



RECURSOS

HUMANOS

HUMAN RESOURCES

# 1 RECURSOS HUMANOS HUMAN RESOURCES

---

No ano 2010, o principal enfoque da gestão estratégica de pessoas do ICP-ANACOM foi o diagnóstico e o desenvolvimento de competências, nas quais a qualidade da liderança e do desenvolvimento das pessoas e a capacidade de adaptação da organização à mudança assumiram importância significativa num contexto económico e social vulnerável, onde o rigor e a contenção financeira pautaram a actividade do Regulador na consecução dos seus objectivos estratégicos.

A consolidação de competências, que possam contribuir de forma estruturada e coesa para uma cultura assente nos valores de ética profissional, promoção da mudança, trabalho de equipa e cooperação transversal, espírito de missão e iniciativa, foi um dos compromissos assumidos no âmbito das acções estratégicas implementadas em 2010.

Das iniciativas levadas a cabo, apresentam-se com particular destaque:

- implementação de um programa de diagnóstico e desenvolvimento de competências para chefias;
- gestão e desenvolvimento do novo sistema aplicacional para a gestão de competências - *PeopleSoft*;
- promoção de acções de mobilidade interna;
- aplicação de um estudo de satisfação dos colaboradores;
- alterações ao Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD), no que diz respeito às escalas de avaliação de competências e objectivos;
- implementação de uma acção-piloto na modalidade de *e-Learning* sobre «Planeamento e Gestão do tempo»;
- 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.

In 2010, the major focus of the strategic management of ICP-ANACOM's people was the diagnosis and development of competencies; in this respect, the quality of leadership and people development and the organisation's capacity to adapt are of key importance in a vulnerable economic and social context, where financial discipline and restraint underlies the activity of the Regulator as it strives to accomplish its strategic objectives.

The consolidation of competencies, which can contribute in a structured and cohesive manner to a culture based on the values of professional ethics, the promotion of change, teamwork and cross-organisation cooperation, dedication to the mission and initiative, was one of the commitments taken on as part of the strategic actions implemented in 2010.

The following key initiatives were undertaken:

- implementation of a programme for the diagnosis and development of management skills;
- management and development of the new application system for the management of competencies - *PeopleSoft*;
- promotion of internal mobility actions;
- application of a study of employee satisfaction;
- amendments to the Performance Evaluation System (PES), with regard to the scales of competence assessment and objectives;
- implementation of a pilot project in the form of *e-Learning* on "Planning and Time Management";
- mobilization of staff for internal and external social responsibility initiatives, aimed at the consolidation of concepts such as teamwork and cooperation awareness.

### 1.1 Recursos humanos utilizados

Face a 2009, o ICP-ANACOM registou no último ano um ligeiro aumento ao nível da força de trabalho total, explicado em boa parte pela necessidade de reforço da área de contencioso.

### 1.1 Human resources used

In comparison to 2009, ICP-ANACOM reported a slight increase this year in total staff, explained largely by the need to strengthen the litigation area.

## Recursos humanos utilizados : Human resources used

Quadro : Table 1.1

	2006	2007	2008	2009	2010
1. Efectivos : Permanent Staff	396	395	402	402	404
2. Requisitados pelo ICP-ANACOM : Requisitioned by ICP-ANACOM	2	1	1	1	1
3. A prestar serviço noutras entidades : Providing service to other entities	18	21	21	17	14
4. Contratados a termo : Fixed-term contract	14	12	5	7	6
5. Recursos humanos utilizados = (1)+(2)-(3)+(4) : Human resources used = (1)+(2)-(3)+(4)	394	387	387	393	397

Encontram-se a prestar serviço fora do ICP-ANACOM 14 colaboradores, nas seguintes situações: cinco requisitados em diversos Ministérios; e nove destacados, dos quais sete na Fundação Portuguesa das Comunicações (FPC) e dois na Comissão de Planeamento de Emergência das Comunicações (CPEC).

There were 14 employees working outside ICP-ANACOM, as follows: five requested to various Ministries; nine seconded, including seven to Fundação Portuguesa das Comunicações (FPC) (Portuguese Communications Foundation) and two to Comissão de Planeamento de Emergência das Comunicações (CPEC) (Emergency Communications Planning Committee).

### 1.2 Selecção e recrutamento

No ano 2010 ocorreram as seguintes movimentações de colaboradores:

- recrutamento externo - sete admissões e um contrato a termo certo para fazer face a situações temporárias de acréscimo de trabalho;
- mobilidade interna - seis colaboradores;
- relativamente a saídas, registou-se um total de seis cessações de contrato, dos quais dois por iniciativa própria e dois por falecimento. Verificaram-se, ainda, duas aposentações.

