em: <http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/250368/9789241511131-eng.pdf;jsessionid=4759690554C2872D5FDDE3FC62C570FB?sequence=1>.

2.3. Trabalho colaborativo

Com vista à criação do conhecimento necessário ao planeamento e execução da presente auditoria, considerou-se pertinente a prossecução de um trabalho colaborativo com outras entidades. Nesse sentido, identificaram-se as entidades e âmbito do conhecimento pretendido, com as quais foram estabelecidos contactos, nas fases de planeamento e execução da auditoria. Foram rececionados contributos oriundos das seguintes entidades:

- Administração Central do Sistema de Saúde, I.P. (ACSS, I.P.);
- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE);
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP);
- Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P. (INR, I.P.);
- Ordem dos Enfermeiros (OE).

2.4. Enquadramento normativo

Decreto-Lei n.º 52/2022, de 4 de agosto - Aprova o Estatuto do SNS, bem como o regime de criação, organização e funcionamento dos ACES e os Estatutos dos hospitais, centros hospitalares, institutos portugueses de oncologia e ULS, integrados no setor empresarial do Estado ou no setor público administrativo.

Despacho n.º 395/2020, de 27 de julho de 2020, do Secretário de Estado do Tesouro - Instruções para a Elaboração dos Planos de Atividades e Orçamentos para 2021, anual e plurianual, das empresas públicas não financeiras do SEE.

Despacho 2102/2020, de 31 de janeiro, do Ministro da Administração Interna e da Ministra da Saúde (publicado no *Diário da República*, n.º 21, 2.ª série, de 13 de fevereiro) - Cria o Gabinete de Segurança para a Prevenção e o Combate à Violência contra os Profissionais de Saúde, abreviadamente designado Gabinete de Segurança, que funciona junto do Ministério da Saúde.

Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril - Procedimento concursal.

Lei n.º 26/2019, de 28 de março - Regime da representação equilibrada entre homens e mulheres no pessoal dirigente e nos órgãos da Administração Pública.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 28/2019, de 20 de dezembro de 2018 (publicada no *Diário da República*, n.º 31, 1.ª série, de 13 de fevereiro de 2019) - Aprova o Plano de Ação para a Segurança e Saúde no Trabalho na Administração Pública 2020.

Despacho n.º 9494/2019, da Secretária de Estado da Saúde, de 14 de outubro de 2019, (publicado no *Diário da República*, 2.ª Série, n.º 102, de 21 de outubro de 2019) - Cria, no âmbito da DGS, o Programa Nacional de Prevenção da Violência no Ciclo de Vida, com o

objetivo de reforçar, no âmbito dos serviços de saúde, mecanismos de prevenção, diagnóstico e intervenção no que se refere à violência interpessoal e estabelece disposições;

Lei n.º 4/2019, de 10 de janeiro - Estabelece o sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência, com um grau de incapacidade igual ou superior a 60%.

Decreto-Lei n.º 13/2018, de 26 de fevereiro - Define o regime jurídico da formação médica pós-graduada, designada de internato médico, e estabelece os princípios gerais a que deve obedecer o respetivo processo.

Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto - Regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa.

Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro - Define o regime da formação profissional na Administração Pública.

Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro - Aprova o novo Código do Procedimento Administrativo (CPA).

Despacho n.º 9456-C/2014, de 18 de julho, do Ministro da Saúde, publicado no *Diário da República*, n.º 138, 2.º Suplemento, 2.ª série, de 21 de julho de 2014) - Princípios orientadores referentes ao Código de Conduta Ética dos Serviços e Organismos do Ministério da Saúde.

Lei n.º 35/2014, de 20 de junho - Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP).

Resolução do Conselho de Ministros n.º 18/2014, de 5 de março (publicada no *Diário da República*, n.º 47, 1.ª Série, de 7 de março de 2014) - Adota medidas tendo em vista a promoção da igualdade salarial entre mulheres e homens.

Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro - Aprova o novo regime jurídico do sector público empresarial.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012, de 23 de fevereiro de 2012 (publicada no *Diário da República*, n.º 49, 1.ª Série, de 8 de agosto de 2012) - Determina a adoção de medidas de promoção da igualdade de género em cargos de administração e de fiscalização das empresas;

Acordo Coletivo de Trabalho n.º 1/2009, de 11 de setembro (publicado no *Diário da República*, n.º 188, 2.ª série, de 28 de setembro de 2009) - Acordo coletivo de carreiras gerais.

Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro - Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho.

Resolução da Assembleia da República n.º 56/2009, de 7 de maio de 2009 (publicada no *Diário da República*, n.º 146, 1.ª Série, de 30 de julho de 2009) - Aprova a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, adotada em Nova Iorque em 30 de março de 2007.

Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro - Aprova a revisão do Código do Trabalho (CT).

Lei n.º 8/2008, de 18 de fevereiro - Transpõe para a ordem jurídica interna a Diretiva n.º 2003/72/CE, do Conselho, de 22 de julho, que completa o Estatuto da Sociedade Cooperativa Europeia no que respeita ao envolvimento dos trabalhadores.

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro - Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública.

Lei n.º 46/2006, de 28 de agosto - Proíbe e pune a discriminação em razão da deficiência e da existência de risco agravado de saúde.

Decreto-Lei n.º 215/2005, de - Transpõe para a ordem jurídica nacional a Diretiva n.º 2001/86/CE, do Conselho, de 8 de outubro, que completa o estatuto da sociedade europeia no que respeita ao envolvimento dos trabalhadores.

Lei n.º 29/2001, de 3 de fevereiro - Estabelece o sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência, com um grau de incapacidade funcional igual ou superior a 60%, em todos os serviços e organismos da administração central, regional autónoma e local.

3. OBJETIVO DA AUDITORIA

3.1. Objetivo

O objetivo da auditoria é avaliar se os órgãos de gestão desenvolvem estratégias, incentivos e políticas direcionadas à valorização das pessoas, com vista à criação de uma força de trabalho produtiva, qualificada, motivada e reconhecida.

3.2. Conceitos-chave

3.2.1. Acolhimento e integração

Fornecer aos novos trabalhadores condições para que, o mais rapidamente possível, se sintam membros da organização, pelo que são estes processos que irão dar-lhe a conhecer a organização, que irão acolhê-lo no grupo, permitindo-lhe a partilha de sentido, a integração na função, e consciencializá-lo para a missão da organização.

Os procedimentos de acolhimento e integração englobam dois níveis: o acolhimento, que inclui visita às instalações, informações gerais, informações sobre segurança, entrega de um *dossier* (manual de acolhimento e integração de novos trabalhadores) e formalidades administrativas; e acolhimento no serviço, que compreende visita detalhada, apresentação do posto de trabalho e formação específica.

3.2.2. Competências

Conjunto de conhecimentos, capacidades, atitudes, valores e adaptabilidade dos trabalhadores.

3.2.3. Conciliação da vida profissional, pessoal e familiar

O conceito de equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar pretende descrever o nível de priorização entre o trabalho de um indivíduo e a vida privada. Considera-se que é alcançado um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e familiar quando o direito de um indivíduo a uma vida realizada dentro e fora do trabalho remunerado é aceite e respeitado como norma - para o benefício do indivíduo, dos negócios e da sociedade¹.

3.2.4. Cultura organizacional

A cultura organizacional são os “valores característicos, tradições e comportamentos que os

¹ APCER (17 JUL. 2019). *NP 4552:2016 | Conciliação da vida profissional, pessoal e familiar*. Disponível em <https://apcergroup.com/pt/newsroom/1072/np-4552-2016-conciliacao-da-vida-profissional,-pessoal-e-familiar>.

funcionários de uma empresa compartilham.” Um valor é uma crença básica sobre o que é certo ou errado, ou sobre o que você deve ou não deve fazer².

3.2.5. Equidade

A palavra equidade refere a capacidade de apreciar e julgar com retidão, imparcialidade, justiça e igualdade. A equidade prima por analisar justa e imparcialmente cada caso, para que não haja desigualdades e injustiças.

3.2.6. Fatores de motivação

Realização pessoal no trabalho, reconhecimento dos seus pares e das chefias, progressão na carreira, estilo de gestão, remuneração.

3.2.7. Formação profissional

Numa perspetiva ampla corresponde ao processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho. A formação numa organização pode contribuir para o incremento do compromisso dos colaboradores com a organização e, como efeito, o aumento da rentabilidade, eficiência e qualidade, com menores índices de absentismo.

3.2.8. Igualdade

A palavra igualdade tem sua origem na palavra em latim *aequalitas* e refere-se à condição, ao estado e à qualidade de coisas iguais, idênticas, uniformes, equivalentes. Em matemática refere-se a um sinal aritmético que define a existência de duas quantidades iguais. Significa ainda o princípio de que todas as pessoas são iguais perante a lei, possuindo os mesmos direitos e deveres. A igualdade prima por estabelecer situações idênticas para todas as pessoas e situações.

