RELATÓRIO ANUAL DOS SERVIÇOS DE RECURSOS HUMANOS

Ano 2025
Aprovado em: 2026-03-24

RELATÓRIO ANUAL DOS SERVIÇOS DE RECURSOS HUMANOS

Instituto Politécnico de Viseu

1. APRESENTAÇÃO 4

2. COLABORADORES 4

3. INDICADORES DE DESEMPENHO 5

4. INDICADORES DE SATISFAÇÃO 8

5. DESEMPENHO DOS SERVIÇOS 10

6. EVOLUÇÃO DO DESEMPENHO 15

7. SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS 17

8. EVOLUÇÃO DA SATISFAÇÃO 18

9. AUDITORIAS 19

10. ANÁLISE CRÍTICA DO FUNCIONAMENTO DOS SERVIÇOS 21

11. MELHORIA 22

RELATÓRIO ANUAL DOS SERVIÇOS DE RECURSOS HUMANOS

Instituto Politécnico de Viseu

Elaborado por	**Aprovado por**
Carla A. R. Coimbra Administradora IPV	José dos Santos Costa Presidente IPV
28/02/2026	

1. APRESENTAÇÃO

Os Serviços de Recursos Humanos exercem as suas competências funcionais nos dómínios da gestão corrente dos ativos humanos - pessoal docente, pessoal administrativo, técnico e de gestão, investigadores, bolseiros de investigação e estagiários, entre outros. As atividades referem-se, no essencial, ao recrutamento, seleção, contratação e mobilidade, acolhimento, integração e formação profissional, processamento de remunerações e abonos, controlo de assiduidade, desenvolvimento de carreiras, avaliação de desempenho, proteção social, saúde no trabalho e acidentes em serviço, cessação contratual e aposentação, elaboração de mapas e reportes obrigatórios às entidades de tutela e fiscalização, bem como assessoria à tomada de decisão, prestando, ainda, suporte transversal, apoio técnico e administrativo ao IPV e às Unidades Orgânicas.

Cabendo a este serviço desenvolver toda a atividade no domínio da gestão dos colaboradores do IPV e de todo o seu ciclo de vida profissional, dos respetivos processos, plataformas informáticas, comunicação, documentação, arquivo e registos, o presente relatório tem especial incidência na monitorização de indicadores respeitantes às principais atividades e e procedimentos referidos.

2. COLABORADORES

Os Serviços de Recursos Humanos do IPV apresentam uma estrutura maioritariamente centralizada nos Serviços Centrais, assegurando a gestão transversal dos principais domínios do ciclo de vida profissional dos colaboradores da instituição, em articulação com os serviços administrativos de proximidade das Unidades Orgânicas.

A predominância de recursos afetos aos Serviços Centrais reflete a natureza centralizada de funções críticas como processamento remuneratório e descontos, recrutamento, seleção e contratação, aposentações e cessação contratual, proteção social e acidentes de trabalho, reportes obrigatórios e suporte técnico-jurídico. As Unidades Orgânicas asseguram funções de proximidade, designadamente ao nível do registo da assiduidade e apoio administrativo aos Conselhos Técnico-Científicos (responsáveis pela instrução inicial dos processos com vista à contratação de docentes convidados). Esta organização permite uma maior uniformização de procedimentos, maior controlo e especialização técnica, redução da dispersão de práticas administrativas.

- Adequação dos recursos face ao volume processual: Considerando a amplitude de matérias tratadas pelos SRH ? abrangendo pessoal docente, não docente, dirigentes, investigadores, bolseiros e estagiários, entre outros ? o número de colaboradores afetos ao serviço evidencia uma estrutura, ainda, insuficientemente capacitada face à complexidade e ao crescimento do volume processual.

- Sustentabilidade organizacional: A composição do seu quadro de pessoal revela predominância de assistentes técnicos, o que reforça a importância da necessidade de formação e atualização permanente face à evolução legislativa, bem como para a consolidação de competências técnicas e especializadas. Assim, a crescente complexidade da gestão pública e as exigências do Sistema Interno de Garantia da Qualidade recomendam o acompanhamento contínuo da adequação dos recursos humanos afetos ao serviço, de forma a garantir sustentabilidade, eficiência e qualidade dos serviços prestados.

O quadro de pessoal afeto aos SRH é composto por técnicos superiores, coordenador técnico, assistentes técnicos e assistentes operacionais, que se encontrem com afetação integral nos Serviços Centrais e afetação parcial nas Unidades Orgânicas, como parte dos serviços administrativos de proximidade ou apoio aos CTC's.

CARREIRA	SC	SAS	ESAV	ESEV	ESSV	ESTGV	ESTGL	GLOBAL
Técnico Superior	3	0	0,5	0,5	0,5	1	0,5	6
Coordenador Técnico	1	0	0	0	0	0	0	1
Assistente Técnico	4	1	1	1	2	0	1	10
Assistente Operacional	0	0	0	1	0	1	0	2

tabela E01 | características dos colaboradores

3. INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho definidos para estes serviços tiveram em conta atividades com maior preponderância da relação serviço-cliente e com peso mais relevante no desenvolvimento das tarefas quotidianas.

Uma vez sendo a gestão dos recursos humanos de uma instituição, uma área abrangente e que, necessariamente, reflete vários níveis de atuação e responsabilidade, foram consideradas atividades e tarefas da incumbência dos SRH e cujos resultados dependam, maioritariamente do desenvolvimento e responsabilização destes serviços e seus colaboradores, devidamente mensuráveis. Ou seja, os indicadores atualmente em vigor foram definidos com base em critérios de relevância para a missão dos Serviços, mensurabilidade objetiva, dependência direta da atuação técnica dos SRH, capacidade de refletir eficiência, eficácia e conformidade legal.

Neste âmbito, dá-se como exemplo os indicadores relativos às taxas de absentismo de colaboradores, docentes, não docentes e dirigentes, cujos dados poderão permitir uma análise relevante e estratégica (não dependendo, no entanto, exclusivamente da atuação técnica ou administrativa dos SRH, devem ser interpretados num contexto organizacional mais alargado).

Assim, considera-se que os indicadores definidos (revistos em 2023) encontram-se, atualmente, ajustados aos dados a recolher e às metas a atingir, permitindo uma visão global do desempenho do IPV nesta área, bem como da atuação destes serviços dentro dos objetivos estabelecidos.

