

ЕВРОПЕЙСКА СМЕТНА ПАЛАТА  
TRIBUNAL DE CUENTAS EUROPEO  
EVROPSKÝ ÚČETNÍ DVŮR  
DEN EUROPÆISKE REVISIONSRET  
EUROPÄISCHER RECHNUNGSHOF  
EUROOPA KONTROLLIKODA  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ  
EUROPEAN COURT OF AUDITORS  
COUR DES COMPTES EUROPÉENNE  
CÚIRT INIÚCHÓIRÍ NA HEORPA



CORTE DEI CONTI EUROPEA  
EIROPAS REVĪZIJAS PALĀTA  
EUROPOS AUDITO RŪMAI

EURÓPAI SZÁMVEVŐSZÉK  
IL-QORTI EWROPEA TAL-AWDITURI  
EUROPESE REKENKAMER  
EUROPEJSKI TRYBUNAŁ OBRACHUNKOWY  
TRIBUNAL DE CONTAS EUROPEU  
CURTEA DE CONTURI EUROPEANĂ  
EURÓPSKY DVOR AUDÍTOROV  
EVROPSKO RAČUNSKO SODIŠĆE  
EUROOPAN TILINTARKASTUSTUOMIOISTUIN  
EUROPEISKA REVISIONSRÄTTEIN

## Relatório sobre a eficácia operacional da gestão do Banco Central Europeu relativo ao exercício de 2009:

### A gestão dos recursos humanos no BCE

acompanhado das respostas do Banco Central Europeu

## ÍNDICE

	Pontos
Introdução	1 - 3
Âmbito e método de auditoria	4 - 6
Conclusões da auditoria	7 - 66
O BCE estabeleceu regras e condições de emprego abrangentes aplicáveis ao seu pessoal?	7 - 10
O BCE adoptou e aplicou regras e procedimentos transparentes em matéria de selecção de pessoal?	11 - 24
Regras e procedimentos de selecção de pessoal do BCE	12 - 13
Aplicação das regras e procedimentos de selecção de pessoal	14 - 24
As políticas e procedimentos do BCE em matéria de avaliação do desempenho, desenvolvimento de carreiras e formação do pessoal eram adequados?	25 - 40
Procedimentos de avaliação do desempenho do pessoal	26 - 28
Avaliação individual dos funcionários	29 - 30
Desenvolvimento de carreiras	31 - 37
Formação	38 - 40
O BCE utilizou ferramentas específicas para gerir as suas actividades na área dos recursos humanos e para satisfazer as necessidades de informação tanto dos órgãos de gestão como do pessoal?	41 - 66
Sistemas de informação utilizados na gestão dos recursos humanos	41 - 55
Necessidades de informação	56 - 66
Conclusões e recomendações	67 - 72
O BCE estabeleceu regras e condições de emprego abrangentes aplicáveis ao seu pessoal?	67

O BCE adoptou e aplicou regras e procedimentos transparentes em matéria de selecção de pessoal?	68
As políticas e procedimentos do BCE em matéria de avaliação do desempenho, desenvolvimento de carreiras e formação do pessoal eram adequados?	69 - 70
O BCE utilizou ferramentas específicas para gerir as suas actividades na área dos recursos humanos e para satisfazer as necessidades de informação tanto dos órgãos de gestão como do pessoal?	71 - 72

## INTRODUÇÃO

1. O Banco Central Europeu (BCE – "o Banco") e os bancos centrais nacionais de todos os Estados-Membros da União Europeia (UE) constituem o Sistema Europeu de Bancos Centrais (SEBC). O objectivo primordial do SEBC é a manutenção da estabilidade dos preços. O SEBC dá também apoio às políticas económicas gerais da UE, tendo em vista contribuir para a realização dos objectivos da UE<sup>1</sup>. Para o efeito, o BCE desempenha as funções definidas nos seus Estatutos<sup>2</sup> e é responsável pela gestão das suas actividades e finanças.
2. A auditoria efectuada pelo Tribunal à eficácia operacional do BCE baseia-se no nº 2 do artigo 27º do Protocolo relativo aos Estatutos do SEBC e do BCE<sup>3</sup>. O domínio de auditoria seleccionado para o exercício de 2009 foi o das regras, procedimentos e sistemas estabelecidos pelo BCE para a gestão dos seus recursos humanos.
3. O Conselho do BCE, sob proposta da Comissão Executiva, estabelece o regime aplicável ao pessoal do BCE<sup>4</sup>. Os principais instrumentos que regem as questões de recursos humanos no BCE são as condições de emprego, as regras aplicáveis ao seu pessoal e outras circulares administrativas, bem como as orientações sobre matérias específicas como o recrutamento, as promoções, a mobilidade e o código de conduta. O número total de efectivos do BCE engloba funcionários do quadro (1 386 no final de 2009) e outros agentes (278 no final de 2009). Este

<sup>1</sup> Nº 1 do artigo 127º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia.

<sup>2</sup> Os Estatutos do SEBC e do BCE constituem um protocolo anexo ao Tratado.

<sup>3</sup> O nº 2 do artigo 27º prevê que "O disposto no artigo 287º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia é exclusivamente aplicável à análise da eficácia operacional da gestão do BCE".

<sup>4</sup> Nº 1 do artigo 36º do Protocolo relativo aos Estatutos do Sistema Europeu de Bancos Centrais e do Banco Central Europeu.

último contingente inclui: pessoal do SEBC / organizações internacionais (127), elementos do programa de doutoramento (24), estagiários de programas de pós-graduação e outros (72), visitantes no âmbito da investigação (9) e pessoal interino (46). Além disso, o BCE tem contratos com consultores para dar resposta a necessidades específicas.