3.2.9. Motivação

Comportamentos e razões que impulsionam as atitudes e influenciam diretamente a disposição, vontade e compromisso dos trabalhadores para com a organização. A motivação está diretamente relacionada com o desempenho e a produtividade.

² Dessler, Gary (2013). *Human Resource Management*. 15 Edition. Boston. Pearson, p.460.

3.2.10. Motivação organizacional

Conjunto de condições que a organização oferece aos seus colaboradores, para aumentar a motivação e o empenho dos mesmos.

3.2.11. Objetivos

Metas que são estabelecidas individualmente, com base em critérios pré-determinados, os quais são fixados em linha com os dos serviços e a orientação para a obtenção de resultados.

3.2.12. Qualidade

“Conjunto de atributos e características de uma entidade ou produto que determinam a sua aptidão para satisfazer as necessidades e expectativas da sociedade.”

Fonte: Decreto-Lei n.º 140/2004, de 8 de junho - Aprova a reestruturação do Instituto Português da Qualidade, I.P.

3.2.13. Qualificação profissional

Certificação resultante de um determinado percurso de qualificação, a qual, de acordo com a Portaria n.º 782/2009, de 23 de julho, que regula o Quadro Nacional de Qualificações (QNQ), abrange o ensino básico, secundário e superior, a formação profissional e os processos de reconhecimento, validação e certificação de competências.

3.2.14. Recrutamento

Conjunto de práticas processuais que uma organização realiza, com o intuito de identificar um grupo considerável de candidatos (potenciais membros talentosos), atraindo-os para posterior seleção e pretensa retenção.

3.2.15. Recrutamento externo

Ocorre quando a organização atrai candidatos do exterior para a ocupação de um cargo, e consegue responder às suas necessidades com pessoas novas à empresa.

3.2.16. Recrutamento interno

Refere-se à ocupação de um posto de trabalho cargo por alguém que ocupa outra função dentro da organização. Este tipo de recrutamento é de grande importância para os trabalhadores e organização, pois além de permitir o desenvolvimento das potencialidades das pessoas, possibilita-lhes novas perspetivas de carreira.

3.2.17. Sistema de gestão de recursos humanos

Conjunto de funcionalidades e procedimentos que asseguram uma gestão simplificada dos complexos processos inerentes à gestão de recursos humanos da organização.

3.2.18. Sistemas de recompensas

São práticas compensatórias das organizações oferecidas aos trabalhadores e que envolvem a monitorização, avaliação, contratos e muitos outros mecanismos que as organizações alinham de acordo com os seus interesses. O sistema de recompensas para além de abranger recompensas em valor monetário (salário e benefícios remuneratórios), tem igualmente associadas outras recompensas em valor não monetário que têm uma relação com o trabalho, como sejam oportunidades de formação, reconhecimento, atribuição de responsabilidades, possibilidade de promoção, entre outros.

3.2.19. Valorização das pessoas

Estratégias e políticas organizacionais direcionadas à criação de uma força humana produtiva, qualificada, motivada e reconhecida.

3.2.20. Violência no setor da saúde

Todas as situações em que um trabalhador, independentemente do seu vínculo jurídico, a desempenhar funções numa instituição que presta cuidados ou serviços de saúde é submetido a qualquer tipo de violência em condições relacionadas com o seu trabalho, incluindo as deslocações do e para o trabalho, colocando em risco, de forma direta ou indireta, a sua segurança, bem-estar ou saúde ou as de terceiros³.

³ Direção-Geral da Saúde (2020). *Programa Nacional de Prevenção da Violência no Ciclo de Vida*. Disponível em: <https://www.dgs.pt/documentos-em-discussao-publica/plano-de-acao-para-a-prevencao-da-violencia-no-setor-da-saude-pdf.aspx>.

4. ESTRATÉGIA DA AUDITORIA

4.1. Risco da auditoria

“O risco de auditoria é o inverso da garantia de auditoria. É o risco que o auditor está disposto a tolerar para chegar a uma conclusão errada. Na prática, o risco de auditoria é inevitável”⁴ (tradução nossa). Existem três tipos de risco fundamentais:

- Risco inerente - São aqueles que não podem ser detetados ou evitados pelo controlo interno da entidade devido a fatores incontrolláveis;
- Riscos de controlo - São aqueles que os mecanismos de controlo interno não consigam evitar, detetar ou corrigir;
- Riscos de deteção - São os riscos de os métodos e os procedimentos utilizados pelo auditor não detetarem uma distorção relevante e, em seguida, emitir uma opinião incorreta sobre as matérias auditadas.

O risco de auditoria, ou seja, o risco de os auditores emitirem uma opinião de auditoria incorreta, é calculado pela seguinte fórmula:

FIGURA 01. RISCO DE AUDITORIA

$$\text{Risco de auditoria} = \text{Risco inerente} \times \text{Risco de controlo} \times \text{Risco de deteção}$$

No cálculo do risco de auditoria para esta auditoria foram considerados os seguintes fatores:

- A pressão contínua a que estão sujeitos os estabelecimentos de saúde do SNS (aumenta o risco inerente);
- A complexidade da organização e gestão dos estabelecimentos de saúde do SNS, com a natureza hospitalar (aumenta o risco inerente e o risco de controlo);
- As normas legais e regulamentares aplicáveis (diminui o risco de controlo);

Considerando que o risco de auditoria aceitável para a IGAS nesta auditoria é de 10% e que o risco inerente e o risco de controlo são de 40% e 30%, respetivamente, obtemos um risco de deteção de 83% através do seguinte cálculo:

- Risco de deteção = $0,10 / (0,40 * 0,30)$;
- Risco de deteção = 0,83

⁴ AWARE (2022). Audit risk and risk assessment procedures: Audit risk and assurance. Last Modified: 15/03/2022. Acedida a 26 de maio de 2023 em <https://methodology.eca.europa.eu/aware/GAP/Pages/CA-FA/Planning/Audit-risk-and-risk-assessment-procedures.aspx>

Ou seja, considerando que o nível de garantia de auditoria pretendido é de 90% (10% de risco aceitável), então o risco de os métodos e os procedimentos utilizados pelos auditores não detetarem uma distorção relevante e, em seguida, emitirem uma opinião incorreta sobre a matéria auditada é de 83%. O planeamento efetuado, designadamente a estratégia da auditoria apresentada neste ponto teve em conta este nível de risco.

4.2. Questões da auditoria

4.2.1. Questão principal ou de primeiro nível

A questão principal da auditoria é a seguinte: O sistema de gestão de recursos humanos instituído assegura a valorização das pessoas?

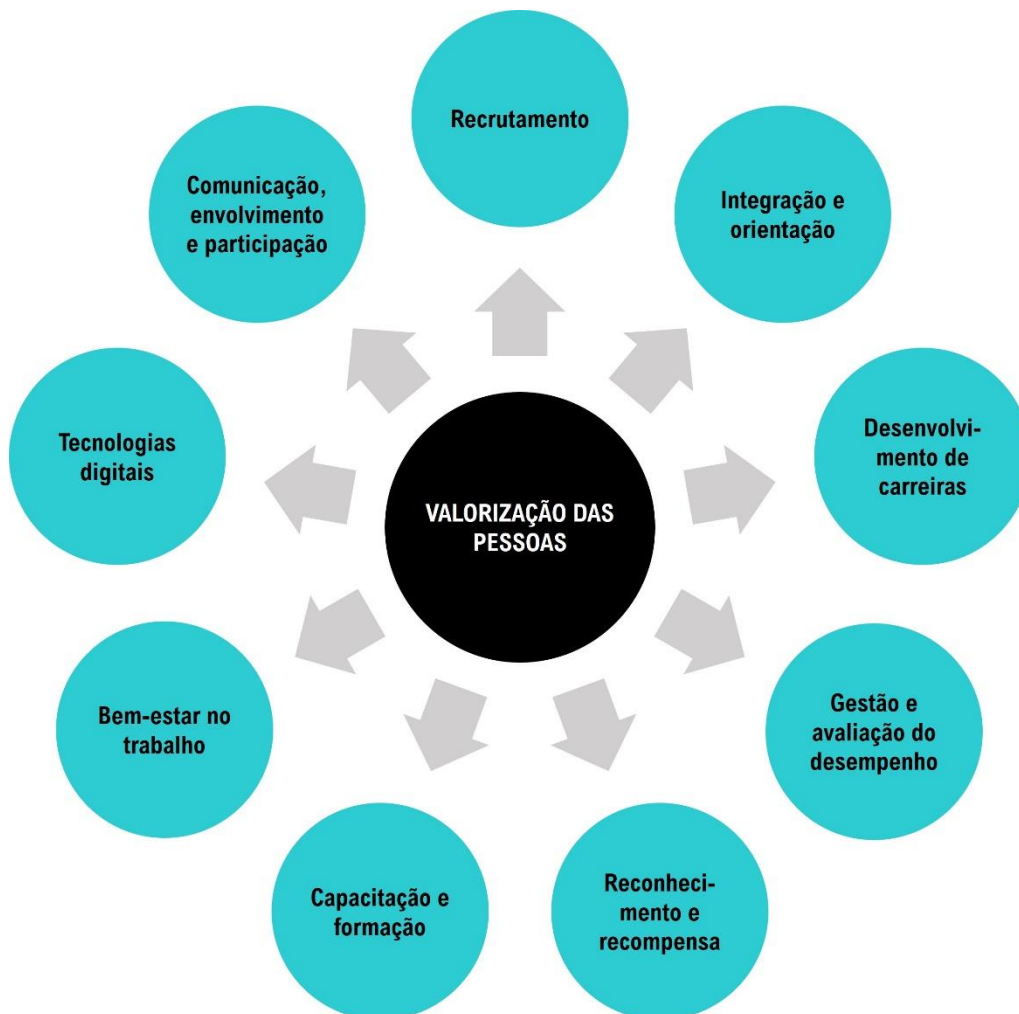
4.2.2. Questões de segundo, terceiro e quarto nível