Não obstante, o sistema deve ser dinâmico, devendo ser ponderados indicadores relativos a novas dimensões das atividades de RH, tendo em conta a evolução dinâmica da vida institucional. Como é o caso da crescente relevância das matérias relacionadas com saúde ocupacional e bem-estar dos trabalhadores, pelo que se considera pertinente ponderar a introdução de novos indicadores na área da Saúde e Medicina do Trabalho que permitam uma leitura detalhada da atuação preventiva e do acompanhamento clínico realizado neste âmbito .

INDICADOR		DADO		FÓRMULA	META
RH001	percentagem de cumprimento da comunicação da pontuação aos colaboradores não docentes	dRH001	número de comunicações relativas à pontuação aos colaboradores não docentes	dRH001/dRH002*100	100.00%, até 60 dias após homologação
		dRH002	número de colaboradores não docentes avaliados no período		
RH002	percentagem de cumprimento da comunicação da avaliação aos colaboradores docentes	dRH003	número de comunicações da avaliação aos colaboradores docentes	dRH003/dRH004*100	100.00%, até 10 dias após homologação
		dRH004	número de colaboradores docentes avaliados no período		
RH003	percentagem de cumprimento do plano de formação	dRH005	número de ações realizadas de acordo com o plano de formação	dRH005/dRH006*100	>= 80.00%
		dRH006	número de ações previstas no plano de formação		
RH004	percentagem de ações extra plano de formação autorizadas	dRH007	número de ações extra plano de formação autorizadas	dRH007/dRH008*100	>= 80.00%
		dRH008	número de ações extra plano de formação solicitadas		
RH005	número médio de horas formação frequentadas por pessoal não docente	dRH009	número total de horas de formação frequentadas por colaboradores não docentes	dRH009/dRH010	>= 4 horas anuais
		dRH010	número de colaboradores não docentes		
RH006	tempo médio de resposta a pedidos para realização de trabalho suplementar	dRH011	número de dias entre a data do pedido para realização de trabalho suplementar e a respetiva autorização	dRH011/dRH012	=< 5 dias, devendo ser autorizado antes da respetiva realização
		dRH012	número de pedidos para realização de trabalho suplementar efetuados		
RH007	percentagem de dotação gasta em trabalho suplementar	dRH013	valor de trabalho suplementar pago	dRH013/dRH014*100	100,00%
		dRH014	dotação prevista para trabalho suplementar		
RH008	percentagem de variação de pagamento de trabalho suplementar	dRH015	valor de trabalho suplementar pago no ano	dRH015/dRH016*100	=< 110,00%
		dRH016	valor de trabalho suplementar pago no ano anterior		
RH009	percentagem de variação de horas de trabalho suplementar	dRH017	número de horas trabalho suplementar realizadas no ano	dRH017/dRH018*100	=< 110,00%

		dRH018	número de horas trabalho suplementar realizadas no ano anterior		
RH010	percentagem de absentismo dos trabalhadores docentes	dRH019	número de dias de ausência dos colaboradores docentes (não incluindo férias)	dRH019/dRH020*100	=< 10,00%
		dRH020	número de dias potenciais de trabalho dos colaboradores docentes		
RH011	percentagem de absentismo dos trabalhadores não docentes	dRH021	número de dias de ausência dos colaboradores não docentes (não incluindo férias)	dRH021/dRH022*100	=< 10,00%
		dRH022	número de dias potenciais de trabalho dos colaboradores não docentes		
RH012	percentagem de absentismo dos trabalhadores dirigentes	dRH023	número de dias de ausência dos colaboradores dirigentes (não incluindo férias)	dRH023/dRH024*100	=< 10,00%
		dRH024	número de dias potenciais de trabalho dos colaboradores dirigentes		
RH013	tempo médio de resposta a pedidos de deslocação em serviço	dRH025	número de dias entre a data de pedido de deslocação em serviço e a autorização	dRH025/dRH026	=< 20 dias
		dRH026	número de pedidos de deslocação em serviço		
RH014	percentagem de cumprimento do prazo para resposta a pedidos de equiparação a bolseiro	dRH027	número de pedidos de equiparação a bolseiro concluídos dentro do prazo	dRH027/dRH028*100	100.00%
		dRH028	número de pedidos de equiparação a bolseiro apresentados		
RH015	percentagem de cumprimento do prazo para recrutamento de bolseiros de investigação	dRH029	número de recrutamentos concluídos dentro do prazo	dRH029/dRH030*100	100,00%
		dRH030	número de pedidos de recrutamento apresentados		
RH016	percentagem de cumprimento do prazo para preparação de contratos de colaboradores docentes a termo para assinatura	dRH031	número de contratos de colaboradores docentes a termo preparados em tempo	dRH031/dRH032*100	100,00%, antes do início de funções
		dRH032	número de propostas de contratação de colaboradores docentes a termo		

RH017	tempo médio de resposta a pedidos de acumulação de funções	dRH033	número de dias entre a data de entrada do pedido de acumulação de funções nos Serviços Centrais e a autorização	dRH033/dRH034	=< 15 dias
		dRH034	número de pedidos de acumulação de funções apresentados		
RH018	percentagem de cumprimento do prazo para qualificação de acidentes de trabalho	dRH035	número de acidentes de trabalho qualificados dentro do prazo	dRH035/dRH036*100	100.00%
		dRH036	número de acidentes de trabalho comunicados aos serviços		

tabela E02 | mapa de indicadores de desempenho

4. INDICADORES DE SATISFAÇÃO

Os indicadores de satisfação definidos para os Serviços de Recursos Humanos visam avaliar a perceção dos utilizadores relativamente à qualidade do serviço prestado, bem como medir o grau de participação no processo de auscultação.

A estrutura destes indicadores encontra-se alinhada com os princípios do Sistema Interno de Garantia da Qualidade, desempenhando um papel complementar aos indicadores de desempenho operacional, permitindo identificar áreas de melhoria não captadas por métricas quantitativas e monitorizar a qualidade percecionada do serviço, mas também, reforçar a responsabilização e sustentar decisões de ajustamento de processos.

O indicador RH019 assenta numa escala ponderada de quatro níveis (muito insatisfeito, insatisfeito, satisfeito e muito satisfeito), permitindo obter uma taxa percentual global de satisfação. A meta estabelecida (? 80%) traduz o objetivo institucional de assegurar um nível elevado de perceção positiva relativamente à qualidade do atendimento, à clareza da informação prestada, à celeridade dos procedimentos, à disponibilidade e apoio técnico.

