



RECURSOS HUMANOS

Human resources



● ● Recursos humanos

1. Recursos humanos

No ano de 2009 a política de gestão de pessoas prosseguiu a orientação para a excelência do desempenho e para o desenvolvimento de competências, numa abordagem onde o empenho e a responsabilidade individual, integrados num compromisso de equipa e alinhados com os objectivos estratégicos do Regulador, assumem um papel de destaque na criação de oportunidades de evolução profissional e de motivação dos colaboradores.

De igual modo, a capacidade de adaptação da organização à mudança assume um papel decisivo na consecução dos objectivos estratégicos do ICP-ANACOM. Assim, no contexto organizacional, continuou a acolher-se e a incentivar-se a mobilidade funcional, identificando-se internamente os perfis necessários e as competências existentes, permitindo-se, através dela, o desenvolvimento e a partilha de conhecimentos, através da experiência em diferentes áreas da Organização.

Das acções levadas a cabo em 2009, apresentam-se com particular destaque:

- implementação do novo Regulamento de Carreiras, designado Sistema de Evolução por Mérito, a todos os níveis da Organização;
- promoção de acções de Mobilidade Interna;
- melhoramento no actual Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD), na sua vertente do desenvolvimento de competências, através da introdução de diferentes níveis de eficácia;
- implementação do programa: Formação Pedagógica de Formadores, via método *b-learning*, com o objectivo de dotar os colaboradores envolvidos de competências pedagógicas necessárias à transmissão e partilha de conhecimento, fulcrais para o desenvolvimento sustentado da Organização;
- mobilização dos colaboradores para iniciativas no âmbito da Responsabilidade Social, interna e externa, visando a consolidação de conceitos como o trabalho de equipa e a sensibilização para a cooperação;

● ● Human resources

1. Human resources

In 2009, the policy of people management remained focused on achieving excellence in performance and on the development of competencies, in an approach where individual responsibility and performance which is part of a team commitment and aligned with the strategic objectives of the Regulator take on a key role in the creation of professional development opportunities and staff motivation.

Likewise, the organisation's ability to adapt to change assumes a decisive role in the accomplishment of ICP-ANACOM's strategic goals. Therefore, in an organizational context, functional mobility continues to be welcomed and encouraged, while internally, identification of the required profiles and existing competencies allows the development and sharing of knowledge through experience acquired in different areas of the Organisation.

Of the actions undertaken in 2009, the following are of particular note:

- implementation of the new Regulamento de Carreiras (Careers Regulation), the Merit Based Evolution System, at all levels of the organisation;
- promotion of Internal Mobility actions;
- improvement of the current Performance Evaluation System (PES) in terms of skill development, through the introduction of different efficiency levels;
- implementation of the Programme: Educational Training for Trainers, via *b-learning*, with the aim of equipping the staff involved with the educational skills needed to transmit and share their knowledge, which is critical to the sustained development of the Organization;
- mobilization of staff for internal and external social responsibility initiatives, aimed at the consolidation of concepts such as teamwork and cooperation awareness;

- melhoria da comunicação interna, vital para a compreensão das orientações da Organização e para o alinhamento para com os seus Valores.

1.1 Recursos humanos utilizados

O ICP-ANACOM registou, no ano de 2009, a manutenção do número total dos recursos humanos, relativamente ao ano anterior, tendo-se verificado um ligeiro aumento ao nível da força de trabalho total.

- improvement of internal communication, which is vital to understanding the guidelines of the Organization and to alignment with its values.

1.1 Human resources used

During 2009 ICP-ANACOM maintained the number of human resources used in the previous year, with a slight increase seen in the total number of staff.

Recursos humanos utilizados | Human resources used

Quadro 1.1 | Table 1.1

	2005	2006	2007	2008	2009
1. Efectivos Permanent staff	401	396	395	402	402
2. Requisitados pelo ICP-ANACOM Requisitioned by ICP-ANACOM	1	2	1	1	1
3. A prestar serviço noutras entidades Providing service to other entities	16	18	21	21	17
4. Contratados a termo Fixed-term contract	15	14	12	5	7
5. Recursos humanos utilizados Human resources used = (1)+(2)-(3)+(4)	401	394	387	387	393

Encontram-se a prestar serviço fora do ICP-ANACOM 17 colaboradores, nas seguintes situações: 5 requisitados em diversos Ministérios; 9 estão destacados, dos quais 7 na Fundação Portuguesa das Comunicações e 2 na Comissão de Planeamento de Emergência das Comunicações (CPEC); 1 cedido na DG Sociedade de Informação da Comissão Europeia. Verificam-se ainda 2 situações de licença sem vencimento.