A questão principal será avaliada através de um conjunto de subquestões organizadas em nove grupos:

- 1) Recrutamento;
- 2) Integração e orientação;
- 3) Desenvolvimento de carreiras;
- 4) Gestão e avaliação do desempenho;
- 5) Reconhecimento e recompensas;
- 6) Capacitação e formação;
- 7) Bem-estar no trabalho;
- 8) Tecnologias digitais;
- 9) Comunicação, envolvimento e participação.

Estes nove grupos de subquestões podem ser agregados em quatro dimensões (vd. Figura seguinte). A primeira é dedicada ao recrutamento, à seleção, à integração e à orientação das pessoas. Estas questões visam avaliar os diferentes aspetos da fase inicial da vida das pessoas na organização. A segunda abrange os temas do desenvolvimento das carreiras, da gestão e avaliação de desempenho, do reconhecimento e da recompensa. São aspetos essenciais para a retenção de talento, embora este aspeto seja mais complexo e intersete, na realidade, os nove temas. A terceira dimensão/área é focada na capacitação, na formação profissional, no bem-estar no trabalho e nas tecnologias digitais, uma vez que estas são essenciais para a produtividade, mas também à valorização das pessoas nas atuais organizações. Por último, a quarta dimensão contempla as questões relativas à comunicação (sobretudo a comunicação interna, mas não só), ao envolvimento e à efetiva participação dos trabalhadores.

FIGURA 02. ESTRUTURA DA AUDITORIA À VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS NO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE



A partir destas nove áreas, foram desenvolvidas subquestões de segundo e terceiro nível para responder à questão principal da auditoria:

1. AS PESSOAS SÃO RECRUTADAS ATRAVÉS DOS PROCESSOS PREVISTOS NA LEGISLAÇÃO?
 - 1.1. É efetuado o planeamento anual dos recursos humanos considerando os planos de atividades?
 - 1.2. Existe uma caracterização dos postos de trabalho?
 - 1.3. Na contratação de trabalhadores ao abrigo do Código do Trabalho, os critérios de seleção respeitam o direito à igualdade de oportunidades e de tratamento?
 - 1.4. No recrutamento de trabalhadores ao abrigo da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, foram cumpridas as regras de previstas?

- 1.5. São cumpridas as quotas de emprego para pessoas com deficiência?
2. OS NOVOS TRABALHADORES SÃO INTEGRADOS E ORIENTADOS?
 - 2.1. Existe um manual de acolhimento e integração para os novos trabalhadores?
 - 2.2. Existe um processo de integração que contemple um programa de orientação para os novos trabalhadores?
 - 2.3. A integração e orientação de novos trabalhadores inclui formação específica para as funções que irão executar?
 - 2.4. A avaliação do período experimental dos novos trabalhadores obedece a critérios de transparência, imparcialidade e não discriminação?
3. O DESENVOLVIMENTO DAS CARREIRAS DAS PESSOAS É APOIADO?
 - 3.1. É praticada a rotatividade no trabalho como forma de aquisição de novas competências e experiência pelos trabalhadores?
 - 3.2. É oferecido apoio aos trabalhadores na gestão do seu percurso profissional?
 - 3.3. Os trabalhadores são incentivados a participarem em projetos inovadores?
4. O DESEMPENHO DAS PESSOAS É EFETIVAMENTE AVALIADO?
 - 4.1. A avaliação de desempenho está implementada em todas as carreiras?
 - 4.2. As reclamações nesta matéria são registadas e tratadas no prazo legalmente previsto?
 - 4.3. A avaliação de desempenho individual deu origem a algum dos efeitos previstos no SIADAP?
5. AS PESSOAS SÃO RECONHECIDAS E RECOMPENSADAS?
 - 5.1. Existe um manual de procedimentos sobre remunerações?
 - 5.2. A atribuição de remunerações base, suplementos remuneratórios, benefícios e regalias suplementares são objeto de um controlo interno?
 - 5.3. São atribuídas recompensas não financeiras como forma de reconhecimento individual?
 - 5.4. Existe um programa de reconhecimento?
6. É ASSEGURADA A CAPACITAÇÃO E A FORMAÇÃO DOS TRABALHADORES?
 - 6.1. São elaborados planos anuais ou plurianuais de formação?
 - 6.2. É elaborado um diagnóstico de necessidades de formação com a participação dos trabalhadores?

- 6.3. É assegurado o número mínimo de horas de formação anual por trabalhador?
- 6.4. É efetuado o relatório anual de formação?
- 6.5. É proporcionada aos trabalhadores formação adequada na área das tecnologias digitais?
- 6.6. É avaliado o impacto da formação no desempenho dos trabalhadores?
7. EXISTE UMA ESTRATÉGIA DE MELHORIA DO AMBIENTE DE TRABALHO E DO BEM-ESTAR DAS PESSOAS?
 - 7.1. Existe um serviço de segurança e saúde no trabalho?
 - 7.2. É realizada formação profissional na área da segurança e saúde no trabalho?
 - 7.3. São avaliadas as causas dos acidentes de trabalho e riscos psicossociais?
 - 7.4. É avaliada a satisfação aos trabalhadores com o ambiente de trabalho?
 - 7.5. São avaliados os motivos da denúncia de contrato ou pedido de exoneração pelos trabalhadores?
 - 7.6. As modalidades de trabalho a tempo parcial e de teletrabalho são aplicadas?
 - 7.7. As modalidades de horário de trabalho para cumprimento de responsabilidades familiares são atribuídas?
 - 7.8. São cumpridos os direitos dos trabalhadores com capacidade de trabalho reduzida, deficiência ou doença crónica?
 - 7.9. Existe um código de ética e este é do conhecimento dos trabalhadores?
 - 7.10. Existe um código de boa conduta para prevenção e combate ao assédio no trabalho e este é conhecido pelos trabalhadores?
 - 7.11. Foi elaborado um plano para a igualdade, avaliado o impacto das medidas executadas e a avaliação foi reportada semestralmente ao membro do governo com tutela sobre a área da igualdade?
 - 7.12. Foi elaborado o relatório sobre as remunerações pagas a homens e mulheres?
 - 7.13. Existe uma comissão de trabalhadores?
 - 7.14. São respeitados os direitos das comissões de trabalhadores?
 - 7.15. São respeitados os direitos de associação sindical?
 - 7.16. Foram implementadas medidas para a prevenção da violência?
 - 7.17. Os episódios de violência são registados e analisados?

- 7.18. A comunidade, os parceiros e os profissionais de saúde são envolvidos na elaboração das medidas de prevenção da violência?
8. AS PESSOAS DISPÕEM DE TECNOLOGIAS DIGITAIS PARA REALIZAR O SEU TRABALHO?
- 8.1. Existe investimento em tecnologias digitais facilitadoras do trabalho das pessoas nas diferentes áreas departamentais?
- 8.2. Todos os trabalhadores têm acesso a tecnologias digitais necessárias para realizar o seu trabalho?
9. EXISTEM INCENTIVOS AO ENVOLVIMENTO E À PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES SUPOSTOS NUMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO INTERNA?
- 9.1. Existe uma estratégia de comunicação interna?
- 9.2. Existe uma comunicação efetiva entre a gestão de topo e todas as pessoas da organização?
- 9.3. Existe uma comunicação efetiva entre os diferentes departamentos e áreas?
- 9.4. Os trabalhadores são envolvidos nos processos de mudança?
- 9.5. Os trabalhadores participam na formulação de estratégias e planos de ação?