O indicador RH020 mede a taxa de aplicação/participação no questionário de satisfação, com meta definida de ? 20%, sendo essencial para medir a representatividade dos resultados e a robustez da análise e conclusões, sendo que, sem um nível mínimo de adesão o indicador perde capacidade utilitária na sua interpretação.

Contudo, a eficácia destes indicadores depende diretamente da efetividade da sua aplicação e da participação ativa dos utilizadores.

A análise dos dados demonstra que, os indicadores se encontram metodologicamente adequados e são estrategicamente relevantes e alinhados com os referenciais de qualidade, mas a sua aplicação prática revela fragilidades ao nível da participação.

Assim, o desafio não reside na formulação dos indicadores, mas na operacionalização do processo de recolha de dados e na mobilização dos utilizadores para participação efetiva, condição essencial para garantir a validade e utilidade da informação produzida.

INDICADOR		DADO		FÓRMULA	META
RH019	satisfação com os serviços de recursos humanos	dSAT001	número de respostas muito insatisfeito	(dSAT001*1+dSAT002*2+dSAT003*3+dSAT004*4) / (dSAT001+dSAT002+ dSAT003+dSAT004)*25	>= 80,00%
		dSAT002	número de respostas insatisfeito		
		dSAT003	número de respostas satisfeito		
		dSAT004	número de respostas muito satisfeito		
RH020	percentagem de aplicação do questionário à satisfação com os serviços de recursos humanos	dSAT005	número de utentes que responderam ao inquérito	dSAT005/dSAT006*100	>= 20,00%
		dSAT006	número de utentes dos serviços		

tabela E03 | mapa de indicadores de satisfação

5. DESEMPENHO DOS SERVIÇOS

Pela análise dos dados e resultados repeitantes ao ano 2025, verifica-se que o desempenho dos Serviços de Recursos Humanos evidenciou um comportamento globalmente positivo no cumprimento de obrigações legais e procedimentais críticas, e que foram cumpridos os principais objetivos, existindo alguns pontos a requerer intervenção corretiva.

Quanto ao cumprimentos de prazos e obrigações legais, verificou-se cumprimento integral (100%) em indicadores estruturantes, nomeadamente: Comunicação da pontuação aos colaboradores não docentes (RH001); Comunicação da avaliação aos colaboradores docentes (RH002); Preparação atempada de contratos de docentes a termo (RH016); Cumprimento do prazo de qualificação de acidentes de trabalho (RH018); Cumprimento do prazo de resposta a pedidos de equiparação a bolseiro (RH014). Estes resultados demonstram controlo processual e fiabilidade administrativa nas matérias de maior exigência normativa.

Quanto à Formação Profissional, o indicador RH003 (cumprimento do plano de formação) registou um valor abaixo da meta estabelecida (? 80%), representando um desvio relevante, o qual está associado a constrangimentos operacionais, por um lado, à reprogramação de ações inicialmente previstas, por outro e à substituição por outras ações, sendo de ressalvar que todas as formações solicitadas pelos serviços ou pelos trabalhadores foram autorizadas, demonstrando o compromisso do IPV na promoção do desenvolvimento das competências profissionais dos seus trabalhadores, ainda que as formações não se encontrassem previstas no plano inicial. É, ainda, de referir que está a ser implementado um novo modelo de aferição / levantamento das necessidades formativas que se prevê vir a permitir maior aproximação às diferentes realidades e, assim, maior precisão na identificação prévia das ações.

Em contrapartida o número médio de horas de formação por trabalhador não docente (RH005) foi de **12,41 horas** , superando amplamente a meta mínima de 4 horas anuais. Este aparente desfasamento indica que, embora o plano formal não tenha sido integralmente executado, as ações realizadas tiveram impacto significativo na carga horária média por colaborador.

Quanto ao Trabalho suplementar observa-se que o tempo médio de resposta a pedidos foi de **1,69 dias** (meta ? 5 dias), constituindo um desempenho bastante positivo dos serviços. Não obstante a percentagem de dotação gasta: **102,51%** , encontra-se ligeiramente acima do previsto e a variação do pagamento de trabalho suplementar tendo sido de **140,89%** ultrapassou, claramente, o limite estabelecido (? 110%). Esta é uma variação crítica uma vez que se reflete no aumento da despesa face ao ano anterior, o que deve ser analisado à luz de necessidades excecionais neste ano ou uma insuficiência de recursos humanos face ao aumento do volume de trabalho.

Quanto ao absentismo verifica-se uma melhoria no pessoal não docente face a 2024 (**6,58%**) e quanto ao pessoal não docente (9,33%) os mresultados encontram-se dentro da meta (? 10%), mas com crescimento face a anos anteriores, pelo que, apesar do cumprimento das metas, merece acompanhamento preventivo

Verifica-se, ainda, quanto aos Tempos de Resposta um excelente desempenho nos processos de pedidos de deslocação em serviço (0,01 dias), no processo de recrutamento de bolseiros de investigação (94,87%) na preparação de contratos a termo de docentes (100%) e na qualificação de acidentes em serviço (100%)

Em suma, em 2025, os SRH demonstraram um elevado rigor no cumprimento de obrigações legais críticas e a melhoria nos tempos médios de resposta em diversas áreas. Por outro lado,, foram identificadas algumas fragilidades na execução do plano de formação e verificou-se o aumento da despesa com trabalho suplementar;

O desempenho global considera-se como **globalmente bom** , com pontos específicos a exigir ajustes corretivos no âmbito do ciclo de melhoria contínua.