### 1.2 Selection and recruitment

During 2010, the following staff movements were reported:

- external recruitment - seven admissions and one member of staff hired on a fixed-term contract to deal with temporary situations of increased workload;
- internal mobility - six staff members;
- with regard to outgoing staff, six contracts were terminated, two on initiative of the people involved and two terminations due to death. There were also two retirements.

Continuou a ser preocupação do CA, no âmbito da sua estratégia de recursos humanos:

- dotar e manter na organização o capital humano com as competências-chave requeridas para assegurar a missão do ICP-ANACOM;
- garantir e acompanhar o desenvolvimento pessoal dos colaboradores em consonância com os interesses e objectivos estratégicos da Autoridade;
- promover a mobilidade dos colaboradores, tendo em vista a sua motivação e desenvolvimento.

### 1.3 Formação profissional

Em 2010, apesar do contexto económico-financeiro ser menos favorável que em anos anteriores, o ICP-ANACOM continuou a atribuir lugar de destaque ao desenvolvimento dos seus colaboradores através da organização de acções de formação alinhadas com os objectivos estratégicos traçados pelo CA.

A concretização do plano de formação para 2010, apesar de reflectir a continuação de acções de formação programadas em 2009 e a organização de novas acções baseadas na identificação de necessidades de formação dos colaboradores, registou, face a 2009, um decréscimo de cerca de 5 por cento no número de acções de formação e de cerca 9,5 por cento no número de participações.

A actividade desenvolvida por esta Autoridade na área da formação deu continuidade ao estabelecimento de parcerias com entidades formadoras credenciadas e ou certificadas bem como à assinatura de protocolos com estabelecimentos de ensino (universidades), em parte na prossecução das medidas que vinham a ser adoptadas nos dois últimos anos.

Durante o ano 2010, a organização de acções de formação focou-se principalmente na concentração das necessidades, através da identificação de melhorias e acções que se manifestassem prioritárias e críticas para o desenvolvimento das competências dos colaboradores e consequentemente para otimizar a capacidade de actuação do Regulador. Esta focalização reflecte-se na maximização dos recursos utilizados e no controlo de custos, que sofreram em 2010 um decréscimo de cerca de 23 por cento relativamente a 2009.

It remained a major concern of the MB, in terms of its human resources strategy:

- to ensure that the organisation's human capital has, and continues to have, the key competencies required to accomplish ICP-ANACOM's mission;
- to guarantee and monitor the personal development of employees according to the strategic interests and objectives of the Authority;
- to promote employee mobility, with a view to enhancing their motivation and development.

### 1.3 Professional training

In 2010, despite a financial-economic context which was less favourable than in previous years, ICP-ANACOM continued to make the development of its employees a priority, organizing training courses aligned with the strategic objectives set by the MB.

Although reflecting the continuation of training programmes scheduled in 2009 and the organisation of new programmes based on the identification of employee training needs, recorded over the 2009, the 2010 training plan was concluded with a decrease of about 5 per cent in number of training sessions compared to 2009 and a decrease of about 9.5 per cent in the number of participations.

The activities of this Authority in terms of training have been based on the establishment of partnerships with accredited or certified trainers, and also the agreement of protocols with educational institutions (universities), partly in the pursuit of measures that have been put in place over the last two years.

During 2010, the organisation of training programmes focused mainly on the concentration of needs, through the identification of improvements and actions manifested as priorities and critical to the development of employee competencies and consequently to optimize the regulator's capacity for performance. This focus is reflected in the maximization of resources used and in the control of costs, which in 2010 were reduced by about 23 per cent compared to 2009.

A execução do Plano de Formação para 2010 deu continuidade à realização de acções programadas ainda durante o ano anterior, tendo sido concretizadas 158 acções de formação, que correspondem a cerca de 14 899,30 horas de formação dadas, para um total de 1506 participações, reflectindo um gasto de 259 411 euros.

The execution of the 2010 Training Plan continued the implementation of programmes scheduled during the previous year, with 158 training programmes conducted, corresponding to about 14,899,30 hours of training given, with a total of 1,506 participations and entailing expenditure of 259,411 euros.

### Meios utilizados : Resources used

Quadro : Table 1.2

	2010	2009
N.º de acções : No. of programmes	158	166
N.º de participações dos formandos : No. of trainees participating	1506	1664
N.º de dias : No. of days	2093	3393
N.º de dias/força de trabalho - média : No. of days/total staff - average	5,2%	8,7%
Gastos de formação/custos com pessoal (%) : Training costs/staff costs (%)	1,2%	1,5%
Gastos directos (milhares de euros) : Direct costs (thousands of euros)	259	338
Gastos/força trabalho - média (euros) : Costs/total staff - average (euros)	657	867

Nota: Para efeitos de cálculo considerou-se a força de trabalho média igual a 395. : For calculation purposes the average level of total staff considered was 395.