4.3. Critérios das subquestões da auditoria

4.3.1. **Subquestão 1: *As pessoas são recrutadas e selecionadas através dos processos previstos na legislação?***

- Artigo 28.º, do Decreto-Lei n.º 18/2017, de 10 de fevereiro (até 4 de agosto de 2022);
- Artigo 99.º do Decreto-Lei n.º 52/2022, de 4 de agosto;
- Artigo 30.º, 33.º, 92.º e seguintes da LTFP;
- Artigo 34.º do Decreto-Lei n.º 18/2017, de 10 de fevereiro (até 4 de agosto de 2022), e artigos 28.º a 31.º, da LTFP (no caso das entidades do setor público administrativo);
- Artigos 27.º e seguintes, do Decreto-Lei n.º 18/2017, de 10 de fevereiro, no caso das entidades do setor empresarial do Estado (até 4 de agosto de 2022);
- Artigo 98.º e seguintes do Decreto-Lei n.º 52/2022, de 4 de agosto;
- Artigos 6.º, 9.º e 12.º, do CPA;
- Decreto-Lei n.º 46/2006, de 28 de agosto;
- Legislação específica para as carreiras especiais;
- Lei n.º 29/2001, de 3 de fevereiro;
- Lei n.º 4/2019, de 10 de janeiro.

- Manual de funções (ou documento equivalente);
- Normas internas sobre recrutamento;
- Ponto 3.2 do Despacho n.º 395/2020, de 27 de julho de 2020, do Secretário de Estado do Tesouro (no caso das entidades do setor empresarial do Estado);
- Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril.

4.3.2. Subquestão 2: *Os novos trabalhadores são integrados e orientados?*

- Acordo Coletivo de Trabalho n.º 1/2009, de 11 de setembro (publicado no Diário da República, n.º 188, 2.ª série, de 28 de setembro de 2009);
- Artigo 111.º a 114.º e 130.º do CT;
- Artigos 45.º a 51.º da LTFP;
- Manual de acolhimento ou integração (ou documento equivalente);
- Procedimentos instituídos;
- Programas de ações de orientação para novos trabalhadores;
- Programas de formação para novos trabalhadores.

4.3.3. Subquestão 3: *O desenvolvimento da carreira das pessoas é apoiado?*

- Artigo 52, n.º 1, al. a), da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro;
- Existência e avaliação das medidas em matéria de rotatividade e enriquecimento da atividade;
- Medidas de fomento do empreendedorismo intraorganizacional;
- Programas de desenvolvimento de carreiras.

4.3.4. Subquestão 4: *O desempenho das pessoas é efetivamente avaliado?*

- Artigos 192.º, n.ºs 1 e 2 e 195.º, n.ºs 1 e 2, do CPA;
- Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

4.3.5. Subquestão 5: *As pessoas são reconhecidas e recompensadas?*

- Artigo 146.º a 168.º, da LTFP;
- Artigo 4.º, n.º 1 do Decreto-Lei n.º 122/2010, de 11 de novembro;
- Artigo 7.º dos Estatutos publicados em anexo ao Decreto-Lei n.º 18/2017, de 10 de fevereiro (até 4 de agosto de 2022);
- Artigo 71.º do Decreto-Lei n.º 52/2022, de 4 de agosto;
- Atribuição de incentivos aos trabalhadores decorrentes da contratualização interna;
- Existência de programa reduzido a escrito e publicitado na organização com os critérios de reconhecimento e os procedimentos de seleção das pessoas;

- Existência e verificação da atribuição de incentivos instituídos pela organização ou previstos no SIADAP;
- Existência e verificação da atribuição de recompensas de valor não monetário;
- Existência e verificação da atribuição de suplementos remuneratórios instituídos pela organização ou previstos na LTFP;
- Incentivos instituídos pela organização ou previstos no SIADAP;
- Manual de procedimentos formalizadas sobre o processamento e pagamento de quaisquer remunerações, subsídios ou outros suplementos;
- Procedimentos de controlo e de verificação instituídos.

4.3.6. Subquestão 6: *É assegurada a capacitação e a formação dos trabalhadores?*

- Artigo 16.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro;
- Artigo 89.º a 96.º (ex vi al. g) do n.º 1 do artigo 4.º, da LTFP) 3 131.º do CT;
- Artigos 5.º, alínea c) e 71.º, da LTFP;
- Decreto-Lei n.º 13/2018, de 26 de fevereiro;
- Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro;
- Modelo de avaliação do impacto da formação (p. ex. modelo de Kirkpatrick);
- Programas de formação na área das tecnologias digitais;
- Relatório anual de formação.

4.3.7. Subquestão 7: *Existe uma estratégia de melhoria do ambiente de trabalho e do bem-estar das pessoas?*

- ACT (2020). 19 Recomendações: Adaptar os locais de trabalho / Proteger os trabalhadores;
- Artigo 127.º, n.º 1, al. k), do CT;
- Artigos 4.º, n.º 1, al. d) e 71.º, n.º 1, al. c) e k), da LTFP;
- Artigo 127.º, n.º 1, al. k), do CT;
- Artigo 36.º, do Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março;
- Artigo 4.º, n.º 1, em conjugação com o n.º 3, do artigo 18.º, da Lei 60/2018, de 21 de agosto;
- Artigo 414.º, n.º 1 do CT, aplicável por remissão do n.º 2 do artigo 314.º da LTFP), 423.º, n.º 2 (aplicável por remissão do n.º 2 do artigo 324.º da LTFP) e 430.º, n.º 1 (aplicável por remissão do artigo 330.º da LTFP);
- Artigo 47.º e 50.º, n.º 2 do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro;
- Artigo 7.º da Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto;
- Artigos 110.º a 116.º, da LTFP;
- Artigos 143.º e seguintes do Código Penal;
- Artigos 150.º a 156.º e 165.º a 171.º, do CT, ex vi, artigos 68.º e 69.º, da LTFP;
- Artigos 212.º a 217.º, do CT;

- Artigos 323.º a 327.º, da LTFP.
- Artigos 33.º a 65.º, do CT, ex vi, al. e) do n.º 1 do artigo 4.º, da LTFP, e artigos 33.º a 65.º do CT, ex vi, al. e) do n.º 1 do artigo 4.º da LTFP;
- Artigos 33.º a 65.º, do CT, ex vi, al. e), do n.º 1, do artigo 4.º, da LTFP;
- Artigos 331.º, 332, n.º 2 e 334.º da LTFP;
- Artigos 337.º a 346.º, da LTFP;
- Artigos 4.º, n.º 1, al. d) e 71.º, n.º 1, al. c) e k), da LTFP;
- Artigos 421.º a 425.º, do CT;
- Artigos 440.º a 468.º, do CT;
- Artigos 84.º a 88.º, do CT, ex vi, al. f), do n.º 1, do artigo 4.º, da LTFP;
- Despacho 2102/2020, de 31 de janeiro, do Ministro da Administração Interna e da Ministra da Saúde;
- Despacho n.º 9456-C/2014, de 18 de julho, do Ministro da Saúde;
- Despacho n.º 9494/2019, da Secretária de Estado da Saúde, de 14 de outubro de 2019;
- Informação Técnica n.º 14/2020, de 19 de março de 2020, da Direção-Geral da Saúde;
- Informação Técnica n.º 15/2020, de 17 de abril de 2020, da Direção-Geral da Saúde;
- Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro;
- Lista da Verificação das Condições de Trabalho / Riscos Psicossociais da Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT);
- N.º 2 da Resolução do Conselho de Ministros n.º 18/2014, de 5 de março;
- Norma n.º 015/2014, de 25 de setembro de 2014, da Direção-Geral da Saúde - Sistema Nacional de Notificação de Incidentes – NOTIFICA;
- Plano de Ação para a Prevenção da Violência no Setor da Saúde;
- Procedimento de avaliação da satisfação dos trabalhadores com o ambiente de trabalho;
- Procedimentos de avaliação dos motivos apresentados pelos trabalhadores nos casos de cessação de funções;
- Procedimentos internos do SST;
- Processos de envolvimento das partes interessadas na elaboração das medidas de prevenção da violência;
- Programas de formação em SST;
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012, de 8 de março;
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 28/2019, de 20 de dezembro de 2018.

4.3.8. Subquestão 8: *As pessoas dispõem de tecnologias digitais para realizar o seu trabalho?*

- Artigo 9.º da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, aprovada pela Resolução da Assembleia da República n.º 56/2009, de 7 de maio de 2009;
- Utilização de tecnologias digitais nas tarefas diárias dos trabalhadores nas diferentes áreas departamentais.

4.3.9. Subquestão 9: *Existem incentivos ao envolvimento e à participação dos trabalhadores suportados numa estratégia de comunicação interna?*

- Comunicação interdepartamental;
- Estratégia de comunicação interna;
- Guias orientadores para o envolvimento dos trabalhadores;
- Processos de comunicação entre a gestão de topo e os trabalhadores;
- Processos de envolvimento dos trabalhadores;
- Processos de participação interna na formulação de estratégias e planos de ação.