### **ÂMBITO E MÉTODO DE AUDITORIA**

4. Na auditoria do BCE, o Tribunal segue uma abordagem rotativa, seleccionando para exame um domínio de gestão diferente em cada ano. O objectivo da auditoria relativa ao exercício de 2009 consistia em avaliar a qualidade da gestão pelo BCE dos seus recursos humanos, colocando as seguintes questões fundamentais de auditoria:

- o BCE estabeleceu regras e condições de emprego abrangentes aplicáveis ao seu pessoal?
- o BCE adoptou e aplicou regras e procedimentos transparentes em matéria de selecção de pessoal?
- as políticas e procedimentos do BCE em matéria de avaliação do desempenho, desenvolvimento de carreiras e formação do pessoal eram adequados?
- o BCE utilizou ferramentas específicas para gerir as suas actividades na área dos recursos humanos e para satisfazer as necessidades de informação tanto dos órgãos de gestão como do pessoal?

5. O Tribunal examinou também o seguimento das suas anteriores conclusões e recomendações neste domínio, constantes da auditoria efectuada em 2004<sup>5</sup>, que incidiu sobre a eficácia operacional da política de recursos humanos do BCE, no que respeita ao recrutamento e à

---

<sup>5</sup> JO C 119 de 19.5.2006, p. 17.

mobilidade, à remuneração e às compensações, bem como à gestão das ausências.

6. A auditoria abrangeu apenas os funcionários do quadro (o pessoal) do BCE e constou dos seguintes elementos principais:

- a) análise das condições de emprego e das regras aplicáveis ao pessoal do BCE, incluindo um exercício de avaliação comparativa (*benchmarking*) com os regimes correspondentes das instituições da UE e de outras organizações financeiras semelhantes;
- b) avaliação das regras e procedimentos de selecção de pessoal, mediante a análise de documentação pertinente e um minucioso exame de 20 procedimentos escolhidos de forma aleatória. Foram igualmente tidas em conta as auditorias da Direcção de Auditoria Interna (D-AI) do Banco relativas ao procedimento de recrutamento, na sequência de uma avaliação positiva da adequação e âmbito da sua acção nesta área. A amostra seleccionada pelo Tribunal foi complementar dos elementos examinados pela D-AI;
- c) apreciação dos sistemas de avaliação do desempenho e de prémios de desempenho do pessoal do Banco, analisando as orientações vigentes e examinando 24 avaliações seleccionadas de três áreas de trabalho, e análise das políticas de formação, incluindo o exame de uma amostra de acções de formação, tanto centralizadas como descentralizadas;
- d) análise dos sistemas de informação de recursos humanos do Banco, complementada pela avaliação da informação em matéria de recursos humanos disponibilizada à gestão e ao pessoal.

## **CONSTATACÕES DA AUDITORIA**

### ***O BCE estabeleceu regras e condições de emprego abrangentes aplicáveis ao seu pessoal?***

7. As regras e condições de emprego aplicáveis ao pessoal devem ser abrangentes, cobrindo em pormenor todos os aspectos da gestão dos recursos humanos, tais como a remuneração, as férias, as horas suplementares, os destacamentos, os estágios, a gestão de ausências, o assédio, etc.
8. A análise das principais regras e condições de emprego aplicáveis ao pessoal demonstrou que elas são abrangentes. O BCE está a proceder à consolidação de todos os regulamentos e normas em vigor num manual do pessoal, que deverá servir de complemento ao manual das práticas organizativas (*Business Practice Handbook - BPH*), que foi lançado em 2007 e actualizado pela última vez em Março de 2009.
9. O Tribunal recomendara que o BCE verificasse periodicamente se as suas condições de emprego são comparáveis às das instituições da UE e outras instituições financeiras semelhantes<sup>6</sup>.
10. O BCE efectuou um exercício específico de avaliação comparativa (*benchmarking*) do seu plano de reformas<sup>7</sup> e um número restrito de comparações específicas com as instituições da UE e com outras instituições financeiras semelhantes. Esses exercícios não conduziram a alterações significativas das condições de emprego do pessoal do BCE. De uma maneira geral, o BCE considera que essas condições são adequadas, conforme é evidenciado pela baixa taxa de rotação de

---

<sup>6</sup> Ver recomendação no relatório do Tribunal relativo ao exercício de 2004, JO C 119 de 19.5.2006.

<sup>7</sup> A auditoria do Tribunal não abrangeu o plano de reformas do BCE.

pessoal<sup>8</sup> e pelo número muito reduzido de ofertas de trabalho que foram rejeitadas pelos candidatos seleccionados.

***O BCE adoptou e aplicou regras e procedimentos transparentes em matéria de selecção de pessoal?***

11. As regras e os procedimentos de selecção de pessoal são necessários para garantir a transparência e a eficácia dos procedimentos de recrutamento, sem as quais estes não poderão ser considerados adequados. O Tribunal verificou se o Banco:

- estabeleceu regras e procedimentos abrangentes e claros em matéria de selecção de pessoal;
- e os aplicou de modo coerente em cada fase do procedimento de recrutamento, designadamente:
  - na elaboração e publicação do anúncio de abertura de vaga;
  - no procedimento de selecção propriamente dito.

**Regras e procedimentos de selecção de pessoal do BCE**

12. Deve existir um conjunto de regras e procedimentos abrangentes e claros em matéria de selecção de pessoal que cubra de forma inteligível e pormenorizada todas as fases cruciais do processo. Essas regras devem identificar a(s) pessoa(s) responsável(is) pelas diferentes fases do procedimento de recrutamento, as decisões a tomar e os documentos exigidos.

13. As regras gerais aplicáveis em matéria de recrutamento são exaustivas, claras e de fácil acesso para todos os interessados. Contudo, não foi criado um manual exaustivo e não existe uma lista de verificação

<sup>8</sup> No período 2004-2008, a taxa anual de rotação de pessoal situou-se entre 2,0% e 2,6%.

para efeitos de confirmação da correcta execução de todas as fases ao longo do ciclo de recrutamento.