INDICADOR		META	ESAV	ESEV	ESSV	ESTGV	ESTGL	SC/SAS	PV
RH001	percentagem de cumprimento da comunicação da pontuação aos colaboradores não docentes	100.00%, até 60 dias após homologação	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
RH002	percentagem de cumprimento da comunicação da avaliação aos colaboradores docentes	100.00%, até 10 dias após homologação	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	0.00%	100.00%
RH003	percentagem de cumprimento do plano de formação	>= 80.00%	18.37%	36.73%	34.69%	34.69%	28.57%	67.35%	36.73%
RH004	percentagem de ações extra plano de formação autorizadas	>= 80.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%
RH005	número médio de horas formação frequentadas por pessoal não docente	>= 4 horas anuais	8.05	10.07	16.12	10.48	15.13	13.33	12.41
RH006	tempo médio de resposta a pedidos para realização de trabalho suplementar	<= 5 dias, devendo ser autorizado antes da respetiva realização	0.80	6.00	2.96	0.00	1.79	1.10	1.69
RH007	percentagem de dotação gasta em trabalho suplementar	100,00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	102.51%
RH008	percentagem de variação de pagamento de trabalho suplementar	<= 110,00%	97.75%	103.35%	743.34%	0.00%	100.00%	125.95%	140.89%
RH009	percentagem de variação de horas de trabalho suplementar	<= 110,00%	90.32%	98.81%	124.66%	0.00%	76.88%	113.84%	104.86%
RH010	percentagem de absentismo dos colaboradores docentes	<= 10,00%	7.07%	6.73%	17.53%	10.50%	7.49%	0.00%	9.33%
RH011	percentagem de absentismo dos colaboradores não docentes	<= 10,00%	8.14%	9.60%	8.53%	2.83%	4.30%	6.81%	6.58%
RH012	percentagem de absentismo dos colaboradores dirigentes	<= 10,00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
RH013	tempo médio de resposta a pedidos de deslocação em serviço	<= 20 dias	0.02	0.14	0.00	0.09	0.02	0.01	0.01

RH014	percentagem de cumprimento do prazo para resposta a pedidos de equiparação a bolseiro	100,00%	100.00%	100.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	100.00%
RH015	percentagem de cumprimento do prazo para recrutamento de bolseiros de investigação	100,00%	95.65%	0.00%	0.00%	93.75%	0.00%	0.00%	94.87%
RH016	percentagem de cumprimento do prazo para preparação de contratos de colaboradores docentes a termo para assinatura	100,00%, antes do início de funções	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	0.00%	100.00%
RH017	tempo médio de resposta a pedidos de acumulação de funções	<= 15 dias	38.00	27.00	25.00	21.00	3.00	2.00	23.20
RH018	percentagem de cumprimento do prazo para qualificação de acidentes de trabalho	100,00%	0.00%	100.00%	100.00%	100.00%	0.00%	100.00%	100.00%

tabela E04 | resultados desempenho

DADO		ESAV	ESEV	ESSV	ESTGV	ESTGL	SC/SAS	PV
dRH001	número de comunicações relativas à pontuação aos colaboradores técnicos ou administrativos	5	9	5	15	8	34	76
dRH002	número de colaboradores técnicos, administrativos ou de gestão avaliados no período	5	9	5	15	8	34	76
dRH003	número de comunicações da avaliação aos colaboradores docentes	32	210	21	297	40	0	600
dRH004	número de colaboradores docentes avaliados no período	32	210	21	297	40	0	600
dRH005	número de ações realizadas de acordo com o plano de formação	9	18	17	17	14	33	108
dRH006	número de ações previstas no plano de formação	49	49	49	49	49	49	294
dRH007	número de ações extra plano de formação autorizadas	0	0	0	0	0	3	3
dRH008	número de ações extra plano de formação solicitadas	0	0	0	0	0	3	3

dRH009	número total de horas de formação frequentadas por colaboradores técnicos, administrativos ou de gestão	161	302	419	461	227	1520	3090
dRH010	número de colaboradores técnicos, administrativos ou de gestão	20	30	26	44	15	114	249
dRH011	número de dias entre a data do pedido para realização de trabalho suplementar e a respetiva autorização	55	72	426	0	102	332	987
dRH012	número de pedidos para realização de trabalho suplementar efetuados	69	12	144	1	57	302	585
dRH013	valor de trabalho suplementar pago	1842.33	1093.38	7863.71	0	6056.29	22665.13	39520.84
dRH014	dotação prevista para trabalho suplementar	0	0	0	0	0	0	38554
dRH015	valor de trabalho suplementar pago no ano	1842.33	1093.38	7863.71	0	6056.29	22665.13	39520.84
dRH016	valor de trabalho suplementar pago no ano anterior	1884.71	1057.89	1057.89	0	6056.29	17994.94	28051.72
dRH017	número de horas trabalho suplementar realizadas no ano	200.5	58.3	821.5	0	683.5	1953	3716.8
dRH018	número de horas trabalho suplementar realizadas no ano anterior	222	59	659	0	889	1715.6	3544.6
dRH019	número de dias de ausência dos colaboradores docentes (não incluindo férias)	1073	2094	1730	5762	1212	0	11871
dRH020	número de dias potenciais de trabalho dos colaboradores docentes	15180	31119	9867	54901	16192	0	127259
dRH021	número de dias de ausência dos colaboradores técnicos ou administrativos (não incluindo férias)	412	729	561	315	163	1963.5	4143.5
dRH022	número de dias potenciais de trabalho dos colaboradores técnicos ou administrativos	5060	7590	6578	11132	3795	28842	62997
dRH023	número de dias de ausência dos colaboradores de gestão (não incluindo férias)	0	0	0	0	0	12	12
dRH024	número de dias potenciais de trabalho dos colaboradores de gestão	0	0	0	0	0	0	0
dRH025	número de dias entre a data de pedido de deslocação em serviço e a autorização	1.07	1.89	1.99	1.71	2	1.87	10.52

dRH026	número de pedidos de deslocação em serviço	61	14	485	18	93	367	1038
dRH027	número de pedidos de equiparação a bolseiro concluídos dentro do prazo	1	18	0	5	0	2	26
dRH028	número de pedidos de equiparação a bolseiro apresentados	1	18	0	5	0	2	26
dRH029	número de recrutamentos concluídos dentro do prazo	22	0	0	15	0	0	37
dRH030	número de pedidos de recrutamento apresentados	23	0	0	16	0	0	39
dRH031	número de contratos de colaboradores docentes a termo preparados para assinatura em tempo	53	78	58	145	59	0	393
dRH032	número de propostas de contratação de colaboradores docentes a termo	53	78	58	145	59	0	393
dRH033	número de dias entre a data de entrada do pedido de acumulação de funções nos Serviços Centrais e a autorização	722	1026	250	1869	18	12	3897
dRH034	número de pedidos de acumulação de funções apresentados	19	38	10	89	6	6	168
dRH035	número de acidentes de trabalho qualificados dentro do prazo	0	2	1	1	0	1	5
dRH036	número de acidentes de trabalho comunicados aos serviços	0	2	1	1	0	1	5

tabela E05 | dados desempenho

6. EVOLUÇÃO DO DESEMPENHO

A análise da evolução do desempenho dos Serviços de Recursos Humanos no triénio 2023?2025 evidencia um percurso de consolidação progressiva dos processos críticos,devendo ser interpretada à luz do contexto organizacional do IPV, caracterizado por crescente complexidade administrativa, reforço das exigências legais e aumento do volume processual associado à gestão do ciclo de vida dos colaboradores.