4.4. Metodologia utilizada

Nesta inspeção foram utilizadas as metodologias indicadas no quadro seguinte.

QUADRO 07. METODOLOGIAS DA AUDITORIA

Metodologia	Sim	Não
Análise documental	X	
Entrevistas	X	
Observação direta	X	
Pareceres de especialistas		X
Questionários escritos	X	
Outra metodologia: Testes de controlo	X	

A auditoria é iniciada com a recolha faseada de documentação, na ordem estabelecida pelas nove subquestões. Após uma primeira análise dessa documentação são aplicadas as restantes metodologias. A abordagem das várias subquestões é sequencial.

4.5. Matriz Lógica da Auditoria

QUADRO 08. OBJETIVO E QUESTÃO PRINCIPAL DA AUDITORIA

Objetivo da auditoria	Verificar se os órgãos de gestão dos estabelecimentos hospitalares do SNS desenvolvem estratégias, incentivos e políticas direcionadas à valorização das pessoas, com vista à criação de uma força de trabalho produtiva, qualificada, motivada e reconhecida.
Questão principal da auditoria	O sistema de gestão de recursos humanos assegura a valorização das pessoas?

QUADRO 09. SUBQUESTÃO 1: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

SUBQUESTÃO 1				
As pessoas são recrutadas através dos processos previstos na legislação?				
SUBQUESTÃO 1.1	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
É efetuado o planeamento anual dos recursos humanos considerando os planos de atividades?	Decreto-Lei n.º 52/2022, de 4 de agosto (art. 14.º e n.ºs 2 e 3 do art. 98.º). Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (arts. 28.º a 31.º).	Análise documental. Entrevistas.	- Balanço social. - Mapa de pessoal. - Plano de atividades e orçamento. - Testemunhos.	Adequar o planeamento anual dos recursos humanos ao plano de atividades.
SUBQUESTÃO 1.2	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
Existe uma caracterização dos postos de trabalho?	Decreto-Lei n.º 52/2022, de 4 de agosto (art. 14.º). Código do Trabalho (art. 106.º)	Análise documental.	- Caracterizações ou descrições dos postos de trabalho.	Elaborar um documento que identifique as competências, a experiência e os requisitos necessários aos postos de trabalho.
SUBQUESTÃO 1.3	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
Na contratação de trabalhadores ao abrigo do Código do Trabalho, os critérios de seleção respeitam o direito à igualdade de oportunidades e de tratamento?	Código do Trabalho (art. 24.º). Decreto-Lei n.º 52/2022, de 4 de agosto (art. 15.º)	Análise documental. Testes de controlo.	- Processos de recrutamento. - Resultados dos testes.	Respeitar os princípios da igualdade de oportunidades, da imparcialidade, da boa-fé, da não discriminação, da participação e da publicidade, na contratação de trabalhadores.
SUBQUESTÃO 1.4	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO

SUBQUESTÃO 1

As pessoas são recrutadas através dos processos previstos na legislação?

No recrutamento de trabalhadores ao abrigo da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, foram cumpridas as regras de previstas?	Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Capítulo I, do Título II). Portaria n.º 233/2022, de 9 de setembro.	Análise documental. Testes de controlo.	- Processos de recrutamento. - Resultados dos testes.	Cumprir as modalidades de procedimento concursal no recrutamento de trabalhadores ao abrigo da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, sob pena de a entidade auditada incorrer no incumprimento das determinações legais.
---	---	--	--	---

SUBQUESTÃO 1.5	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
São cumpridas as quotas de emprego para pessoas com deficiência?	Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril. Lei n.º 4/2019, de 10 de janeiro. Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. Código do Trabalho. Lei n.º 46/2006, de 28 de agosto. Lei n.º 38/2004, de 18 de agosto. Decreto-Lei n.º 29/2001, de 3 de fevereiro.	Análise documental. Testes de controlo.	- Avisos de abertura de procedimentos concursais para a contratação de trabalhadores. - Balanço Social. - Relatório Único. - Resultados dos testes.	Cumprir as quotas de emprego previstas para pessoas com deficiência. O incumprimento destas normas é comunicado à Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) e ao Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P. (INR, I.P.).

QUADRO 10. SUBQUESTÃO 2: INTEGRAÇÃO E ORIENTAÇÃO

SUBQUESTÃO 2				
Os novos trabalhadores são integrados e orientados?				
SUBQUESTÃO 2.1	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
Existe um manual de acolhimento ou integração para os novos trabalhadores?	Código do Trabalho (n.º 2, do art. 70.º e al. c), do n.º 1 do art. 71.º).	Análise documental.	- Manual de acolhimento ou integração (ou documento equivalente).	Elaborar um manual de acolhimento ou integração, onde conste a informação essencial gerais sobre a entidade e as formalidades administrativas instituídas, uma vez que a inexistência desse instrumento pode dificultar a adaptação dos novos trabalhadores à realidade organizacional.
SUBQUESTÃO 2.2	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
Existe um processo de integração que contemple um programa de orientação para os novos trabalhadores?		Análise documental. Entrevistas.	- Programas de ações de orientação para novos trabalhadores. - Testemunhos.	Definir um processo de integração com um programa de orientação para os novos trabalhadores, pois a inexistência desse processo e dessa capacitação dificulta a familiarização com as tarefas do trabalho e a aprendizagem das práticas, políticas e procedimentos da organização.
SUBQUESTÃO 2.3	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO

SUBQUESTÃO 2

Os novos trabalhadores são integrados e orientados?

A integração e orientação de novos trabalhadores inclui formação específica para as funções que irão executar?	Programas de formação para novos trabalhadores.	Análise documental.	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de formação para novos trabalhadores. - Lista de participações em programas de formação para novos trabalhadores. 	Realizar programas de formação específica para as funções que os novos trabalhadores irão executar, pois a sua inexistência pode dificultar a sua adaptação.
---	---	---------------------	--	--

SUBQUESTÃO 2.4	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
A avaliação do período experimental dos novos trabalhadores obedece a critérios de transparência, imparcialidade e não discriminação?	Artigos 45.º a 51.º, da LTFP. Artigos 111.º a 114.º, do CT. Acordo Coletivo de Trabalho n.º 1/2009, de 11 de setembro - Acordo coletivo de carreiras gerais.	Análise documental. Entrevistas.	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimentos escritos. - Instruções de trabalho. - Relatórios de avaliação de novos trabalhadores. - Testemunhos. 	Instituir processos de avaliação do período experimental de novos trabalhadores que incluam indicadores para medir a transparência, a imparcialidade e a não discriminação.

QUADRO 11. SUBQUESTÃO 3: DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS

SUBQUESTÃO 3				
O desenvolvimento das carreiras das pessoas é apoiado?				
SUBQUESTÃO 3.1	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
É praticada a rotatividade no trabalho como forma de aquisição de novas competências e experiência pelos trabalhadores?	Práticas de rotatividade no trabalho com o objetivo de promover a aquisição de novas competências e experiência pelos trabalhadores.	Análise documental. Entrevistas.	- Comunicações. - Procedimentos escritos. - Testemunhos.	Ponderar o planeamento de práticas de rotatividade no trabalho.
SUBQUESTÃO 3.2	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
É oferecido apoio aos trabalhadores na gestão do seu percurso profissional?	Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro (n.º 4 do art. 5.º). Código do Trabalho (al. d), do n.º 1 do art. 127.º).	Análise documental. Entrevistas.	- Plano anual e plurianual de formação. - Relatório anual de formação. - Testemunhos.	Assegurar uma política de formação na organização e um efetivo acompanhamento profissional no local de trabalho.
SUBQUESTÃO 3.3	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
Os trabalhadores são incentivados a participarem em projetos inovadores?	Decreto-Lei n.º 52/2022, de 4 de agosto (n.º 2 do art. 14.º).	Análise documental. Entrevistas.	- Fichas e planos de projetos inovadores. - Testemunhos.	Elaborar uma estratégia de investigação clínica e inovação em saúde.

QUADRO 12. SUBQUESTÃO 4: GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

SUBQUESTÃO 4				
O desempenho das pessoas é efetivamente avaliado?				
SUBQUESTÃO 4.1	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
A avaliação de desempenho está implementada em todas as carreiras?	Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.	Análise documental. Entrevistas.	Atas. Procedimentos escritos. Instruções de trabalho. Testemunhos recolhidos nas entrevistas.	Necessidade de implementação de uma avaliação de desempenho transversal, de modo a promover a igualdade de tratamento.
SUBQUESTÃO 4.2	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
As reclamações nesta matéria são registadas e tratadas no prazo legalmente previsto?	Artigos 192.º, n.ºs 1 e 2 e 195.º, n.ºs 1 e 2, do CPA. Artigos 65.º, n.ºs 4 e 5, 70.º e 73.º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.	Análise documental. Entrevistas. Testes de controlo.	Atas do órgão de gestão. Procedimentos escritos. Resultados de testes.	Necessidade de tratar as reclamações no prazo legalmente previsto, sob pena de incorrer no incumprimento de normas legais.
SUBQUESTÃO 4.3	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
A avaliação de desempenho individual deu origem a algum dos efeitos previstos no SIADAP?	Artigo 52.º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.	Análise documental. Testes de controlo.	Atas do órgão de gestão. Procedimentos escritos. Resultados de testes.	Necessidade de diagnosticar e recompensar na sequência da avaliação de desempenho individual, sob pena de incorrer no incumprimento dos normativos legais aplicáveis, bem como prejudicar a melhoria e favorecer a desmotivação.