### **Aplicação das regras e procedimentos de selecção de pessoal**

14. O recrutamento de pessoal deve obedecer a regras e procedimentos estabelecidos. Os procedimentos de selecção devem ter por objectivo recrutar, em tempo útil e de forma transparente, o pessoal mais adequado ao perfil das funções a desempenhar.

15. Os procedimentos de selecção do BCE visam assegurar que "todos os membros do pessoal do BCE serão seleccionados, nomeados e promovidos pela Comissão Executiva", "tomando em devida conta os princípios da qualificação profissional, publicidade, transparência, igualdade de oportunidades e não discriminação<sup>9</sup>".

16. A auditoria examinou tanto concursos de recrutamento como nomeações directas. As nomeações directas examinadas estavam bem documentadas e em conformidade com as regras estabelecidas do BCE. Os concursos de recrutamento envolvem um procedimento mais complexo, tendo sido avaliadas matérias como os anúncios de abertura de vaga e os procedimentos de selecção.

#### Anúncios de abertura de vaga

17. Em todos os concursos de recrutamento, deve ser elaborado um anúncio de abertura de vaga que indique com clareza as principais atribuições do lugar a preencher e contenha uma descrição genérica das qualificações académicas e outras, e das competências e experiência exigidas e/ou desejáveis. No anúncio de abertura de vaga devem especificar-se igualmente a natureza e a duração do contrato, bem como

---

<sup>9</sup> Nós 1 e 2 do artigo 20º da Decisão do Banco Central Europeu, de 19 de Fevereiro de 2004, que adopta o Regulamento Interno do Banco Central Europeu (BCE/2004/2) (2004/257/CE).

os critérios de selecção. Todos os anúncios de abertura de vaga devem ser anunciados no sistema de recrutamento electrónico do BCE, podendo ser divulgados também por outros meios quando considerado adequado.

18. Os anúncios de abertura de vaga examinados definiam de modo suficiente a experiência e as qualificações exigidas, assim como a natureza do lugar a preencher e os critérios de selecção. Os prazos fixados para a apresentação de candidaturas eram razoáveis.

19. Apesar dos esforços envidados pelo BCE no sentido de encorajar a mobilidade do pessoal e de atrair candidatos com perfis susceptíveis de serem utilizados nas suas diferentes áreas de trabalho, os requisitos fixados para os lugares a preencher eram amiúde muito técnicos. De um modo geral, a atribuição de uma elevada ponderação a conhecimentos técnicos muito específicos prejudica a subsequente mobilidade no interior do BCE. Não foi definido um quadro básico das competências reputadas necessárias para o exercício das funções inerentes a cada categoria de pessoal, por forma a facilitar a tarefa de elaboração do anúncio de abertura de vaga e a fomentar, se possível, a mobilidade interna do pessoal.

#### Procedimento de selecção

20. De acordo com as normas do BCE, cabe ao comité de selecção designado decidir das fórmulas e instrumentos, como provas escritas ou outras, a utilizar no procedimento de selecção. Todos os procedimentos de recrutamento têm de incluir, pelo menos, uma entrevista de cada candidato com os membros do comité de selecção. No caso das vagas para lugares de gestão, deve ser sempre efectuada uma avaliação das competências de gestão por um consultor externo. O comité de selecção pode também considerar referências de anteriores empregadores do candidato, bem como de supervisores actuais ou passados do mesmo no interior do BCE, que sejam relevantes para o lugar a ocupar. A avaliação

deve basear-se nos requisitos de qualificações e experiência especificados no anúncio de abertura de vaga.

21. Findo o procedimento de selecção, o comité de selecção exara as suas conclusões sobre os candidatos aprovados, classificando-os por ordem de aptidão. O comité de selecção deve depois procurar obter a aprovação do chefe da área de trabalho a que pertence a vaga ou da Comissão Executiva, quando o lugar a preencher seja superior a determinada categoria.

22. Em todos os concursos de recrutamento analisados, foi utilizada uma combinação de vários métodos na avaliação da aptidão dos candidatos (ver caixa 1).

**Caixa 1 - Métodos de avaliação utilizados nos concursos de recrutamento**

- Triagem / pré-selecção dos candidatos
- Prova escrita
- Verificação das referências
- Entrevista com o comité de selecção
- Avaliação externa das competências de gestão
- Entrevista com um membro da Comissão Executiva

23. Os concursos de recrutamento examinados foram concluídos em tempo útil. As decisões tomadas nas diferentes fases do procedimento encontravam-se fundamentadas no memorando de selecção. Todavia, os memorandos examinados incluíam apenas uma avaliação descriptiva, sendo amiúde omissos quanto às pontuações obtidas pelos candidatos. Embora os candidatos seleccionados possuíssem a experiência e as qualificações exigidas, na maioria dos casos, era difícil perceber com exactidão os critérios utilizados na sua pré-selecção e selecção. A avaliação das provas escritas e das entrevistas com os candidatos era, na maioria dos casos, descriptiva e, frequentemente, não eram apresentadas

tabelas classificativas para comparação das avaliações dos diferentes candidatos.

24. Nos concursos em que se efectuaram verificações de referências, os respectivos resultados nem sempre estavam documentados no processo relativo ao recrutamento, não havendo também qualquer prova de que esses resultados tenham sido discutidos de forma sistemática pelo comité de selecção.

***As políticas e procedimentos do BCE em matéria de avaliação do desempenho, desenvolvimento de carreiras e formação do pessoal eram adequados?***

25. O Tribunal avaliou se o BCE:

- estabeleceu procedimentos de avaliação do desempenho do pessoal abrangentes e claros e os aplicou de modo coerente;
- estabeleceu políticas adequadas em matéria de desenvolvimento de carreiras;
- planeou de modo adequado as actividades de formação e avaliou regularmente os programas de formação.

**Procedimentos de avaliação do desempenho do pessoal**

26. Devem ser emitidas orientações claras sobre todos os aspectos próprios de um sistema de avaliação do desempenho do pessoal. O sistema de avaliação do desempenho deve definir as funções e estabelecer com clareza o que se espera tanto da parte de avaliadores como de avaliados.