1.2 Selecção e recrutamento

No ano de 2009 ocorreram as seguintes movimentações de colaboradores:

- recrutamento externo - 8 admissões, das quais 7 com contrato a termo certo para fazer face a situações temporárias de acréscimo de trabalho e 1 com contrato sem termo;
- mobilidade interna - 11 colaboradores;
- relativamente a saídas, registou-se um total de 7 cessações de contrato, dos quais 3 por caducidade, e 4 por iniciativa própria. Verificou-se, ainda, 1 aposentação.

There were 17 employees working outside ICP-ANACOM, as follows: 5 requested to various Ministries; 9 seconded, including 7 to Fundação Portuguesa das Comunicações (Portuguese Communications Foundation) and 2 to CPEC - Comissão de Planeamento de Emergência das Comunicações (Emergency Communications Planning Committee); and 1 employee at the European Commission's Information Society Directorate General. There are also 2 members of staff on unpaid leave.

1.2 Selection and recruitment

During 2009, the following staff movements were reported:

- external recruitment - 8 admissions, including 7 staff on fixed-term contracts to deal with temporary situations of increased workload and 1 new member of staff on permanent contract;
- internal mobility - 11 staff members;
- meanwhile, 7 staff contracts were terminated, 3 as a result of their expiry, and 4 on the initiative of the members of staff involved. There was also 1 retirement.

No âmbito da sua estratégia de recursos humanos, continuou a ser preocupação do Conselho de Administração a aposta na retenção, desenvolvimento e motivação de quadros altamente qualificados e na selecção de perfis de competências alinhados com os objectivos estratégicos da Organização.

1.3 Formação profissional

O Plano de Formação para 2009 reflecte, de forma transversal e abrangente, as necessidades de aperfeiçoamento de competências identificadas nas diversas áreas deste regulador.

A destacar, ainda, o fortalecimento de conhecimentos de âmbito académico, denotando-se uma significativa participação de colaboradores em cursos de pós-graduação, mestrado e doutoramento, traduzindo 4 por cento do universo de recursos humanos. As competências neles adquiridas visam, a médio e longo prazo, atingir-se um nível de especialização que em muito contribuirá para o desempenho de excelência desta entidade.

Dadas as funções cometidas ao ICP-ANACOM, a formação técnica, bem como de competências de gestão, assumiram em 2009 um papel de grande relevo, nomeadamente na área das comunicações electrónicas e matérias relacionadas com a adequação aos normativos internos e externos com entrada em vigor no ano transacto.

O Código de Trabalho (CT), o Sistema de Normalização Contabilística (SNC), os Modelos de Relato Financeiro, o Código dos Contratos Públicos (CCP), o Código Contributivo da Segurança Social e o Regime Jurídico de Segurança em Edifícios foram algumas das áreas que assumiram particular relevância na formação de 2009.

Realizaram-se acções de formação interna na metodologia MACBETH e o CCP, totalizando 242 horas de formação.

As aplicações informáticas como o SPSS para análise de dados e a produção de estatísticas, foi uma das áreas de destaque, a par da formação em Office 2007 que registou 600 horas de formação.

In terms of its human resources strategy, it remained a major concern of the Management Board to invest in the retention, development and motivation of highly qualified staff, and to select competency profiles which are aligned with the principles and strategy of the Organization.

1.3 Professional training

The 2009 Training Plan reflects, broadly and in a transverse manner, the needs identified across different area of the Regulator to further develop skills.

The strengthening of knowledge at an academic level should also be highlighted, with significant participation noted by employees in courses at a post-graduate, master's and doctoral level, reflecting 4 % of the all human resources. The skills acquired through such courses will, over the medium and long term, drive the achievement of a level of expertise which will greatly contribute to excellence in this entity's performance.

In light of the functions conferred upon ICP-ANACOM, technical training, as well as the development of management skills, took a major role in 2009, particularly in the area of electronic communications and materials related to adaptation to external and internal regulations coming into force over the preceding year.

Código de Trabalho (Labour Code), SNC - Sistema de Normalização Contabilística (Accounting Standardisation System), Modelos de Relato Financeiro (Financial Reporting Models), CCP - Código dos Contratos Públicos (Public Procurement Code), Código Contributivo da Segurança Social (Social Security Contributory Code) and Regime Jurídico de Segurança em Edifícios (Legal Regime for Security in Buildings) were some areas that assumed particular importance in the training conducted over the course of 2009.