QUADRO 13. SUBQUESTÃO 5: RECONHECIMENTO E RECOMPENSA

SUBQUESTÃO 5				
As pessoas são recompensadas e reconhecidas?				
SUBQUESTÃO 5.1	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
Existe um manual de procedimentos sobre remunerações?	Código do Trabalho (arts. 258.º a 280.º). Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (arts. 144.º a 175.º).	Análise documental.	- Manual de procedimentos.	Elaborar e divulgar um manual de procedimentos sobre remunerações.
SUBQUESTÃO 5.2	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
A atribuição de remunerações base, suplementos remuneratórios, benefícios e regalias suplementares são objeto de um controlo interno?	Artigo 146.º a 168.º, da LTFP. Artigo 7.º dos Estatutos, publicados em anexo ao Decreto-Lei n.º 18/2017, de 10 de fevereiro (até 4 de agosto de 2022). Artigo 71.º do Decreto-Lei n.º 52/2022, de 4 de agosto Procedimentos de controlo e de verificação instituídos.	Análise documental. Entrevistas. Testes de controlo.	Informações. Documentos relativos ao processamento de vencimentos. Procedimentos escritos e Instruções de trabalho. Testemunhos recolhidos nas entrevistas. Resultados de testes.	Necessidade de instituir procedimentos de controlo sistemático no que respeita à atribuição e manutenção dos aspetos relativos ao sistema remuneratório, de modo a evitar ou diminuir situações de realização de pagamentos indevidos ou em falta por incumprimento do princípio da igualdade.
SUBQUESTÃO 5.3	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO

SUBQUESTÃO 5

As pessoas são recompensadas e reconhecidas?

São atribuídas recompensas não financeiras como forma de reconhecimento individual?

Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril (n.º 1 do art. 45.º).

Análise documental.
Entrevistas.

- Atas.
- Procedimentos escritos.
- Testemunhos.

Necessidade de previsão de recompensas não financeiras, como forma de reconhecimento individual, pois a não concessão de recompensas pode dificultar a atração e retenção de trabalhadores e diminuir a motivação.

SUBQUESTÃO 5.4

CRITÉRIOS

MÉTODOS

EVIDÊNCIAS

IMPACTO ESPERADO

Existe um programa de reconhecimento?

Regras para o reconhecimento dos trabalhadores.

Análise documental.

Atas do órgão de gestão.
Procedimentos escritos.

Instituir um programa de reconhecimento com regras claras.

QUADRO 14. SUBQUESTÃO 6: CAPACITAÇÃO E FORMAÇÃO

SUBQUESTÃO 6				
É assegurada a capacitação e a formação dos trabalhadores?				
SUBQUESTÃO 6.1	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
São elaborados planos anuais ou plurianuais de formação?	Artigos 5.º, al. c) e 71.º, da LTFP. Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro. Artigos 130.º a 134.º, do CT.	Análise documental.	Planos de formação.	Necessidade de elaboração de um plano anual de formação, pois a falta desse instrumento pode prejudicar a organização da formação anual e a participação dos trabalhadores, para além da entidade auditada poder incorrer no incumprimento de normas legais.
SUBQUESTÃO 6.2	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
É elaborado um diagnóstico de necessidades de formação com a participação dos trabalhadores?	Artigos 5.º, al. c) e 71.º, da LTFP. Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro. Artigos 130.º a 134.º, do CT. Ferramenta de diagnóstico das necessidades de formação. Artigo 52, n.º 1, al. b), da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.	Análise documental. Testes de controlo.	Relatório de diagnóstico de necessidades de formação. Fichas de avaliação. Resultado dos testes.	Necessidade de realização do diagnóstico das necessidades de formação e instituição de mecanismos de participação dos trabalhadores nesse processo, pois o planeamento de formação sem a sua participação pode potenciar uma desadequação entre a oferta formativa e as necessidades reais dos trabalhadores.

SUBQUESTÃO 6

É assegurada a capacitação e a formação dos trabalhadores?

SUBQUESTÃO 6.3	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
É assegurado o número mínimo de horas de formação anual por trabalhador?	Artigos 5.º, alínea c) e 71.º, da LTFP. Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro. Artigo 131.º, n.º 2 do CT.	Análise documental.	Documentação. Procedimentos escritos.	Necessidade de assegurar que é ministrado o número anual mínimo de horas de formação por trabalhador, sob pena de a entidade auditada incorrer no incumprimento de normas legais.
SUBQUESTÃO 6.4	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
É efetuado o relatório anual de formação?	Portaria n.º 55/2010, de 21 de janeiro (Anexo C).	Análise documental.	- Relatório anual de formação.	Elaborar o relatório anual de formação.
SUBQUESTÃO 6.5	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
É proporcionada aos trabalhadores formação adequada na área das tecnologias digitais?	Código do Trabalho (arts. 131.º 1 33.º). Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro (al. h) do art. 3.º).	Análise documental. Entrevistas.	- Plano anual ou plurianual de formação. - Relatório anual de formação. - Testemunhos.	Necessidade de assegurar condições propícias à aquisição de conhecimentos na área das tecnologias digitais a todos os trabalhadores.
SUBQUESTÃO 6.6	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO

SUBQUESTÃO 6

É assegurada a capacitação e a formação dos trabalhadores?

É avaliado o impacto da formação no desempenho dos trabalhadores?

Indicadores-chave de desempenho.
Estrutura da avaliação eficácia da formação.

Análise documental.
Entrevistas.

- Relatório anual de formação.
- Procedimentos escritos.
- Testemunhos.

Necessidade de aferição da medida em que a formação ministrada contribui para a melhoria do desempenho profissional dos trabalhadores, pois uma formação percecionada como não contributiva à melhoria do desempenho pelos seus destinatários não tem qualquer impacto no desenvolvimento das suas competências.

QUADRO 15. SUBQUESTÃO 7: BEM-ESTAR NO TRABALHO

SUBQUESTÃO 7				
Existe uma estratégia de melhoria do ambiente de trabalho e do bem-estar das pessoas?				
SUBQUESTÃO 7.1.	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
Existe um serviço de segurança e saúde no trabalho?	Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro (sobretudo os arts. 78.º, 79.º e 80.º).	Análise documental.	<ul style="list-style-type: none"> - Regulamento interno da entidade. - Composição do serviço interno de segurança e saúde no trabalho. 	Necessidade de institucionalizar o serviço interno de segurança e saúde no trabalho, sob pena de a entidade auditada poder incorrer numa contraordenação muito grave (cf. n.º 5, ao artigo 78.º da Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro).
SUBQUESTÃO 7.2	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
É realizada formação profissional na área da segurança e saúde no trabalho?	Programas de formação em segurança e saúde no trabalho.	Análise documental.	Plano anual de formação. Relatório anual de formação. Programas de formação em SST.	Necessidade de realizar ações de formação nas áreas da SST, para promover um ambiente de trabalho seguro e saudável.
SUBQUESTÃO 7.3	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
São avaliadas as causas dos acidentes de trabalho e riscos psicossociais?	Procedimentos internos do SST. Lista da Verificação das Condições de Trabalho / Riscos Psicossociais da Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT).	Análise documental. Entrevistas.	Procedimentos internos. Relatórios de avaliação. Testemunhos recolhidos nas entrevistas.	Necessidade de avaliação das causas e das medidas adotadas para prevenir os acidentes de trabalho e os riscos psicossociais e continuar a promover comportamentos adequados junto dos trabalhadores.

SUBQUESTÃO 7

Existe uma estratégia de melhoria do ambiente de trabalho e do bem-estar das pessoas?