27. O guia dos procedimentos de avaliação do pessoal do BCE (*Guide to the ECB appraisal*) descreve os aspectos fundamentais do sistema de avaliação vigente no Banco. O formulário de avaliação utilizado integra os seguintes campos: i) análise do desempenho do avaliado, em função das

missões e objectivos fixados na avaliação do ano anterior; ii) avaliação global do desempenho à luz dos valores do BCE; iii) análise do nível de competências demonstrado à luz das competências do BCE; iv) definição das missões e objectivos a cumprir no próximo período; v) uma secção de formação e desenvolvimento; vi) uma secção que inclui sínteses das observações dos dois avaliadores, e vii) uma secção destinada às observações do avaliado.

28. Na análise dos procedimentos de avaliação, o Tribunal observou o seguinte:

- a) o sistema é suficientemente abrangente e o guia descreve o procedimento de modo claro;
- b) o sistema facilita uma recolha de elementos equilibrada, dado que:
  - i) cada avaliação tem de ser efectuada por pelo menos dois avaliadores e, quando necessário, procura-se obter o parecer de um terceiro avaliador; ii) o desempenho dos quadros de chefia é objecto de um procedimento de recolha de elementos de múltiplas fontes com uma periodicidade de três a quatro anos;
- c) a secção que incide sobre a conformidade do desempenho profissional do avaliado no quotidiano com os valores do BCE é de cariz teórico, não aduzindo informação particularmente útil nos planos da avaliação e da evolução do funcionário em causa;
- d) as três subsecções da secção de "formação e desenvolvimento" do formulário de avaliação não são utilizadas de modo coerente.

### **Avaliação individual dos funcionários**

29. A avaliação individual dos funcionários deve respeitar o disposto no guia dos procedimentos de avaliação do pessoal do BCE (*Guide to ECB appraisal*). Os preceitos do guia devem ser aplicados de forma coerente

em todas as áreas de trabalho, a fim de garantir uma abordagem uniforme e uma avaliação equitativa de todo o pessoal.

30. O exame das avaliações individuais seleccionadas das diferentes áreas de trabalho revelou que:

- a) as avaliações individuais de pessoal são geralmente efectuadas em conformidade com o disposto no guia;
- b) a qualidade das avaliações varia em função dos indivíduos que as levaram a cabo;
- c) apenas 48% das avaliações relativas a 2009 foram concluídas até ao final de Janeiro de 2010, não obstante a sua conclusão a 100% ter sido definida como indicador-chave de desempenho para todas as áreas de trabalho;
- d) num grande número de casos, os objectivos definidos eram vagos e a sua concretização não era susceptível de aferição directa<sup>10</sup>, com excepção da área de trabalho da Direcção-Geral de Operações de Mercado (DG-M);
- e) não foram identificadas áreas específicas de aperfeiçoamento;
- f) foram detectadas outras insuficiências nas avaliações individuais de pessoal, por exemplo, avaliações sem definição de objectivos ou em que as necessidades de formação não foram identificadas de modo suficiente.

---

<sup>10</sup> Por exemplo: contribuir para a manutenção de um bom relacionamento com clientes de outras áreas de trabalho, contribuir através da preparação do pessoal com vista à prestação de serviços de elevada qualidade, trabalhar no campo dos indicadores-chaves de desempenho, redigir contratos juridicamente complexos, participar no procedimento de celebração de um contrato.

## **Desenvolvimento de carreiras**

31. O BCE deve conceber políticas e procedimentos adequados de desenvolvimento de carreiras, tendentes a recompensar o pessoal pelo seu desempenho e a manter uma força de trabalho motivada.

32. O Tribunal analisou as políticas e normas de desenvolvimento de carreiras vigentes e seleccionou uma amostra para aferir se essas políticas e normas são cumpridas.

33. A valorização do pessoal e a resposta ao desafio demográfico<sup>11</sup> figuram entre as prioridades do BCE mencionadas pelo seu Presidente na carta de 2009<sup>12</sup>. De acordo com a estratégia do BCE, uma das políticas-chave dos últimos anos tem sido a de neutralidade no plano dos efectivos. O desafio demográfico, conjugado com a neutralidade no plano dos efectivos, constitui a principal dificuldade na progressão da carreira do pessoal do BCE. Observou-se que, enquanto o quadro de pessoal cresceu 3%, o número dos outros agentes registou um aumento substancial (de 154 em 2006 para 254 em 2009).

34. Se o BCE promove a mobilidade<sup>13</sup> e proporciona a formação necessária, é aos funcionários que cabe tirar partido dessas oportunidades e dar forma à sua carreira. Não existem percursos de

<sup>11</sup> Mais de metade do pessoal do BCE pertence à faixa etária entre os 35 e os 45 anos, tendo a grande maioria do pessoal dirigente e dos consultores menos de 54 anos. Isto significa que existe um elevado número de funcionários numa faixa etária relativamente estreita com expectativas de carreira semelhantes.

<sup>12</sup> O Presidente estabelece anualmente numa carta os objectivos estratégicos do BCE para o ano seguinte.

<sup>13</sup> Existem dois tipos de mobilidade: interna e externa. A mobilidade interna pode ser permanente ou temporária; pode ter lugar dentro do mesmo escalão salarial ou ser acompanhada de uma promoção; a mobilidade externa pode ser integralmente suportada pelo Banco ou envolver a suspensão temporária do contrato de trabalho com o BCE.

carreira pré-estabelecidos nem mecanismos de progressão automática na carreira.

35. Segundo a circular administrativa do BCE sobre promoções e aumento de salário adicional, um funcionário apenas pode ser promovido na sequência de:

- um procedimento de selecção para o preenchimento de uma vaga (recrutamento ou nomeação directa);
- uma reclassificação de lugar (por exemplo, uma promoção);
- uma decisão de concessão de um aumento de salário adicional (ASA).