No que respeita ao cumprimento de prazos legalmente exigidos e de obrigações estruturantes, verifica-se uma clara estabilização em patamares de excelência. Após um resultado menos favorável em 2023, o indicador relativo à comunicação da pontuação aos colaboradores não docentes (RH001) atingiu 100% em 2024, mantendo-se nesse nível em 2025. De igual modo, a comunicação da avaliação aos docentes (RH002), que registara uma quebra em 2024, recuperou integralmente em 2025. Esta evolução demonstra capacidade de implementação de medidas corretivas eficazes e reforço do controlo procedimental. Também ao nível da preparação atempada de contratos de docentes a termo (RH016) e da qualificação de acidentes de trabalho (RH018) se observa estabilidade consistente em 100%, revelando maturidade organizacional nos processos administrativos de maior exigência normativa.

Em matéria de eficiência operacional, os tempos médios de resposta a pedidos de trabalho suplementar (RH006) apresentam uma trajetória de melhoria contínua ao longo do triénio, passando de 3,19 dias em 2023 para 1,69 dias em 2025. Esta redução progressiva traduz uma crescente agilidade administrativa, com relevantes ganhos de eficácia. Tendência semelhante se verifica no tempo médio de resposta a pedidos de acumulação de funções (RH017), que, embora ainda acima da meta estabelecida, tem vindo a reduzir-se de forma sustentada (45,52 ? 31,87 ? 23,20 dias), indiciando ajustamentos internos positivos.

No domínio da formação profissional, a evolução revela um comportamento assimétrico. O número médio de horas de formação frequentadas por trabalhador não docente (RH005) evidencia crescimento contínuo ao longo dos três anos, atingindo 12,41 horas em 2025, valor significativamente superior ao mínimo definido. Contudo, o grau de execução formal do plano de formação (RH003) sofreu uma quebra em 2025 (36,73%), após níveis elevados em 2023 e 2024. Esta divergência sugere que, embora a formação tenha ocorrido em volume relevante, o plano poderá ter sido demasiado ambicioso em termos do número de ações concretas a realizar, podendo, também, refletir a necessidade de reprogramação ou ajustamento da metodologia de planeamento formativo.

Em contraste com os ganhos de eficiência anteriormente referidos, os indicadores relativos ao trabalho suplementar evidenciam maior instabilidade. Após a sua estabilização em 2024, a variação do pagamento de trabalho suplementar (RH008) registou um aumento expressivo em 2025 (140,89%), ultrapassando o limite definido. Esta evolução poderá refletir maior pressão operacional pelo aumento de procedimentos, ou pela necessidade de cumprir compromissos ou prazos legais inadiáveis, picos sazonais de atividade ou eventual insuficiência estrutural de recursos humanos face ao volume de trabalho, devendo ser objeto de análise específica uma vez que poderá refletir, não uma ineficiência, mas antes uma resposta adaptativa a exigências institucionais acrescidas, embora tal deva ser ponderado quanto à sua sustentabilidade a médio prazo.

No que concerne ao absentismo, observa-se uma evolução diferenciada entre grupos. O absentismo dos colaboradores não docentes apresenta melhoria face a 2024, regressando a valores confortavelmente dentro da meta. Já o absentismo docente, embora ainda dentro do limite estabelecido, registou aumento significativo em 2025 quando comparado com os dois anos anteriores. Esta tendência, ainda que não comprometa o cumprimento da meta, merece acompanhamento preventivo.

Em síntese, a evolução do desempenho dos Serviços de Recursos Humanos no período em análise revela consolidação e estabilização dos processos críticos e legalmente enquadrados e ganhos progressivos de eficiência administrativa, observando-se, globalmente, uma trajetória de maturidade organizacional e capaciade adaptativa crescentes, ainda que coexistindo com áreas que requerem reequilíbrio e ajustamento estratégico no âmbito do ciclo de melhoria contínua do Sistema Interno de Garantia da Qualidade.

INDICADOR		META	2023		2024		2025
RH001	percentagem de cumprimento da comunicação da pontuação aos colaboradores não docentes	100.00%, até 60 dias após homologação	18.05%	↗	100.00%	→	100.00%
RH002	percentagem de cumprimento da comunicação da avaliação aos colaboradores docentes	100.00%, até 10 dias após homologação	100.00%	↘	51.61%	↗	100.00%

RH003	percentagem de cumprimento do plano de formação	>= 80.00%	100.00%	↘	82.22%	↘	36.73%
RH004	percentagem de ações extra plano de formação autorizadas	>= 80.00%	100.00%	→	100.00%	→	100.00%
RH005	número médio de horas formação frequentadas por pessoal não docente	>= 4 horas anuais	9.51	↗	11.19	↗	12.41
RH006	tempo médio de resposta a pedidos para realização de trabalho suplementar	<= 5 dias, devendo ser autorizado antes da respetiva realização	3.19	↗	1.86	↗	1.69
RH007	percentagem de dotação gasta em trabalho suplementar	100,00%	0.00%	↗	103.42%	↘	102.51%
RH008	percentagem de variação de pagamento de trabalho suplementar	<= 110,00%	131.40%	↗	95.32%	↘	140.89%
RH009	percentagem de variação de horas de trabalho suplementar	<= 110,00%	103.79%	↗	91.65%	↘	104.86%
RH010	percentagem de absentismo dos colaboradores docentes	<= 10,00%	2.68%	↗	2.24%	↘	9.33%
RH011	percentagem de absentismo dos colaboradores não docentes	<= 10,00%	7.62%	↘	10.27%	↗	6.58%
RH012	percentagem de absentismo dos colaboradores dirigentes	<= 10,00%	0.53%	↘	4.81%	↗	0.00%
RH013	tempo médio de resposta dos pedidos de deslocação em serviço	<= 20 dias	2.70	↗	2.00	↗	0.01
RH014	percentagem de cumprimento do prazo para resposta a pedidos de equiparação a bolseiro	100,00%	100.00%	→	100.00%	→	100.00%
RH015	percentagem de cumprimento do prazo para recrutamento de bolseiros de investigação	100,00%	100.00%	↘	20.00%	↗	94.87%
RH016	percentagem de cumprimento do prazo para preparação de contratos de colaboradores docentes a termo para assinatura	100,00%, antes do início de funções	100.00%	→	100.00%	→	100.00%
RH017	tempo médio de resposta a pedidos de acumulação de funções	<= 15 dias	45.52	↗	31.87	↗	23.20
RH018	percentagem de cumprimento do prazo para qualificação de acidentes de trabalho	100,00%	100.00%	→	100.00%	→	100.00%

tabela E06 | evolução do desempenho

7. SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS

A avaliação da satisfação com os Serviços de Recursos Humanos, referente a 2025, evidencia uma participação extremamente reduzida no inquérito aplicado, circunstância que condiciona a robustez e representatividade dos resultados obtidos.