SUBQUESTÃO 7.4	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
É avaliada a satisfação aos trabalhadores com o ambiente de trabalho?	Procedimento de avaliação da satisfação dos trabalhadores com o ambiente de trabalho.	Análise documental.	Questionários de avaliação da satisfação dos trabalhadores com o ambiente de trabalho. Programas de oficinas de trabalho para avaliação da satisfação dos trabalhadores. Relatórios da avaliação da satisfação dos trabalhadores com o ambiente de trabalho.	Necessidade de avaliar satisfação aos trabalhadores com o ambiente de trabalho, pois a sua inexistência pode gerar um sentimento de desvalorização da opinião, potenciando uma maior insatisfação, para além de implicar um desconhecimento da perceção dos trabalhadores sobre essas questões.
SUBQUESTÃO 7.5	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
São avaliados os motivos da denúncia de contrato ou pedido de exoneração pelos trabalhadores?	Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (arts. 304.º e 305.º) Código do Trabalho (al. b) do art. 340.º e art. 400.º)	Análise documental. Entrevistas.	Procedimentos internos. Testemunhos recolhidos nas entrevistas.	Necessidade de instituir procedimentos de avaliação dos motivos da saída de trabalhadores.
SUBQUESTÃO 7.6	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
As modalidades de trabalho a tempo parcial e de teletrabalho são aplicadas?	Artigos 150.º a 156.º e 165.º a 171.º, do CT, <i>ex vi</i> , artigos 68.º e 69.º, da LTFP.	Análise documental. Entrevistas.	Regulamento do horário de trabalho. Procedimentos escritos. Testemunhos recolhidos nas entrevistas.	Necessidade de prever as modalidades de trabalho a tempo parcial e de teletrabalho, sob pena de incorrer no incumprimento dos normativos legais aplicáveis.

SUBQUESTÃO 7

Existe uma estratégia de melhoria do ambiente de trabalho e do bem-estar das pessoas?

SUBQUESTÃO 7.7	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
As modalidades de horário de trabalho para cumprimento de responsabilidades familiares são atribuídas?	Artigos 33.º a 65.º, do CT, <i>ex vi</i> , al. e) do n.º 1 do artigo 4.º, da LTFP, e artigos 33.º a 65.º do CT, <i>ex vi</i> , al. e) do n.º 1 do artigo 4.º da LTFP.	Análise documental. Entrevistas.	Regulamento do horário de trabalho. Procedimentos escritos. Testemunhos recolhidos nas entrevistas.	Necessidade de atribuição do regime de dispensas, faltas e licenças previsto em matéria de parentalidade, sob pena de incorrer no incumprimento de normas legais.
SUBQUESTÃO 7.8	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
São cumpridos os direitos dos trabalhadores com capacidade de trabalho reduzida, deficiência ou doença crónica?	Artigos 84.º a 88.º, do CT, <i>ex vi</i> , al. f), do n.º 1, do artigo 4.º, da LTFP.	Análise documental. Entrevistas.	Procedimentos escritos. Instruções de trabalho. Testemunhos recolhidos nas entrevistas.	Necessidade de assegurar os direitos dos trabalhadores com capacidade de trabalho reduzida, deficiência ou doença crónica, sob pena de incorrer no incumprimento de normas legais.
SUBQUESTÃO 7.9	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
Existe um código de ética e este é do conhecimento dos trabalhadores?	Artigo 36.º, do Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março. Artigo 47.º, do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro. Despacho n.º 9456-C/2014, de 18 de julho, do Ministro da Saúde.	Análise documental. Questionário.	Código de ética. Comunicações produzidas sobre o código de ética. Programas de ações de formação e sensibilização sobre o código de ética. Resultados do questionário.	Necessidade de criar e aprovar um código de ética, sob pena de incorrer no incumprimento das normas legais aplicáveis, mas também de o comunicar junto dos trabalhadores e realizar ações de formação e de sensibilização sobre o conteúdo do mesmo.

SUBQUESTÃO 7

Existe uma estratégia de melhoria do ambiente de trabalho e do bem-estar das pessoas?

SUBQUESTÃO 7.10	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
Existe um código de boa conduta para prevenção e combate ao assédio no trabalho e este é conhecido pelos trabalhadores?	<p>Artigo 36.º, do Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março.</p> <p>Artigo 47.º, do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro.</p> <p>Despacho n.º 9456-C/2014, de 18 de julho, do Ministro da Saúde.</p> <p>Artigo 127.º, n.º 1, al. k), do CT.</p> <p>Artigos 4.º, n.º 1, al. d) e 71.º, n.º 1, al. c) e k), da LTFP.</p>	<p>Análise documental.</p> <p>Questionário.</p>	<p>Código de boa conduta para prevenção e combate ao assédio no trabalho.</p> <p>Comunicações produzidas sobre o código de boa conduta para prevenção e combate ao assédio no trabalho.</p> <p>Programas de ações de formação e sensibilização sobre o código de boa conduta para prevenção e combate ao assédio no trabalho.</p> <p>Resultados do questionário.</p>	<p>Necessidade de criar e aprovar um código de boa conduta para prevenção e combate ao assédio no trabalho, sob pena de incorrer no incumprimento de normas legais, mas também de o comunicar junto dos trabalhadores e realizar ações de formação e de sensibilização sobre o conteúdo do mesmo.</p>
SUBQUESTÃO 7.11	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO

SUBQUESTÃO 7

Existe uma estratégia de melhoria do ambiente de trabalho e do bem-estar das pessoas?

Foi elaborado um plano para a igualdade, avaliado o impacto das medidas executadas e a avaliação foi reportada semestralmente ao membro do governo com tutela sobre a área da igualdade?

Resolução do Conselho de Ministros n.º 70/2008, de 27 de março
 Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2012, de 23 de fevereiro.
 Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro (art. 50.º, n.º 2).
 Artigo 7.º da Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto.
 Lei n.º 60/2018, de 21 de agosto.
 Despacho Normativo n.º 18/2019, de 17 de junho.

Análise documental.
 Entrevistas.

- Plano para a igualdade.
- Relatórios de avaliação da execução das medidas do plano para a igualdade.
- Comunicações de reporte da avaliação da execução das medidas do plano para a igualdade.
- Testemunhos obtidos com a realização de entrevistas.

Conceção ou melhoria do plano para a igualdade, bem como do processo de implementação do mesmo e no plano de avaliação da execução das medidas nele previstas. Cumprimento do dever de reporte semestral da avaliação realizada

SUBQUESTÃO 7.12

CRITÉRIOS

MÉTODOS

EVIDÊNCIAS

IMPACTO ESPERADO

Foi elaborado o relatório sobre as remunerações pagas a homens e mulheres?

N.º 2 da Resolução do Conselho de Ministros n.º 18/2014, de 5 de março.

Análise documental.

Relatório sobre as remunerações pagas a mulheres e homens.

Necessidade de elaboração de relatório, a divulgar internamente e a disponibilizar no respetivo sítio na Internet, sobre as remunerações pagas a mulheres e homens tendo em vista um diagnóstico preventivo.

SUBQUESTÃO 7.13

CRITÉRIOS

MÉTODOS

EVIDÊNCIAS

IMPACTO ESPERADO

SUBQUESTÃO 7

Existe uma estratégia de melhoria do ambiente de trabalho e do bem-estar das pessoas?

Existe uma comissão de trabalhadores?	Artigos 331.º, 332, n.º 2 e 334.º da LTFP. Artigo 414.º, n.º 1 do CT, aplicável por remissão do n.º 2 do artigo 314.º da LTFP), 423.º, n.º 2 (aplicável por remissão do n.º 2 do artigo 324.º da LTFP) e 430.º, n.º 1 (aplicável por remissão do artigo 330.º da LTFP).	Análise documental.	Estatutos da comissão de trabalhadores publicados na 2.ª série do <i>Diário da República</i> . Registo da comissão de trabalhadores na Direção-Geral da Administração e do Emprego Público.	Necessidade de divulgar informação sobre a constituição da comissão de trabalhadores.
--	---	---------------------	--	---

SUBQUESTÃO 7.14

CRITÉRIOS

MÉTODOS

EVIDÊNCIAS

IMPACTO ESPERADO

São respeitados os direitos das comissões de trabalhadores?

Artigos 323.º a 327.º, da LTFP.
Artigos 421.º a 425.º, do CT.

Análise documental.
Entrevistas.

Documentação.
Procedimentos escritos e Instruções de trabalho.
Testemunhos recolhidos nas entrevistas.

Necessidade de respeitar os direitos das comissões de trabalhadores, sob pena de incorrer no incumprimento dos normativos legais aplicáveis.

SUBQUESTÃO 7.15

CRITÉRIOS

MÉTODOS

EVIDÊNCIAS

IMPACTO ESPERADO

São respeitados os direitos de associação sindical?

Artigos 337.º a 346.º, da LTFP.
Artigos 440.º a 468.º, do CT

Análise documental.
Entrevistas.

Documentação.
Procedimentos escritos.
Testemunhos recolhidos nas entrevistas.

Necessidade de respeitar os direitos de associação sindical, sob pena de incorrer no incumprimento dos normativos legais aplicáveis.

SUBQUESTÃO 7.16

CRITÉRIOS

MÉTODOS

EVIDÊNCIAS

IMPACTO ESPERADO

SUBQUESTÃO 7

Existe uma estratégia de melhoria do ambiente de trabalho e do bem-estar das pessoas?

Foram implementadas medidas para a prevenção da violência?