Pela sua importância crítica para o ICP-ANACOM e pelo número de participantes e horas dadas, destacam-se as seguintes acções de formação:

The following training programmes took place which were of critical importance to ICP-ANACOM according to the number of participants and hours given:

#### Formação técnica

O ICP-ANACOM organizou cinco acções de formação técnica especializada sobre áreas críticas para a actuação do Regulador, numa modalidade *intra*.

#### Technical training

ICP-ANACOM organized five specialist technical training programmes in areas critical to the performance of the Regulator, on an intra-organisation basis:

1. acção de formação sobre o tema de «Redes de Fibra Óptica», com duração de 630 horas e abrangendo 18 colaboradores;
2. acção de formação sobre o tema «TV Digital - Análise de Sinal», com duração de 350 horas e abrangendo 10 colaboradores;
3. acção de formação sobre o tema «Sistemas de Comunicação Rádio/Sistemas de Rádio Dedicados», no âmbito do protocolo celebrado com a Universidade de Aveiro, com a duração de 525 horas e a participação de 15 colaboradores;

1. training course on "Optical Fibre Networks" lasting 630 hours and involving 18 members of staff;
2. training course on "Digital TV - Signal Analysis", lasting 350 hours and involving 10 members of staff;
3. training course on "Radio Communication Systems/ Dedicated Radio Systems", in the context of the protocol signed with the Universidade de Aveiro, lasting 525 hours and with the participation of 15 members of staff;

4. acção de formação sobre o tema «Operação de Equipamentos de Avaliação de Cobertura TDT», no âmbito de uma parceria com académicos de renome e com a duração de 414 horas, abrangendo 18 colaboradores;

5. acção de formação sobre o tema «Fundamentos de Segurança das Comunicações», que abrangeu 10 colaboradores, num total de 350 horas de formação.

Em 2010 foram ainda concretizadas acções de formação técnica, numa modalidade inter-empresas, abrangendo temas nas áreas administrativa e financeira, de recursos humanos, de tecnologias de informação e de higiene e segurança no trabalho, que representam cerca de 996 horas de formação para um total de 197 participações.

### **Formação comportamental**

O ICP-ANACOM organizou duas acções de formação comportamental no sentido de melhorar a actuação dos colaboradores no âmbito da actuação do regulador, numa modalidade *intra e e-Learning*.

1. acção de formação sobre o tema de «Atendimento - Técnicas e Comportamentos», em que participaram 13 colaboradores num total de 208 horas;

2. acção de formação sobre o tema «Planeamento e Gestão de Tempo», que teve a duração de 90 horas e abrangeu 20 colaboradores.

Esta Autoridade levou ainda a cabo, em 2010, acções de formação com características transversais à organização e que contribuíram para melhorar a sua eficiência e capacidade de actuação, das quais se destacam:

- financiamento de acções de desenvolvimento pessoal que conferem o grau académico de licenciado, mestre ou doutorado, e cursos de pós-graduações a 13 colaboradores, correspondendo a um total de 2064 horas de formação;
- acções de formação em línguas (inglês, espanhol, francês e alemão), onde se regista um total de 104 participantes, totalizando cerca de 4273 horas de formação;

4. training course on the theme "Operation of Equipment to Evaluation DTT coverage", in the context of a partnership with renowned scholars and lasting 414 hours, involving 18 members of staff;

5. training course on the "Fundamentals of Communications Security", which involved 10 members of staff, totalling 350 hours of training.

In 2010 technical training was also delivered on an inter-company basis, covering issues in the administrative and financial areas, human resources, information technology and health and safety at work, representing approximately 996 hours of training with a total of 197 participations.

### **Behavioural training**

ICP-ANACOM organized two programmes of behavioural training to improve the performance of staff in the context of the regulator's remit, on an intra-organisation and e-Learning basis:

1. training course on the theme of "Serving the public - Techniques and Behaviours", in which 13 members of staff participated with a total of 208 hours;

2. training course on "Planning and Time Management", which lasted 90 hours and involved 20 members of staff.