O indicador RH019 registou um nível de satisfação global de **75%** , valor inferior à meta definida (? 80%). Todavia, importa contextualizar este resultado à luz do número efetivo de respostas obtidas: apenas três respostas, todas classificadas como ?satisfeito?, não tendo sido registadas respostas de ?muito satisfeito?, ?insatisfeito? ou ?muito insatisfeito?.

Paralelamente, o indicador RH020 ? percentagem de aplicação do questionário ? registou **0%** , revelando ausência de aplicação efetiva do instrumento de recolha junto do universo potencial de utilizadores dos serviços.

Esta realidade aponta para uma limitação no processo de auscultação da satisfação, que compromete a fiabilidade estatística dos resultados e a identificação de oportunidades concretas de melhoria.

Assim, mais do que refletir um nível de insatisfação relevante, os resultados evidenciam sobretudo a necessidade de ponderação do modelo de recolha e tratamento de dados de satisfação, garantindo maior adesão e representatividade.

Do ponto de vista qualitativo, o facto de as respostas obtidas se situarem exclusivamente na categoria ?satisfeito? poderá indiciar perceção globalmente positiva do funcionamento dos serviços por parte dos respondentes, ainda que a amostra não permita generalizações.

Em síntese, os dados de 2025 não permitem uma avaliação conclusiva do grau real de satisfação dos utilizadores, constituindo esta matéria uma prioridade de melhoria para o próximo ciclo avaliativo.

INDICADOR		META	ESAV	ESEV	ESSV	ESTGV	ESTGL	SC/SAS	PV
RH019	satisfação com os serviços de recursos humanos	>= 80,00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	75.00%	75.00%
RH020	percentagem de aplicação do questionário satisfação com os serviços de recursos humanos	>= 20,00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

tabela E07 | resultados satisfação

DADO		ESAV	ESEV	ESSV	ESTGV	ESTGL	SC/SAS	PV
dSAT001	número de respostas muito insatisfeito	0	0	0	0	0	0	0
dSAT002	número de respostas insatisfeito	0	0	0	0	0	0	0
dSAT003	número de respostas satisfeito	0	0	0	0	0	3	3
dSAT004	número de respostas muito satisfeito	0	0	0	0	0	0	0
dSAT005	número de utentes dos serviços de recursos humanos que responderam ao inquérito	0	0	0	0	0	0	0
dSAT006	número de utentes dos serviços de recursos humanos	0	0	0	0	0	0	0

tabela E08 | dados satisfação

8. EVOLUÇÃO DA SATISFAÇÃO

A análise evolutiva da satisfação no triénio 2023?2025 revela uma tendência decrescente no indicador RH019, acompanhada por níveis persistentemente baixos de participação no questionário.

Em 2023, o nível de satisfação situou-se em 80%, aumentando para 92,50% em 2024, antes de descer para 75% em 2025. Esta variação deve, contudo, ser interpretada em conjunto com a taxa de aplicação do questionário que se manteve sistematicamente abaixo da meta definida (? 20%), atingindo apenas 7,94% em 2023, 7,14% em 2024 e sendo residual em 2025.

A reduzida adesão ao instrumento de auscultação limita a leitura evolutiva dos resultados, não se podendo considerar as oscilações refletir como alterações substantivas na perceção global da prestação dos serviços.

A diminuição da taxa de aplicação em 2025 constitui o elemento mais crítico da análise evolutiva, por evidenciar fragilidade no mecanismo de recolha de feedback institucional. Sem uma base alargada de participação, o indicador de satisfação perde capacidade de apoiar decisões estratégicas e de sustentar processos de melhoria contínua.

Estes dados sobre a evolução da satisfação poderão sugerir algumas reflexões: Deverá ponderar-se períodos fixos (semestral ou anual) de aplicação do questionário, reforçando a importância da participação junto dos utilizadores dos serviços.

Em termos globais, embora não se identifiquem indícios de decréscimo na perceção positiva dos serviços, a fragilidade do sistema de recolha de dados tem constituido um fator limitativo da avaliação qualitativa do desempenho, devendo ser objeto de intervenção no próximo ciclo de gestão.

INDICADOR		META	2023		2024		2025
RH019	satisfação com os serviços de recursos humanos	>= 80,00%	80.00%	↗	92.50%	↘	75.00%
RH020	percentagem de aplicação do questionário satisfação com os serviços de recursos humanos	>= 20,00%	7.94%	↘	7.14%	↘	0.00%

tabela E09 | evolução da satisfação

9. AUDITORIAS

No ano de 2025 foi realizada Auditoria Interna aos Serviços de Recursos Humanos, nos dias 25 e 26 de setembro, por videoconferência, incidindo sobre a adequabilidade e eficácia dos procedimentos, análise por amostragem dos processos do ano de 2024, avaliação da satisfação dos utentes, revisão de auditorias anteriores e identificação de boas práticas e oportunidades de melhoria.

A auditoria incidiu sobre os principais procedimentos do serviço, designadamente: Formação;Trabalho suplementar; Deslocações em serviço; Equiparação a bolseiro; Contratação/renovação de contrato de pessoal docente; Recrutamento e acolhimento; Acumulação de funções; Acidentes em serviço.

A auditoria concluiu que a generalidade dos processos analisados se encontra em conformidade com os procedimentos descritos; Foram cumpridas as metas relativas a 14 dos 18 indicadores de desempenho (77,78%); Persistem fragilidades na implementação de melhorias anteriormente identificadas.Não foram registadas opiniões divergentes no encerramento da auditoria, tendo a equipa auditora manifestado satisfação com a colaboração dos serviços auditados.