Plano de Ação para a Prevenção da Violência no Setor da Saúde.
 Despacho n.º 9494/2019, da Secretária de Estado da Saúde, de 14 de outubro de 2019.
 Despacho 2102/2020, de 31 de janeiro, do Ministro da Administração Interna e da Ministra da Saúde.
 Resolução do Conselho de Ministros n.º 28/2019, de 20 de dezembro de 2018.
 Artigos 143.º e seguintes do Código Penal.

Análise documental.
 Entrevistas.

Documentação sobre a implementação de medidas para a prevenção da violência.
 Testemunhos recolhidos nas entrevistas.

Necessidade de implementar medidas para a prevenção da violência, pois esta tem repercussões na organização e nas relações de trabalho, assim como no sentimento de segurança e desempenho dos/as trabalhadores/as.

SUBQUESTÃO 7.17

CRITÉRIOS

MÉTODOS

EVIDÊNCIAS

IMPACTO ESPERADO

Os episódios de violência são registados e analisados?

Análise documental.
 Entrevistas.

Registos de notificações de episódios de violência.
 Testemunhos recolhidos nas entrevistas.

Necessidade de registar e analisar os episódios de violência de modo a promover o desenvolvimento contínuo de medidas e procedimentos de prevenção e gestão.

SUBQUESTÃO 7.18

CRITÉRIOS

MÉTODOS

EVIDÊNCIAS

IMPACTO ESPERADO

SUBQUESTÃO 7

Existe uma estratégia de melhoria do ambiente de trabalho e do bem-estar das pessoas?

A comunidade, os parceiros e os profissionais de saúde são envolvidos na elaboração das medidas de prevenção da violência?

Processos de envolvimento das partes interessadas na elaboração das medidas de prevenção da violência.

Análise documental.
Entrevistas.

Documentos submetidos a consulta.
Testemunhos recolhidos nas entrevistas.

Necessidade de promover o envolvimento das partes interessadas na elaboração de um plano de prevenção da violência, de modo a promover a sua melhoria e eficácia, bem como a sensibilização em torno da promoção de ambientes saudáveis e uma cultura de “não violência”.

QUADRO 16. SUBQUESTÃO 8: TECNOLOGIAS DIGITAIS

SUBQUESTÃO 8				
As pessoas dispõem de tecnologias digitais para realizar o seu trabalho?				
SUBQUESTÃO 8.1	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
Existe investimento em tecnologias digitais facilitadoras do trabalho das pessoas nas diferentes áreas departamentais?	Utilização de tecnologias digitais nas tarefas diárias dos trabalhadores nas diferentes áreas departamentais.	Análise documental. Entrevistas. Testes de controlo.	Procedimentos de aquisição de produtos de apoio e tecnologias digitais. Testemunhos recolhidos nas entrevistas. Resultados de testes.	Necessidade de investimento em tecnologias digitais e adaptação dos processos.
SUBQUESTÃO 8.2	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
Todos os trabalhadores têm acesso a tecnologias digitais necessárias para realizar o seu trabalho?	Artigo 9.º da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, aprovada pela Resolução da Assembleia da República n.º 56/2009, de 7 de maio de 2009.	Entrevistas. Testes de controlo.	Testemunhos recolhidos nas entrevistas. Resultados de testes.	Necessidade de garantir o acesso de todos os trabalhadores a tecnologias digitais para facilitar a execução das tarefas, melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados.

QUADRO 17. SUBQUESTÃO 9: PARTICIPAÇÃO E COMUNICAÇÃO INTERNA

SUBQUESTÃO 9				
Existem incentivos ao envolvimento e à participação dos trabalhadores suportados numa estratégia de comunicação interna?				
SUBQUESTÃO 9.1	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO
Existe uma estratégia de comunicação interna?	<p>Estratégia de comunicação interna.</p> <p>Decreto-Lei n.º 52/2022, de 4 de agosto (n.º 1 do art. 71.º).</p> <p>Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro (n.º 5 do art. 5.º e al. h), do n.º 1, do art. 7.º)</p>	<p>Análise documental.</p> <p>Entrevistas.</p> <p>Observação direta.</p>	<p>Plano estratégico de comunicação interna.</p> <p>Intranet (atualizada).</p> <p>Produtos periódicos de comunicação interna (p. ex. <i>newsletter</i>).</p> <p>Gabinete de comunicação (com funções alargadas à comunicação interna).</p> <p>Meios dedicados à comunicação interna (p. ex. endereço de correio eletrónico, <i>placards</i> de afixação de comunicação interna, fóruns ou reuniões regulares de comunicação interna).</p>	<p>Necessidade de formulação de uma estratégia de comunicação interna, pois a sua inexistência pode induzir a baixa produtividade, a ineficiência, os desperdícios, o fraco envolvimento dos trabalhadores, a um número elevado de queixas, a procedimentos redundantes e ao insucesso de medidas de mudança.</p>
SUBQUESTÃO 9.2	CRITÉRIOS	MÉTODOS	EVIDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO

SUBQUESTÃO 9

Existem incentivos ao envolvimento e à participação dos trabalhadores suportados numa estratégia de comunicação interna?

Existe uma comunicação efetiva entre a gestão de topo e todas as pessoas da organização?

Comunicação descendente, regular, que forneça informação sobre o trabalho desenvolvido, os objetivos organizacionais, orientações e aspetos da organização interna.

Análise documental.
Entrevistas.

Diretrizes (p. ex. deliberações, ofícios-circulares, normas internas).
Informação de *feedback* sobre o desempenho.
Instruções de trabalho.
Manuais.
Memorandos.
Procedimentos escritos.
Produtos periódicos de comunicação interna (p. ex. *newsletter*).
Testemunhos recolhidos nas entrevistas.

Necessidade de implementação de uma política de comunicação entre a gestão de topo e todas as pessoas da organização, pois a sua inexistência pode contribuir para a perceção de que os trabalhadores não são valorizados e ter um impacto negativo na sua motivação.

SUBQUESTÃO 9.3

CRITÉRIOS

MÉTODOS

EVIDÊNCIAS

IMPACTO ESPERADO

SUBQUESTÃO 9

Existem incentivos ao envolvimento e à participação dos trabalhadores suportados numa estratégia de comunicação interna?

Existe uma comunicação efetiva entre os diferentes departamentos e áreas?

Comunicação interdepartamental.

Análise documental.
Entrevistas.

Procedimentos escritos.
Instruções de trabalho.
Agendas de reuniões de trabalho interdepartamentais.
Testemunhos recolhidos nas entrevistas.

Necessidade de implementação de práticas de comunicação interdepartamentais, de modo a gerar um ambiente de trabalho transversal e com partilha de conhecimento, pois a sua inexistência pode gerar ineficiência, pela possível duplicação de tarefas, falta de aproveitamento do conhecimento especializado e diminuição do espírito empreendedor.

SUBQUESTÃO 9.4

CRITÉRIOS

MÉTODOS

EVIDÊNCIAS

IMPACTO ESPERADO

SUBQUESTÃO 9

Existem incentivos ao envolvimento e à participação dos trabalhadores suportados numa estratégia de comunicação interna?

<p>Os trabalhadores são envolvidos nos processos de mudança?</p>	<p>Processos de envolvimento dos trabalhadores. Guias orientadores para o envolvimento dos trabalhadores.</p>	<p>Análise documental. Entrevistas.</p>	<p>Procedimentos escritos. Instruções de trabalho. Guias orientadores para o envolvimento dos trabalhadores. Testemunhos recolhidos nas entrevistas.</p>	<p>Necessidade de previsão de mecanismos de incentivo ao envolvimento e à participação de toda as pessoas nos processos de mudança, pois a falta de envolvimento contribui para um sentimento de desvalorização da opinião individual e não contribui para o fortalecimento do sentido de pertença, podendo induzir a uma baixa produtividade, ao absentismo, à insatisfação no trabalho e ao insucesso das medidas de mudança.</p>
---	---	---	--	---

SUBQUESTÃO 9.5

CRITÉRIOS

MÉTODOS

EVIDÊNCIAS

IMPACTO ESPERADO

SUBQUESTÃO 9

Existem incentivos ao envolvimento e à participação dos trabalhadores suportados numa estratégia de comunicação interna?

Os trabalhadores participam na formulação de estratégias e planos de ação?

Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro (art. 7.º).
Código do Trabalho (al. a), do n.º 1, do art. 424.º e als. a) e b), do n.º 2, do art. 426.º)

Análise documental.
Entrevistas.

- Procedimentos escritos.
- Relatórios de participação.
- Testemunhos recolhidos nas entrevistas.

Necessidade de instituir mecanismos de participação dos trabalhadores na formulação de estratégias e planos de ação, pois o não envolvimento dos trabalhadores contribui para o sentimento de desvalorização, não incentiva o sentimento de pertença e desaproveita a experiência individual das pessoas obtida no seu trabalho diário.

FIM DO DOCUMENTO