

6. Desenvolvimento dos funcionários												
Básico			Em desenvolvimento			Avançado			De vanguarda			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Orientação estratégica	Cabe aos funcionários tomar a iniciativa de procurar oportunidades de formação ou de progressão na carreira. Por vezes, os funcionários do INSP participam em acções de formação ministradas por grupos externos, mas, frequentemente, estas não estão relacionadas com as actividades do INSP.		Os administradores e funcionários procuram activamente oportunidades de desenvolvimento profissional para os funcionários, mas estas não estão necessariamente ligadas aos objectivos do INSP.			O INSP considera que os seus funcionários estão entre os recursos mais importantes de que dispõe, e procura ajudá-los a progredir de formas que contribuam para o trabalho do INSP.			O INSP dispõe de uma estratégia a longo prazo em termos de recursos humanos, interligada com o seu plano estratégico, que orienta o seu investimento na formação e desenvolvimento dos funcionários. O seu investimento estratégico em termos de desenvolvimento profissional, incluindo planos de sucessão, assegura o seu actual e futuro sucesso.			
Sistemas	A selecção de funcionários para receberem formação baseia-se frequentemente em relações pessoais entre decisores, doadores e funcionários. Os administradores e gestores raramente ajudam os funcionários a planear progressões na carreira.		O INSP dispõe de processos informais para orientar a selecção de funcionários para acções de formação. Alguns funcionários mais antigos actuam como mentores em relação a funcionários mais novos, mas as relações de mentoria são apenas para um propósito específico (<i>ad hoc</i>) e tendem a ser de curta duração.			O INSP dispõe de processos formais, transparentes, para selecção de funcionários para acções de formação. Disponibiliza ferramentas e linhas de orientação para a mentoria e criação de planos de desenvolvimento profissional. Muitos funcionários têm planos de desenvolvimento profissional, mas estes nem sempre são realistas. São poucas as chefias e os funcionários que tiram proveito de programas de mentoria.			A maioria dos funcionários do INSP tem planos de desenvolvimento profissional que incluem metas a longo prazo. Os planos são actualizados regularmente, por forma a corresponderem às necessidades dos funcionários e do INSP. Muitas chefias e funcionários tiram proveito de programas formais de mentoria, que associa mentores e alunos em todo o INSP.			
Recursos	O INSP não dispõe de recursos para desenvolver e implementar acções de formação para os seus funcionários. Frequentemente, rejeita oportunidades de formação para os funcionários, mesmo quando os custos estão cobertos, pois não consegue obter as autorizações necessárias ou não existem funcionários suficientes para substituir os colegas quando estes estão em formação.		Os recursos do INSP para a formação são limitados. Excepto quando financiadas por doadores, não é possível aos funcionários frequentar acções de formação externas. O INSP desenvolveu alguns cursos de formação, mas dispõe de poucos recursos para implementação dos mesmos.			O INSP apoia quer a formação interna de funcionários, quer a participação de funcionários numa variedade de oportunidades de formação externas, incluindo formação a longo prazo no caso de alguns funcionários, em antecipação das suas futuras necessidades. Os especialistas em formação do INSP asseguram que os programas de formação do INSP cumprem normas de qualidade.			O INSP emprega uma variedade de metodologias de formação para assegurar que os funcionários estão na vanguarda da saúde pública e preparados para dar resposta a futuras necessidades. O INSP dispõe de especialistas em formação, bem como de tecnologias, que asseguram a acessibilidade a funcionários deslocados no terreno e a funcionários com deficiências.			
Qualidade	O INSP tem muitas necessidades críticas que não são resolvidas devido à falta das competências necessárias por parte dos funcionários e às poucas oportunidades de aprendizagem. O INSP não realiza acções de formação. São poucos os funcionários com formação nas áreas da liderança ou gestão.		Por vezes, as acções de formação realizadas pelo INSP utilizam materiais e programas de formação de elevada qualidade de outras fontes; mas os cursos desenvolvidos pelo INSP são, frequentemente, de fraca qualidade. Não está disponível formação em muitas áreas cruciais, como liderança e gestão.			As acções de formação do INSP incorporam princípios de aprendizagem para adultos e dão resposta às necessidades de vários estilos de alunos. As oportunidades de formação para os funcionários variam desde áreas técnicas até à liderança e gestão.			Os programas de formação do INSP servem de modelo a muitas organizações, e os seus programas e metodologias são amplamente partilhados. O investimento do INSP no desenvolvimento dos funcionários ajuda o INSP a contornar facilmente a saída de funcionários em cargos essenciais por motivo de reforma ou de mudança para outro emprego.			
Envolvimento	Os funcionários reconhecem que, muitas vezes, não têm as competências necessárias para desempenhar as suas funções, e os seus supervisores não são capazes de lhes proporcionar orientação e mentoria. Alguns funcionários consideram que os processos de selecção de pessoas para acções de formação são injustos.		Os funcionários reconhecem que o INSP está a empreender esforços no sentido de identificar oportunidades de formação que correspondam às suas necessidades. No entanto, alguns funcionários sentem-se frustrados pelas poucas oportunidades, falta de orientação e mentoria e ausência de processos formais de selecção de funcionários para acções de formação.			Os funcionários apreciam as muitas oportunidades de formação. No entanto, muitos funcionários não sabem ao certo como progredir nas suas carreiras. Estes funcionários procuram activamente mentores e orientação profissional, mas nem sempre têm sucesso na obtenção dos mesmos.			Os funcionários dispõem de planos de desenvolvimento claros e estão cientes das formas através das quais podem progredir nas suas carreiras. Valorizam o facto de trabalharem no INSP e sentem-se valorizados pelo INSP. Muitos participam em programas formais de mentoria.			
Impacto	Os funcionários do INSP não são capazes de contribuir para o INSP tanto como poderiam caso dispusessem de melhor formação. Saem regularmente funcionários da organização para progredir nas suas carreiras, assumir novos desafios ou desenvolver novas competências, devido às poucas oportunidades no INSP.		À medida que as competências dos funcionários do INSP aumentam, a qualidade do trabalho do INSP tem vindo a melhorar. No entanto, continuam a existir muitas lacunas entre o trabalho que o INSP tem de realizar e as competências e experiência dos seus funcionários. Com poucas oportunidades de progressão, muitos funcionários com formação deixam o INSP em busca de cargos mais lucrativos em ONG e outros grupos.			A maioria dos funcionários do INSP tem as competências necessárias para desempenharem bem as suas funções. À medida que progredem nas suas carreiras, conseguem obter a formação necessária para continuarem a ter sucesso. Contudo, as saídas de funcionários em cargos essenciais podem causar perturbações devido à ausência de planos de sucessão ou de funcionários com competências transversais.			Os funcionários do INSP são altamente competentes e leais. A rotação é fraca, mas quando saem funcionários em cargos essenciais, o INSP está em condições de preencher rapidamente a vaga. O investimento estratégico do INSP nas pessoas posiciona-o para o futuro sucesso.			