36. Às possibilidades indicadas no ponto anterior acresce a revisão anual de salários e bónus (RASB). A política de prémios do BCE foi concebida para recompensar o desempenho e as realizações individuais dos funcionários, estabelecendo uma articulação entre o seu nível salarial e a sua contribuição para o êxito do BCE na concretização dos seus objectivos. Os funcionários são elegíveis para dois tipos de prémios: aumentos salariais e atribuição de bónus.

37. Observou-se o seguinte:

- a) em 2009, foram apresentados no total 55 pedidos de reclassificação de 12 áreas de trabalho; os cinco casos seleccionados pelo BCE estavam bem documentados<sup>14</sup>;
- b) em 2009, foram aprovadas 11 das 17 propostas de ASA submetidas pelas áreas de trabalho. Nos quatro casos examinados pelo Tribunal,

---

<sup>14</sup> Em todos eles foi preenchido um formulário de requerimento, indicando a justificação de serviço, os alinhamentos estratégicos e o impacto organizativo e/ou no plano da gestão.

os fundamentos da decisão de atribuição de um ASA estavam bem documentados<sup>15</sup>,

- c) no que toca à RASB, foram seleccionadas para exame três áreas de trabalho, tendo sido analisada uma amostra de 20 avaliações individuais. O BCE não estabeleceu uma relação explícita entre o procedimento de avaliação e a RASB, uma vez que a avaliação é um exercício autónomo, ao passo que a RASB é um exercício comparativo. O Tribunal não identificou quaisquer contradições aparentes entre as avaliações e as decisões em matéria de RASB. No entanto, também não se encontrou nenhuma relação directa entre as avaliações muito positivas e o número de pontos ou os bónus atribuídos em matéria de RASB;
- d) a decisão sobre a RASB é adoptada pelos responsáveis pela área de trabalho em causa. No entanto, as decisões específicas sobre as percentagens a atribuir a indivíduos específicos não são documentadas e os resultados apenas são comunicados aos próprios.

## **Formação**

38. As actividades anuais de formação devem ser objecto de um planeamento adequado. Deve ser proporcionada formação específica selectiva, por exemplo, para funcionários recém-admitidos, chefias e outros destinatários com competências específicas. A qualidade dos programas de formação deve ser sempre submetida a avaliação. A informação relativa às actividades de formação deve ser facilmente acessível a todo o pessoal e deve haver um ponto único de informação para todas as acções de formação.

---

<sup>15</sup> Em todos eles foi efectuada uma síntese do desempenho a longo prazo, foi explicado com clareza o motivo da apresentação da proposta e foi elaborado um resumo das avaliações do pessoal.

39. No BCE, existem dois tipos de formação: centralizada e descentralizada. A formação centralizada é aberta a todo o pessoal e é gerida pela Direcção-Geral de Recursos Humanos, Orçamento e Organização (DG-H) e pela Direcção-Geral dos Sistemas de Informação (DG-SI). A formação descentralizada é organizada pelas diferentes áreas de trabalho e incide principalmente sobre temas técnicos especializados.

40. A auditoria incluiu um exame do programa de formação de 2009, tendo sido analisada uma amostra de actividades de formação de três áreas de trabalho. Os dados apurados revelaram que:

- a) são fornecidas formação inicial e outras informações relevantes suficientes a todo o pessoal recém-admitido;
- b) no caso das actividades de formação analisadas, os elementos recolhidos indicam que as mesmas corresponderam às necessidades identificadas e a avaliação geral formulada denota satisfação;
- c) no caso das actividades de formação descentralizadas, que são decididas e financiadas no âmbito das áreas de trabalho e representam cerca de dois terços da parcela do orçamento do BCE destinada à formação, não existe um ponto único de informação<sup>16</sup>;
- d) existe pouca partilha de informação sobre a formação descentralizada. Após a conclusão das acções, há lugar à apresentação de relatórios, que são depois devidamente arquivados na área de trabalho respectiva, mas não partilhados com as demais áreas de trabalho.

---

<sup>16</sup> Existe um ponto único de informação no campo da formação centralizada, onde se pode ficar a conhecer, por exemplo, a oferta disponível, o modo de concorrer, outros elementos de natureza organizativa, etc.

**O BCE utilizou ferramentas específicas para gerir as suas actividades na área dos recursos humanos e para satisfazer as necessidades de informação tanto dos órgãos de gestão como do pessoal?**

### **Sistemas de informação utilizados na gestão dos recursos humanos**

#### Sistemas de informação sobre recursos humanos do BCE

41. Os dados relativos aos recursos humanos devem ser objecto de uma gestão integrada, por forma a assegurar uma fonte de dados exaustiva, fiável e coerente para fins de planeamento, monitorização e apresentação de informações sobre as actividades no domínio dos recursos humanos.

42. Parte da informação relativa aos recursos humanos (por exemplo, contratos de trabalho) é tratada e arquivada nos processos do pessoal em formato papel. O BCE está a proceder à digitalização desses processos. A DG-H utiliza predominantemente dois sistemas informáticos: o ISIS e o sistema de recrutamento electrónico, que se prevê deixar de utilizar em 2011. O ISIS é um sistema informático baseado num processo de aplicação servidor que foi introduzido no BCE em Janeiro de 2008. Teve um impacto considerável numa série de tarefas ligadas à gestão dos recursos humanos. Estão já em uso ou em fase de implementação vários módulos.

43. O portal ISIS é acessível através da intranet a todo o pessoal do BCE. A manutenção dos elementos pessoais, como as informações bancárias e os dados pessoais, está a cargo dos próprios funcionários. A introdução deste regime de manutenção conduziu a uma melhoria da qualidade dos dados.