Internal training sessions were held on the "MACBETH and CCP" methodology, totalling 242 hours of training.

Computer applications such as SPSS for data analysis and the production of statistics, was one of the key areas, along with training in Office 2007 for which 600 hours of training were reported.

Salienta-se a concretização de acções sobre Televisão Digital - Análise de Sinal num total de 847 horas.

As “Redes de Nova Geração NGN/IP” foi outra das áreas privilegiadas, verificando-se a realização de acções de formação interna que perfazem 450 horas.

É de realçar a realização da acção sobre o Código dos Valores Mobiliários com vista à obtenção de conhecimentos na área fiscal, contabilizando 130 horas de formação.

A formação em línguas estrangeiras envolve 123 colaboradores e continua a evidenciar uma forte aposta no fortalecimento destes conhecimentos, traduzindo a participação de 32 por cento da força de trabalho do ICP-ANACOM.

A participação em eventos, palestras, seminários e congressos relacionados com o sector das comunicações reveste uma parcela importante do investimento da formação. Pretende-se dotar os colaboradores do ICP-ANACOM de conhecimentos ao nível das tecnologias emergentes.

Adicionalmente, importa ainda referir o estabelecimento de protocolos com entidades de ensino superior, nomeadamente, os Institutos de Telecomunicações do Instituto Superior Técnico e da Universidade de Aveiro, o Instituto de Direito Económico, Financeiro e Fiscal (IDEFF/ISEG) da Universidade de Lisboa, o Centro de Estudos de Direito Público e Regulação (CEDIPRE), o Instituto Jurídico da Comunicação, estes últimos da Universidade de Coimbra e o Instituto de Direito Penal e Ciências Criminais (IDPCC) da Universidade de Lisboa, visando fomentar as áreas de investigação, estudos e formação em matérias de relevo, como as áreas técnicas e de regulação.

Destaca-se, durante 2009, a realização de 166 acções de formação, correspondendo a 20 357 horas, 1664 participações envolvendo o montante de 338 009 euros.

The completion of training programmes on Digital Television - Signal Analysis is also noted, with a total of 847 hours.

“Next Generation Networks NGN/IP” was another area given priority, with internal training completed totalling 450 hours.

The completion of training on the *Código dos Valores Mobiliários* (Securities Code) should also be noted, with the goal of acquiring fiscal and accounting knowledge, comprising 130 hours of training.

Foreign language training was conducted involving 123 employees and continues to demonstrate ICP-ANACOM's strong commitment to strengthening such knowledge, encompassing 32 % of the organisation's staff.

Participation in events, lectures, seminars and conferences related to the communications sector represents an important part of the investment made in training. ICP-ANACOM is keen to provide its staff with knowledge in terms of emerging technologies.

Additionally, reference should be made to the establishment of protocols with higher education bodies, including the Institutos de Telecomunicações (Telecommunications Institutes) of Instituto Superior Técnico and Universidade de Aveiro, IDEFF / ISEG - Instituto de Direito Económico, Financeiro e Fiscal (Institute of Economic, Financial and Tax Law) of Universidade de Lisboa, CEDIPRE - Centro de Estudos de Direito Público e Regulação (Centre for Studies in Public Law and Regulation) and the Instituto Jurídico da Comunicação (Legal Institute of Communication), both of Universidade de Coimbra and the IDPCC - Instituto de Direito Penal e Ciências Criminais (Criminal Law and Criminal Sciences Institute) of Universidade de Lisboa; these protocols have been established in order to foster the areas of research, studies and training in relevant matters, such as regulatory and technical areas .

During 2009, note should be made of the conduct of 166 training sessions, comprising 20,357 hours, 1,664 participations, and involving the amount of 338,009 euros.

Merece igualmente destaque a realização de acções de Formação Pedagógica de Formadores, via *b-learning*, envolvendo 33 colaboradores e 2970 horas de formação. Registou-se um incremento no número de acções realizadas, bem como no número de participações. Contudo, reiterando uma política de gestão financeira pautada pelo rigor, verificou-se, face ao ano anterior, um decréscimo nos montantes financeiros despendidos nesta rubrica.

Emphasis should also be given to the programmes undertaken with respect to the Educational Training of Trainers, via *b-learning*, involving 33 employees and 2,970 hours of training. There was an increase in the number of training session held and the number of participants. However, reiterating a financial management policy guided by rigor, there has been a decrease in financial amounts spent under this heading in comparison to the previous year.