Over the course of 2010, ICP-ANACOM also conducted training which was cross-organisation in nature and which helped to improve the organisation's efficiency and capacity to act, including:

- financing of personal development programmes at a post-graduate, master's and doctoral level, involving 13 members of staff and representing a total of 2,064 hours of training;
- language training programmes (English, Spanish, French and German), involving 104 participants and totalling about 4,273 hours of training;

- acção de formação sobre o tema «Comunicar em Português Claro», que abrangeu 39 colaboradores, num total de 546 horas de formação;

- presença significativa de colaboradores em *Workshops*, Seminários e Conferências organizados e ou patrocinados pelo ICP-ANACOM, totalizando cerca de 425 participações, num total de 2248 horas.

- training course entitled “Communicating in Clear Portuguese”, which involved 39 members of staff and a total of 546 hours of training;

- significant staff presence at workshops, seminars and conferences organized and or sponsored by ICP-ANACOM, totalling about 425 participations and a total of 2,248 hours.

### Estágios

Ainda durante o ano 2010, e tendo por objectivo possibilitar aos jovens com qualificação superior a realização de um estágio profissional em contexto real de trabalho, possibilitando-lhes uma mais rápida e fácil integração no mercado de trabalho, o ICP-ANACOM, dando continuidade às práticas que tem vindo a seguir na oferta de estágios a recém-licenciados e a jovens à procura do primeiro emprego, participou como entidade promotora no Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública (PEPAC), aceitando a alocação de três estagiários nas áreas da economia, engenharia da instrumentação e da metrologia e da engenharia electrónica e telecomunicações.

### Traineeships

Also during 2010, with the objective of giving young people with higher qualifications the opportunity to undertake a professional traineeship in a real workplace, enabling them a faster and easier integration into the labour market, ICP-ANACOM, continued the practices that it has been following in offering traineeships to recent graduates and young people seeking their first job, and participated as a promoter in the Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública (PEPAC) (Programme of Professional Traineeships in the Public Administration), accepting allocation of three trainees in economy, instrumentation and metrology engineering and electronic engineering and telecommunications.

### 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 the 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 : Table 1.3

	2010	2009
Quadros superiores : Upper management	242	235
Quadros médios : Middle management	131	134
Profissionais altamente qualificados : Highly qualified professionals	0	0
Profissionais qualificados : Qualified professionals	14	14
Profissionais semiquaificados : Semi-qualified professionals	10	10
<b>Total</b>	<b>397</b>	<b>393</b>

### **1.5 Política remuneratória**

O ICP-ANACOM tem por principal objectivo, no que respeita à sua política remuneratória, proporcionar aos seus colaboradores sistemas de remuneração alinhados com a estratégia global da organização, respondendo com eficiência às necessidades e exigências da sua actividade, tendo em vista o equilíbrio salarial, a atracção, motivação e retenção de pessoas com alto nível de desempenho e de qualificação profissional, seguindo princípios de equidade interna e de competitividade externa.

Em 2010, o ICP-ANACOM deu continuidade à melhoria de um conjunto de benefícios sociais e específicos, com particular relevo para a actualização dos subsídios de estudos, a atribuir aos seus colaboradores e descendentes, com o objectivo de contribuir para a sua valorização pessoal e profissional através do desenvolvimento do seu nível académico.

Definiu, ainda, a criação de um subsídio de estudo adicional, associado a resultados escolares de nível elevado.

Adicionalmente, esta Autoridade concede o benefício 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 2010, os encargos com este plano de pensões ascenderam a cerca de 291 497 euros.

### **1.6 Avaliação de desempenho**

No sentido da melhoria contínua do sistema de avaliação de desempenho, foram revistas as escalas de avaliação dos objectivos e das competências e clarificados alguns pontos nos manuais de avaliação disponíveis para os colaboradores.

### **1.5 Remuneration policy**

ICP-ANACOM's main objective, in terms of its remuneration policy, was to provide its staff with a remuneration system which follows the overall strategy of the organisation, responding efficiently to the requirements and demands of its activity, with a view to achieving balance, in terms of salaries and the goal of attracting and retaining top-performing people and high levels of professional qualification, following the principles of internal equity and external competitiveness.

In 2010, ICP-ANACOM continued to provide a set of social and specific benefits, with particular regard to the update of study allowances, for allocation to members of staff and their descendants, with the aim of enhancing their personal and professional value through the development of their academic level.

A subsidy for additional study was established, associated with high level educational results.

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 per cent to 2 per cent of payroll.

In 2010, the cost of this pension plan amounted to about 291,497 euros.

### **1.6 Performance evaluation**

With a view to the continuous improvement of the performance evaluation system, the scales used for assessing the objectives and competencies were reviewed and certain points were clarified in the evaluation manuals provided to staff.