44. No final de 2009, não obstante estar tecnicamente operacional desde Janeiro de 2008, o controlo do sistema ISIS ainda não tinha sido atribuído a uma direcção específica. O sistema estava provisoriamente entregue à equipa de direcção do projecto. Além disso, não tinha sido ainda assinado

qualquer acordo relativo ao nível de serviços. O recurso a acordos deste tipo, para definir o nível de serviço que deverá ser assegurado aos utilizadores do sistema de informação pelo prestador de apoio operacional e as funções e responsabilidades das partes, constitui prática comum.

#### Implementação dos módulos de recursos humanos do ISIS

45. Antes da introdução de um novo sistema de informação, é necessário proceder a ensaios de utilização e obter a aprovação dos utilizadores. Todos os ensaios devem ser devidamente documentados, revistos e aprovados e fazer parte da documentação do sistema.

46. Concluída com êxito a fase de ensaio, o sistema deve estar em condições de migrar para o respectivo ambiente de trabalho. Nesta fase, os utilizadores devem ter desenvolvido procedimentos e estar perfeitamente familiarizados com o funcionamento do novo sistema. Após a introdução do novo sistema, deve ser levada a cabo uma nova revisão, a fim de apurar se o mesmo foi concebido e desenvolvido de modo adequado e incorpora os controlos apropriados.

47. Os módulos de recursos humanos do ISIS foram implementados de forma gradual. Cada versão foi objecto de ensaios preliminares e de declarações de aceitação dos utilizadores, antes de se passar à fase de operação. Com base em amostras, o Tribunal examinou a existência e a documentação dos processos de ensaio relacionados com as diferentes versões. Nas duas situações examinadas, a documentação disponível resumia-se ao manual do utilizador correspondente ao processo implementado.

48. Antes de o sistema ISIS entrar ao serviço, realizara-se uma avaliação de segurança prévia, que incluía a identificação dos riscos informáticos e os planos de acção / controlos destinados a gerir esses riscos. Contudo, a referida avaliação de segurança não cumpriu vários critérios. O proprietário do sistema, no caso concreto a DG-H, assumiu os riscos

residuais envolvidos. O Tribunal considera que dois desses riscos eram potencialmente graves e deveriam ter sido tratados de modo a garantir a confidencialidade e a integridade dos dados, bem como a disponibilidade dos activos de informação.

49. Por ocasião da introdução dos módulos de recursos humanos do sistema ISIS, foram organizadas aulas de formação e sessões "práticas" de preparação dos utilizadores. Actualmente, a preparação dos novos funcionários para a utilização dos sistemas é assegurada pelos próprios colegas (por demonstração, nomeadamente). Continuam a ser organizadas sessões de formação para grupos específicos de utilizadores, por exemplo assistentes de direcção e pessoal externo. Todos os meses é publicado um boletim informativo ISIS; existem manuais e demonstrações, que se encontram disponíveis na intranet do BCE.

50. Dado que o projecto de implementação do ISIS não está concluído, ainda não é possível proceder à revisão *ex post* para verificar se o sistema foi concebido e desenvolvido de modo adequado e incorpora os controlos apropriados para os fins a que se destina.

51. Quaisquer alterações ao sistema ISIS são introduzidas em concertação com os proprietários do processo. Para a introdução de alterações específicas no sistema ISIS, instituiu-se um procedimento acelerado próprio. Na auditoria foram examinados três procedimentos operacionais relacionados com o referido procedimento acelerado. Todos os três documentos eram versões preliminares. Não foi possível apurar a quem competirá, e quando, aprovar os procedimentos em causa.

#### Gestão dos dados relativos aos recursos humanos

52. O tratamento dos dados pessoais deve ser efectuado em conformidade com as leis e regulamentos em matéria de protecção de dados. O acesso apropriado aos diferentes níveis de dados deve ser

franqueado aos funcionários de acordo com o princípio da necessidade de os conhecer. Quando um agente com acesso ao sistema de informação de recursos humanos deixa o serviço, o seu acesso deve ser cancelado.

53. Está em vigor no BCE um procedimento de notificação, nos termos do qual o responsável pelo tratamento de dados é obrigado a notificar antecipadamente ao responsável pela protecção de dados (RPD), por meio da interface em linha acessível através do sítio Web do RPD na intranet do BCE, quaisquer novas operações de tratamento de dados pessoais. Os dados pessoais dos funcionários são tratados, *inter alia*, nos módulos de recursos humanos do ISIS. A notificação ao responsável pela protecção de dados foi enviada em Setembro de 2008, embora o sistema ISIS esteja em funcionamento desde Janeiro de 2008.

54. Foram atribuídas a todos os funcionários funções específicas no módulo de recursos humanos do sistema ISIS. A competência para aprovar os respectivos perfis de utilizador foi conferida ao perito principal do programa ISIS na área dos recursos humanos.

55. Obteve-se uma lista de todo o pessoal com um perfil de "acesso ilimitado" aos dados de recursos humanos do ISIS para verificar se esse perfil tinha sido atribuído exclusivamente aos funcionários devidos. Detectaram-se três casos de atribuição do perfil "ler recursos humanos" a pessoal externo (pessoal interino e consultores) e outros tantos a pessoal contratado a curto prazo. Ainda que os seis colaboradores em questão integrem várias equipas de recursos humanos, a concessão de acesso a pessoal externo e contratado a curto prazo aumenta o risco de violação da confidencialidade de dados pessoais sensíveis. Em quatro casos, funcionários que deixaram o BCE conservaram os direitos de acesso ao ISIS que lhes haviam sido atribuídos.

## Necessidades de informação

### Informação destinada aos órgãos de gestão

56. "O pessoal constitui o capital da instituição e a sua gestão continuará a ser uma preocupação central da Comissão Executiva" <sup>17</sup>. Os sistemas de informação de recursos humanos devem ser uma ferramenta fiável para efeitos de elaboração de relatórios destinados a assistir a gestão nas funções de planeamento estratégico e táctico, bem como no processo de decisão operacional. A elaboração de relatórios em matéria de gestão dos recursos humanos deve ser efectuada periodicamente e em tempo útil. As informações transmitidas devem ser exaustivas e rigorosas.