Meios utilizados | Resources used

Quadro 1.2 | Table 1.2

	2009	2008
N.º de acções Number of programmes	166	151
N.º de participações dos formadores Number of trainees participating	1 664	1 223
N.º de dias Number of days	3 393	5 642
N.º de dias / força de trabalho - média Number of days / total staff - average	8,7	14,1
Custos de formação / custos com pessoal (%) Training costs / staff costs (%)	1,5 %	1,8 %
Custos directos (milhares de euros) Direct costs (Thousands of euros)	338	425
Custos / força trabalho - média (euros) Costs / total staff - average (euros)	867	1 060

Nota: Para efeitos de cálculo considerou-se a força de trabalho média - 390 | For calculation purposes the average level of total staff was considered - 390

1.4 Qualificação dos trabalhadores

No que respeita à distribuição da Organização pelos níveis de qualificação profissional, que importa acompanhar numa perspectiva de equilíbrio do quadro de pessoal e do seu potencial, verifica-se estabilidade, decorrente da ausência significativa de entradas e de saídas de efectivos, e aumento relevante do número de colaboradores ao nível dos quadros médios e superiores, fruto da implementação do novo sistema de evolução de carreiras, bem como na promoção de iniciativas associadas ao incentivo de desenvolvimento de estudos superiores.

1.4 Qualification of employees

The distribution of levels of professional qualification throughout Organisation, which must be viewed from a perspective of achieving balance among the entire staff and their potential, remained stable, with a lack of significant staff inflow and outflow, and relevant increase in the number of staff at middle and top management level. This accomplishment results from the implementation of the new career development system, as well as from the promotion of initiatives directed at encouraging higher education studies.

Níveis de qualificação | Qualification levels

Quadro 1.3 | Table 1.3

	2009	2008
Quadros superiores Upper management	235	221
Quadros médios Middle management	134	126
Profissionais altamente qualificados Highly qualified professionals	0	4
Profissionais qualificados Qualified professionals	14	26
Profissionais semiquualificados Semi-qualified professionals	10	10
Total Total	393	387

1.5 Política remuneratória

Em 2009, a preocupação com a implementação de uma política remuneratória alinhada com a estratégia global da Organização, com vista ao equilíbrio salarial, a motivação e retenção de pessoas com alto nível de desempenho e de qualificação profissional, constituiu o principal enfoque no âmbito da gestão estratégica de pessoas. O novo sistema de evolução de carreiras baseado no reconhecimento do mérito e no desenvolvimento de competências é actualmente o pilar de sustentação na definição da política remuneratória do ICP-ANACOM.

No que respeita ao seguro de doença, desde 2009, esta Autoridade passou a assumir os custos equivalentes a 100 por cento do prémio do seguro dos descendentes dos colaboradores inscritos neste seguro de grupo, até à idade de 25 anos, com frequência de estabelecimento de ensino e dependentes dos ascendentes ou equiparados. Foi igualmente acordada a actualização da apólice de seguro de deslocações por via aérea no que se refere aos montantes previstos em caso de invalidez ou morte.

O ICP-ANACOM concede ainda o benefício adicional de uma pensão de reforma de contribuição definida. Este plano de pensões abrange actualmente todos os colaboradores.

O ICP-ANACOM assume a contribuição mensal fixa, variando esta entre 1 por cento e 2 por cento da massa salarial.

No ano de 2009, os encargos com este plano de pensões ascenderam a cerca de 282 384 euros.

1.5 Remuneration policy

In 2009, ICP-ANACOM focused, in terms of strategic people management on the implementation of a remuneration policy which is in line with the overall strategy of the Organization, and which achieves a balance, in terms of salaries, between the motivation and retention of top-performing people and levels of professional qualification. The new career development system, based on the recognition of merit and on the development competence, is now used as a key factor in setting ICP-ANACOM's remuneration policy.

With regard to health insurance, since 2009, this Authority has taken on the costs, equivalent to 100 %, of the insurance premium covering the children of staff enrolled in the group insurance until the age of 25 years, attending education, and dependent parents or equivalent. It was also agreed to update the insurance policy with respect to travel by air regarding the amounts provided in the event of disability or death.

ICP-ANACOM also provides the added benefit of a fixed contribution retirement pension. This pension scheme now covers all staff.

ICP-ANACOM assumes the fixed monthly contribution, ranging from 1 % to 2 % of payroll.

In 2009, the cost of this pension plan amounted to 282,384 euros.