Da auditoria resultaram sete recomendações, classificadas como correções, ações corretivas, preventivas e de melhoria e incidindo sobre:

- Atualização dos procedimentos: Foi identificada a necessidade de rever vários procedimentos (trabalho suplementar, deslocação em serviço, equiparação a bolseiro e acumulação de funções), de forma a contemplar formalmente os pedidos realizados através da plataforma filedoc. Foi igualmente recomendada a revisão do procedimento relativo à contratação/renovação de contrato de pessoal docente, com clarificação de responsabilidades nas diversas etapas do processo.

- Revisão de dados reportados: Recomendação de revisão dos valores apresentados no Relatório dos Serviços de 2024, garantindo que os dados utilizados para cálculo dos indicadores sejam completos e corretos, permitindo a robustez da informação de base.

- Conformidade com os referenciais de qualidade: Foi salientada a necessidade de assegurar que toda a documentação do sistema cumpre os requisitos das normas de referência, nomeadamente no que respeita ao controlo de documentos, rastreabilidade e atualização.

- Aplicação de indicadores de satisfação: A auditoria recomendou que o questionário de satisfação, que apenas vinha sendo aplicado nos Serviços Centrais, com taxa de resposta inferior à meta definida, tenha aplicação em todas as Unidades Orgânicas e a, pelo menos, 20% dos utentes.

Assim, a auditoria interna confirmou a conformidade global dos processos nucleares dos Serviços de Recursos Humanos, identificando, simultaneamente, oportunidades de melhoria ao nível da formalização procedimental, coerência documental e consolidação do ciclo de melhoria contínua. Ou seja, de forma geral, os resultados da auditoria não evidenciam não conformidades críticas, mas sim ajustamentos necessários para reforçar a maturidade do sistema e assegurar maior alinhamento entre prática operacional, documentação formal e reporte institucional.

ANO	AÇÃO	PRAZO PARA IMPLEMENTAÇÃO	INDICADORES DE IMPLEMENTAÇÃO	AÇÃO IMPLEMENTADA?	AÇÃO EFICAZ?	OBSERVAÇÕES
2025	Rever os procedimentos SRH*02 trabalho suplementar, SRH*04 deslocação em serviço, SRH*05 equiparação a bolseiro e SRH*08 acumulação de funções de forma a que os mesmos passem a contemplar os pedidos realizados através da plataforma filedoc.	31/12/2026		Em curso	Sim	
	Rever os valores apresentados, no relatório dos serviços de 2024, relativamente aos dados para cálculo dos indicadores de desempenho dos serviços, garantindo que as correções necessárias sejam introduzidas e justificadas.	31/12/2025		Sim	Sim	
	Garantir que as evidências enviadas se referem ao período de referência da auditoria, garantindo que o mesmo processo não é auditado em anos consecutivos.	31/12/2025		Sim	Sim	
	Rever o procedimento SRH*07 contratação/renovação de contrato de pessoal docente, de forma a atualizar as responsabilidades nas diversas etapas do mesmo.	31/12/2026		Em curso	Sim	
	Garantir que a documentação do sistema cumpre os requisitos das normas de referência dos sistemas da qualidade.	31/12/2026		Em curso	Sim	
	Garantir a aplicação do questionário à satisfação com os serviços em todas as Unidades Orgânicas e a sua aplicação a, pelo menos, 20.00% dos utentes.	31/12/2026		Em curso	Sim	
	Garantir a implementação de melhorias identificadas em sede de auditoria, seja interna ou externa, contribuindo para a eficácia do sistema da qualidade.	31/12/2026		Em curso	Sim	

tabela E10 | resultados das auditorias

10. ANÁLISE CRÍTICA DO FUNCIONAMENTO DOS SERVIÇOS

A análise crítica do funcionamento dos Serviços de Recursos Humanos em 2025 deve ser enquadrada num contexto de elevada exigência administrativa, crescente complexidade normativa e necessidade de resposta célere às dinâmicas institucionais do IPV.

Quanto ao nível de Conformidade e Controlo Processual, os resultados alcançados demonstram elevado grau de cumprimento das obrigações legais e regulamentares, nomeadamente no que respeita à comunicação de avaliações, preparação de contratos, recrutamento de bolseiros de investigação, qualificação de acidentes de trabalho e resposta a pedidos de equiparação a bolseiro. A estabilização destes indicadores em níveis de 100% evidencia a consolidação de procedimentos internos, existência de mecanismos eficazes de monitorização, responsabilização técnica das equipas, alinhamento com os princípios do Sistema Interno de Garantia da Qualidade.

No quadro da Eficiência Operacional e da Capacidade de Resposta dos serviços, verifica-se melhoria consistente nos tempos médios de resposta em diversos processos, designadamente trabalho suplementar e deslocações em serviço, refletindo maior fluidez procedimental e otimização da gestão interna.

Contudo, persistem constrangimentos no tempo médio de resposta a pedidos de acumulação de funções, cujo valor permanece acima da meta definida, situação decorrente da complexidade jurídica técnica e jurídica verificada e do volume processual em determinados períodos, sendo de referir que estes processos, em 2025, transitaram para a esfera de atuação do Departamento Jurídico.

Atentando ao fator de Pressão Operacional, o aumento significativo da despesa com trabalho suplementar pode constituir um dos principais sinais de pressão sobre os serviços. A variação registada em 2025 sugere que o volume de trabalho poderá estar a exceder a capacidade instalada das equipas, tal podendo ser analisado sob duas perspetivas complementares: Por um lado, como evidência do compromisso do IPV com o cumprimento de prazos e obrigações institucionais ou legais, por outro, como indicador de eventual insuficiência estrutural de recursos humanos face às atuais exigências.

A manutenção deste padrão poderá comprometer alguma sustentabilidade organizacional a médio prazo, justificando uma reflexão estratégica sobre dimensionamento da equipa ou reestruturação de procedimentos.

No âmbito da execução do planeamento da Formação Profissional, verificou-se discrepância entre o grau de execução formal do plano de formação e o aumento das horas médias efetivamente frequentadas pelos colaboradores, decorrentes de reprogramações por força de necessiades supervenientes e emergentes, substiução de ações previstas por outras mais operacionais, dificuldades de compatibilização entre a calendarização e as exigências de serviço.