57. A introdução do ISIS melhorou significativamente o fluxo de informação no BCE, visto que tanto os órgãos de gestão como o pessoal podem consultar em qualquer momento os dados relativos aos recursos humanos num único sistema. Tal representa um progresso e resolve as insuficiências identificadas pelo Tribunal na auditoria de 2004, ligadas à validação manual dos dados de recursos humanos.

58. No âmbito da gestão descentralizada dos recursos humanos instituída no BCE, a monitorização das questões de recursos humanos compete sobretudo aos responsáveis pela gestão de cada área de trabalho. A ajuizar pelos depoimentos colhidos junto dos representantes das áreas de trabalho, a informação disponível é suficiente para efeitos de gestão corrente dos recursos humanos e a qualidade dos dados do ISIS é adequada. Contudo, o sistema ISIS não está ainda a ser utilizado na gestão das operações de recrutamento e da formação descentralizada. Os relatórios correntes estão igualmente disponíveis no ISIS. Além disso, com os relatórios de informação de apoio à tomada de decisões (*business intelligence reports*) é possível elaborar relatórios sobre os processos de produção e seus resultados e analisar e interpretar os dados.

59. O sistema de apresentação de relatórios formais sobre questões de gestão dos recursos humanos à Comissão Executiva não foi alterado desde a auditoria efectuada pelo Tribunal em 2004. Um extenso relatório sobre recrutamento e mobilidade do pessoal é submetido anualmente à Comissão Executiva e à direcção (embora o número de recrutamentos tenha sofrido um decréscimo significativo), enquanto a execução de outras políticas não é acompanhada na mesma medida pela apresentação de relatórios formais.

60. Em Abril de 2008 foi organizada uma exposição à direcção sobre as licenças por doença no BCE (referente aos anos de 2006 e 2007), e na DG-H foi elaborada outra, interna, referente ao ano de 2008. As licenças por doença aumentaram no período de 2006 a 2008. Entre os principais desenvolvimentos registados em 2007 e 2008, incluem-se um aumento de 13,3% do número total de dias de trabalho perdidos devido a licenças por doença e um aumento de 37% do número de dias perdidos devido a licenças por doença prolongada. Em 2009, o número total de dias de trabalho perdidos devido a licenças por doença caiu 9,9% e o de dias perdidos devido a licenças por doença prolongada caiu 42,3%. À Comissão Executiva não foi apresentado qualquer relatório formal sobre as estatísticas relativas às licenças por doença.

61. Nos últimos anos, o BCE tem implementado políticas de importância estratégica para a organização, como uma política de diversidade e uma série de medidas destinadas a atenuar o "desafio demográfico". Embora em 2007 tenha sido elaborado e apresentado à Comissão Executiva um relatório de acompanhamento sobre a diversidade no que respeita ao pessoal do BCE, a implementação destas políticas e as questões que elas suscitam não são objecto de uma apresentação regular de relatórios formais. O mesmo se passa com a maioria das políticas prosseguidas pela DG-H, que não são regularmente objecto de relatórios formais

---

<sup>17</sup> Carta do Presidente de 2008.

dirigidos à Comissão Executiva. Não obstante, verificou-se que foi criado um comité de gestão para discutir, entre outras, questões relacionadas com os recursos humanos.

#### Informações destinadas a todo o pessoal

62. A disponibilidade e a acessibilidade das informações são importantes para assegurar a transparência e a coerência das regras aplicáveis ao pessoal. Por esse motivo, todas as informações relevantes sobre as normas e políticas em matéria de recursos humanos devem estar disponíveis e facilmente acessíveis a todo o pessoal do BCE.

63. A principal e mais completa fonte de informação ao dispor do pessoal é a intranet do BCE. A página da intranet "*around my job*" contém todas as principais regras aplicáveis ao pessoal, as políticas e orientações da área dos recursos humanos e ligações de acesso a documentação geral. Nela são igualmente publicadas notícias e actualizações relacionadas com recursos humanos.

64. A DG-H publicou ainda na intranet orientações operacionais em que dá conta mais circunstanciadamente do modo como interpreta e aplica as regras relativas ao pessoal. O objectivo é aumentar a transparência em toda a instituição e clarificar os processos na área dos recursos humanos. As orientações operacionais assumem a forma de "caixas de informação" numa versão anotada das regras aplicáveis ao pessoal.

65. Em 2007, entrou em vigor um manual das práticas organizativas (*Business Practice Handbook - BPH*) que integra uma série de regras em matéria de organização (circulares administrativas) com força vinculativa para o pessoal do BCE. As informações relacionadas com recomendações de ordem deontológica, condições de emprego e regras aplicáveis ao pessoal (como as normas em matéria de destacamento, promoções, recrutamento, etc.) não foram ainda compiladas num manual do pessoal destinado a complementar o BPH.

66. O inquérito para avaliação da satisfação do cliente interno realizado em 2008 revelou que, de um modo geral, os inquiridos sabem onde encontrar informações relativas a questões de recursos humanos contidas na intranet e que as notícias ali publicadas sobre essa matéria são relevantes para a maioria deles, sendo claras e concisas para cerca de 40%.

## **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

***O BCE estabeleceu regras e condições de emprego abrangentes aplicáveis ao seu pessoal?***

67. O BCE estabeleceu regras e condições de emprego abrangentes aplicáveis ao seu pessoal, cobrindo todos os principais aspectos dos recursos humanos. O Banco verificou periodicamente se existiam aspectos específicos das suas condições de emprego comparáveis aos das instituições da UE e outras instituições financeiras semelhantes.