Na sequência do processo negocial de 2009, foi implementado o novo sistema de carreiras do ICP-ANACOM, denominado Sistema de Evolução por Mérito (SEM), marco fundamental no enquadramento e perspectivas de evolução profissional dos colaboradores, que implicou o seu reposicionamento na globalidade, na nova estrutura de carreiras e na respectiva tabela salarial.

1.6 Avaliação de desempenho

Visando a componente de desenvolvimento de competências, presente no sistema de avaliação de desempenho, foram introduzidos novos indicadores comportamentais de referência, ancorados em diferentes níveis de proficiência e a introdução de uma escala qualitativa aliada à escala quantitativa já existente. Desta forma foi desenvolvida uma versão revista e melhorada do modelo de competências do ICP-ANACOM.

1.7 Outras actividades

Comunicação interna

A comunicação interna recebeu particular atenção no âmbito da divulgação de novos procedimentos e políticas, implementados em 2009, envolvendo um esforço significativo em acções de comunicação directa com os colaboradores para o esclarecimento dos processos envolvidos, nomeadamente, o modelo de competências, o modelo de avaliação de desempenho, as movimentações internas de colaboradores, os programas de responsabilidade social, entre outros.

Neste capítulo importa ainda sublinhar o encontro de colaboradores ICP-ANACOM e a sua importância para o trabalho de equipa, comunicação e vivência de valores da Organização.

Responsabilidade Social

Foi dada especial atenção à responsabilidade social com a promoção de algumas parcerias que permitiram a implementação de vários programas neste âmbito, dirigidos quer interna quer externamente:

Following the negotiation process in 2009, ICP-ANACOM's new career system was implemented - the Merit Based Evolution System - acting as the cornerstone for the framework and vision of staff professional development, and leading to its repositioning overall in the new career structure and in the respective pay scales.

1.6 Performance evaluation

In the light of the competency development component, present in the performance evaluation system, behavioural indicators of reference were introduced, anchored at different proficiency levels, together with a qualitative scale to work in combination with the existing quantitative scale. As such a revised and improved competency model was developed for ICP-ANACOM.

1.7 Other activities

Internal communication

Internal communication has received particular attention in the dissemination of new procedures and policies implemented in 2009, involving a significant effort in actions of direct communication with employees to clarify the processes involved, including in particular, the competency model, the performance evaluation model, internal staff movements, and social responsibility programs.

It is also important to emphasize in this chapter the meeting of ICP-ANACOM staff and its importance to team work, communication and experience of the Organization's values.

Social Responsibility

Special attention was paid to social responsibility with the promotion of a number of partnerships enabling the implementation of various programmes in this area, directed both internally and externally:

- Programa Reconstruir: Encontro dos colaboradores do ICP-ANACOM envolvendo a mobilização de esforços comuns, durante um dia de trabalho, a favor da melhoria das instalações de uma Instituição de Solidariedade Social.
- Programa Melhor Vida dirigido a todos os colaboradores interessados, com diversos programas de auxílio à desabilitação tabágica.
- Organização de campanhas de doação de sangue e de recolha de sangue para teste de compatibilidade para doação de medula óssea.
- Rebuild Programme: Grouping of ICP-ANACOM staff involving the mobilization of joint efforts, for a day's work, to make improvements to the facilities of a Social Solidarity Institution.
- Better Life programme, directed at all interested staff, with several programs designed to help quit smoking.
- Organisation of blood donation campaigns and the collection of blood for bone marrow donation compatibility testing.

Celebração de Acordo de Empresa

Foi celebrado com o Sindicato Democrático dos Trabalhadores das Comunicações e dos Média (SINDETELCO) e com o Sindicato Nacional dos Trabalhadores das Telecomunicações e Audiovisual (SINTTAV), e o Sindicato dos Engenheiros (SERS), o Acordo de Empresa (AE) - Revisão Global, publicado no Boletim do Trabalho e Emprego, (1.ª série), n.º 42, de Novembro de 2009.

Conclusion of Company Agreement

The Company Agreement (CA) - Global Review was concluded with Sindicato Democrático dos Trabalhadores das Comunicações e dos Média (Democratic Union of Communications and Media Workers) - SINDETELCO and with Sindicato Nacional dos Trabalhadores das Telecomunicações e Audiovisual (National Union of Telecommunications and Audiovisual Workers) - SINTTAV and Sindicato dos Engenheiros (Engineering Union) - SERS and published in Boletim do Trabalho e Emprego (Labour and Employment Bulletin) (1st series), no. 42 of November 2009.