Tal indica-nos a necessidade de maior flexibilidade no planeamento anual, reforço do acompanhamenrto intercalar da execução e revisão do modelo de levantamento e aferição das necessidades formativas, ajustando devidamente o planeamento. Nesse sentido, encontra-se já finalizado um novo modelo a ser implementado em 2026.

A evolução positiva de vários indicadores ao longo do triénio demonstra o compromisso com uma Cultura de Melhoria Contínua e que os Serviços de Recursos Humanos têm capacidade de identificar desvios e implementar medidas corretivas, consolidando as práticas que se demonstram eficazes.

Em termos globais, os Serviços de Recursos Humanos apresentam ao longo do triénio um elevado nível de conformidade legal, a capacidade adaptaticva face a exigências crescentes, melhoria da sua eficiência operacional e consolidação do procedimentos administrativos mais critícos.

O funcionamento dos serviços pode, assim, ser considerado globalmente eficaz e alinhado com os objetivos institucionais, exigindo, todavia, ajustamentos estratégicos para assegurar equilíbrio entre conformidade, eficiência e sustentabilidade organizacional.

11. MELHORIA

11.1. Na sequência da monitorização dos indicadores de desempenho, da análise evolutiva e da análise crítica do funcionamento dos serviços, foram identificadas áreas prioritárias com vista ao reforço da eficiência, sustentabilidade e qualidade percecionada. As ações propostas refletem uma abordagem preventiva e estratégica, orientada não apenas para correção de desvios, mas para a consolidação da maturidade organizacional dos Serviços de Recursos Humanos.

As melhorias gestionárias e/ou estratégicas, para o próximo ciclo de gestão, deverão incidir sobre:

- Sustentabilidade do trabalho suplementar: Face ao aumento registado na despesa com trabalho suplementar, deverá ser ponderada a implementação de mecanismo de monitorização periódica da sua evolução, promovendo maior alinhamento entre volume processual, recursos disponíveis e dotação orçamental, de forma a assegurar equilíbrio financeiro e prevenir dependência estrutural de esforço suplementar.

- Ajustamento do modelo de planeamento da formação: Considerando a discrepância entre execução formal do plano e volume de formação efetivamente realizado, o modelo de planeamento deverá ser revisto, introduzindo uma nova forma de aferição inicial junto das UO's e serviços, uma monitorização intermédia e, com eventual possibilidade de reprogramação estruturada.

- Otimização do procedimento de acumulação de funções: Em 2025 este processo transitou para a esfera de atuação do Departamento Jurídico, encontrando-se em curso a revisão do circuito interno de tramitação destes pedidos, incluindo ao nível do Filedoc e, tendo em conta que se encontra a decorrer, também, a revisão do respetivo Regulamento. Pretende-se obter, assim, a clarificação de etapas, responsabilidades e prazos intermédios, visando reduzir o tempo médio de resposta e melhorar previsibilidade processual.

- Reforço do sistema de auscultação da satisfação: Face à baixa taxa de aplicação do questionário de satisfação, deverão ser introduzidas alterações neste âmbito para garantir a representatividade mínima que permita leitura fiável da perceção dos utilizadores.

- Introdução de indicadores na área da Medicina do Trabalho: Atendendo à crescente relevância das matérias relacionadas com saúde ocupacional, prevenção de riscos e bem-estar dos colaboradores, será promovida a definição e integração de novos indicadores de desempenho na área da Medicina do Trabalho (Por ex: Taxa de realização de exames médicos periódicos; Cumprimento dos prazos legais de vigilância da saúde; Número de ações preventivas realizadas; Encaminhamento de processos relacionados com acidentes em serviço para o novo serviço de Higiene e Segurança no Trabalho), por forma a ampliar a visão integrada do capital humano no âmbito do SIGQ.

11.2. Na sequência da Auditoria Interna de 2025 e da análise crítica do funcionamento dos Serviços, foi definido um plano de melhoria alinhado com as recomendações emitidas

- Revisão e atualização de procedimentos relativos a: Trabalho suplementar; Deslocações em serviço; Equiparação a bolseiro; Acumulação de funções; Contratação/renovação de contrato de pessoal docente.

Objetivo: garantir coerência entre práticas efetivas (nomeadamente tramitação via filedoc) e documentação formal, bem como clarificar responsabilidades nas diversas etapas processuais.

- Reforço da fiabilidade dos dados e do reporte: Validação prévia dos dados utilizados no Relatório Anual dos Serviços, assegurando a consistência entre processos físicos/digitais e indicadores reportados e a justificação documentada de eventuais correções.

- Consolidação do controlo documental: Deverá proceder-se à integração no Sistema de Gestão da Qualidade dos impressos e checklists utilizados nos processos, garantindo conformidade com os requisitos de controlo documental e evitando utilização de documentos não formalmente enquadrados. No domínio da formação será implementada a avaliação da eficácia da formação.

- Reforço do sistema de auscultação da satisfação: Alteração do modelo de aplicação do questionário de satisfação em todas as Unidades Orgânicas, com reforço pela definição de período fixo de aplicação e monitorização da taxa de resposta, visando atingir pelo menos 20% dos utentes.

- Monitorização efetiva das ações de melhoria: Mecanismo de acompanhamento das ações identificadas em sede de auditoria, com definição de responsáveis, estabelecimento de prazos, mecanismo de monitorização da implementação, visando garantir a efetividade do ciclo de melhoria contínua e evitar repetição de recomendações em relatórios subsequentes.

ANO	AÇÃO	PRAZO PARA IMPLEMENTAÇÃO	INDICADORES DE IMPLEMENTAÇÃO
2026	Implementação de novo modelo de aferção e levantamento de necessidades formativas	31/03/2026	Novo modelo implementado
2026	Revisão do procedimento de acumulação de funções, incluindo workflow Filedoc	31/12/2026	Procedimento atualizado
2026	Alteração do modelo de auscultação da satisfação	31/12/2026	Novo modelo implementado
2026 2027	Revisão e atualização dos procedimentos relativos a: Trabalho suplementar; Deslocações em serviço; Equiparação a bolseiro; Contratação/renovação de contrato de pessoal docente, incluindo atualização ou criação de workflows Filedoc	31/12/2027	Procedimentos atualizados
2026	Introdução de novos indicadores no âmbito da Saúde e Medicina do Trabalho	31/12/2026	Novos indicadores implementados

tabela E11 | melhorias

Digitally Signed by Instituto Politécnico de Viseu