### 1.7 Programa de diagnóstico e desenvolvimento de competências

Visando a excelência da gestão e uma liderança eficaz, foi desenvolvido um diagnóstico de competências comportamentais, às chefias da organização, com base na metodologia de *assessment centre*. Este diagnóstico permitiu um conhecimento mais objectivo e aprofundado das competências das chefias do ICP-ANACOM, fornecendo informação relevante para a definição de planos de acção que apoiarão o desenvolvimento individual e das equipas em contexto organizacional de mudança.

### 1.8 Aplicação de um estudo de satisfação dos colaboradores

Tendo como objectivo a monitorização dos índices de satisfação e motivação dos colaboradores do ICP-ANACOM, e dando continuidade à política de implementação bienal definida, foi aplicado o questionário electrónico a todos os colaboradores. O nível de satisfação global dos colaboradores manteve-se o mesmo do estudo anterior (2008), com um índice de respostas favoráveis de 62 por cento num registo considerado como «positivo» em estudos homólogos no mercado.

O detalhe dos resultados verificados servirá de base para a construção de um plano de acção que concretiza as melhorias necessárias espelhadas no estudo. A sua recorrência de aplicação tem permitido a aferição da evolução dos resultados, possibilitando avaliar o nível de eficácia das acções desenvolvidas.

### 1.9 Outras actividades

#### Comunicação interna

No contexto do reforço dos conteúdos da comunicação interna, concretizou-se a comunicação regular das iniciativas e mudanças organizacionais, nomeadamente nos diferentes processos de RH.

Neste ponto, importa ainda sublinhar o encontro de colaboradores ICP-ANACOM, que manteve o objectivo dos encontros anteriores, ou seja, o desenvolvimento do trabalho de equipa, comunicação e «vivência» de valores da organização.

### 1.7 Programme for the diagnosis and development of skills

Aiming for excellence in management and effective leadership, a diagnostic of behavioural skills was developed for the management of the organisation, based on assessment centre methodology. This diagnosis enabled the skills of ICP-ANACOM's managers to be more objectively and thoroughly ascertained, providing information relevant to the definition of action plans that will support the development of individuals and teams in the context of organisational change.

### 1.8 Application of a study of employee satisfaction

With the aim of monitoring staff satisfaction and motivation indices, and continuing the established policy of biennial implementation, the electronic questionnaire was administered to all staff. The overall level of staff satisfaction remained close to the previous study (2008), with a favourable response rate of 62 per cent, in a record considered as "positive" in market benchmarking studies.

The detail of the findings will form the basis for formulating an action plan to implement the necessary improvements reflected in the study. Its repeated administration has made it possible to gauge the evolution of business results, so that the effectiveness of the implemented actions can be assessed.

### 1.9 Other activities

#### Internal communication

In the context of strengthening the content of internal communication, there was regular communication of organisational changes and initiatives, particularly with regard to the different HR processes.

It is also important to emphasize the meeting of ICP-ANACOM, which had the same objective as in previous years, as an exercise to develop team work, communication and "experience" of the organisation's values.

### Responsabilidade social

Foram desenvolvidas iniciativas de responsabilidade social que promovem relacionamentos de cooperação e de zelos pelos outros, assim como pelo desenvolvimento no meio onde se encontra inserida a organização.

Neste âmbito, importa uma vez mais destacar o encontro anual, que consistiu num dia de actividades de melhoramento físico de uma instituição de solidariedade social e contou com o forte envolvimento da generalidade dos colaboradores.

Este evento teve como objectivo não só consciencializar os colaboradores do ICP-ANACOM para as diferentes dimensões da responsabilidade comunitária, mas também a promoção de equipas de trabalho eficazes, motivadas, coesas e alinhadas quer do ponto de vista operacional, quer comportamental, imprimindo assim os valores do Regulador na actuação das suas pessoas.

Neste capítulo importa ainda referir a continuidade do programa de auxílio à desabitação tabágica, associado a um programa personalizado de nutrição.

Foram, ainda desenvolvidas outras acções pontuais no âmbito da responsabilidade social, quer interna, quer externa.

### Social responsibility

ICP-ANACOM engaged in social responsibility initiatives to promote relationships of cooperation and efforts by others, as well as development according to the position in the organisation.

In this context, it is again important to highlight the annual meeting, which involved a day of activities of physical improvement to an institution of social solidarity and saw strong involvement by the majority of staff.

This event aimed not only to raise awareness among ICP-ANACOM staff as to the different dimensions of community responsibility, but also to promote effective, aligned, motivated and cohesive working teams both from an operational and behavioural standpoint, imprinting the Regulator's values on the performance of its people.

In this chapter it is also important to make reference to the continuation of the programme to support people quitting smoking, together with a personalized nutrition programme.

Other specific actions of social responsibility were undertaken, both internally and externally.