***O BCE adoptou e aplicou regras e procedimentos transparentes em matéria de selecção de pessoal?***

68. O BCE estabeleceu um conjunto de regras e procedimentos abrangentes e claros em matéria de selecção de pessoal que cobre todas as fases cruciais do processo. No caso dos concursos de recrutamento:

- i) os procedimentos de selecção foram realizados em tempo útil;
- ii) apesar dos esforços envidados pelo BCE no sentido de encorajar a mobilidade do pessoal, os anúncios de abertura de vaga analisados não foram concebidos de forma a permitir a identificação dos candidatos com perfis susceptíveis de serem utilizados em várias áreas de trabalho;
- iii) as decisões tomadas nas diferentes fases do procedimento nem sempre foram suficientemente fundamentadas, pelo que foi difícil

identificar a base para a inclusão dos candidatos na lista de pré-selecção e para a sua classificação após a avaliação comparativa.

#### **Recomendação**

1. O BCE deve continuar a melhorar o modo como documenta as decisões relativas à selecção de candidatos nos procedimentos de recrutamento, incluindo o registo do resultado das diligências de verificação de referências efectuadas durante os procedimentos de selecção.

#### ***As políticas e procedimentos do BCE em matéria de avaliação do desempenho, desenvolvimento de carreiras e formação do pessoal eram adequados?***

69. O BCE emitiu orientações claras sobre todos os aspectos do seu sistema de avaliação do desempenho do pessoal. O sistema de avaliação do desempenho define claramente as funções e estabelece com clareza o que se espera tanto da parte de avaliadores como de avaliados. Todavia:

- i) embora as avaliações relativas a 2009 tenham sido, de um modo geral, efectuadas em conformidade com o disposto no guia dos procedimentos de avaliação do pessoal do BCE (*Guide to the ECB appraisal*), grande parte delas não foi concluída dentro do prazo estabelecido;
- ii) a sua qualidade era variável;
- iii) não foram identificadas áreas específicas de aperfeiçoamento;
- iv) não foram indicadas necessidades de formação específicas.

70. O BCE concebeu políticas e procedimentos de desenvolvimento de carreiras globalmente adequados. Não obstante, a neutralidade no plano dos efectivos, conjugada com o desafio demográfico com que o BCE está confrontado, constituem uma dificuldade de vulto na progressão da

carreira do pessoal do Banco. Ainda que as decisões relativas aos prémios de desempenho do pessoal se encontrassem, de um modo geral, bem documentadas, o mesmo não se passava no caso específico das decisões relativas à revisão anual de salários e bónus.

#### **Recomendação**

2. Os formulários de avaliação do desempenho do pessoal devem ser preenchidos nos prazos fixados e a sua qualidade deve ser melhorada mediante o estabelecimento de objectivos SMART<sup>18</sup> e a articulação da progressão na carreira com necessidades de formação específicas.

***O BCE utilizou ferramentas específicas para gerir as suas actividades na área dos recursos humanos e para satisfazer as necessidades de informação tanto dos órgãos de gestão como do pessoal?***

71. Embora os módulos de recursos humanos do sistema informático ISIS já estivessem operacionais desde 2008, o respectivo controlo ainda não tinha sido atribuído a uma direcção específica e não tinha sido assinado qualquer acordo relativo ao nível de serviços.

72. A disponibilidade e a acessibilidade de informações fiáveis sobre matérias de recursos humanos, tanto para os órgãos de gestão como para o pessoal, melhoraram significativamente desde a auditoria efectuada pelo Tribunal em 2004. Não obstante, o sistema de apresentação de relatórios formais à Comissão Executiva não foi alterado desde então.

---

<sup>18</sup> Específicos, mensuráveis, realizáveis, pertinentes e datados.

**Recomendação**

3. Deve ser efectuada uma análise dos módulos de recursos humanos do sistema informático ISIS, para determinar se os seus objectivos iniciais foram alcançados e se foram criados controlos adequados.

O presente relatório foi adoptado pela Câmara IV, presidida por Igors Ludboržs, Membro do Tribunal de Contas, no Luxemburgo, na sua reunião de 23 de Novembro de 2010.

*Pelo Tribunal de Contas*

Vítor Manuel da Silva Caldeira

*Presidente*

## **RESPOSTA DO BANCO CENTRAL EUROPEU**

O Banco Central Europeu (BCE) acolhe favoravelmente o relatório do Tribunal de Contas Europeu (TCE) relativo ao exercício de 2009 e exprime o seu reconhecimento pelas observações e recomendações em matéria de novas melhorias.

O BCE apresenta em seguida os seus comentários relativamente a alguns parágrafos específicos e às três recomendações do TCE.

### **Parágrafo 13:**

A cada processo de recrutamento é atribuído um espaço específico no sistema de documentação, o qual compreende modelos e fluxos automatizados com vista a assegurar que todas as fases do processo de recrutamento sejam executadas de forma coerente e eficiente.

### **Parágrafo 19:**

O processo de recrutamento do BCE tem por base um quadro de competências estruturado em termos de competências técnicas (ou seja, relacionadas com o posto e genéricas) e competências comportamentais, ajudando, desse modo, a estabelecer um equilíbrio entre a necessidade de competências técnicas específicas das áreas de trabalho para o cumprimento dos requisitos operacionais e a necessidade de competências transfuncionais da instituição (competências comportamentais e competências técnicas genéricas) para a promoção da mobilidade.

Em consonância com as conclusões do TCE, nos anúncios de abertura de vagas, o BCE tem vindo, de forma crescente ao longo dos últimos anos, a colocar ênfase em competências comportamentais e competências técnicas genéricas e a testar o nível de domínio das mesmas pelos candidatos.

### **Parágrafo 23:**

O BCE decidiu pôr a tónica na avaliação qualitativa dos candidatos, tanto em termos absolutos como em comparação com outros candidatos. Em vez de desenvolver uma cultura de selecção através da aplicação de classificações, o BCE encoraja um processo em que o comité de selecção recorre a modelos de classificação como um instrumento para promover o debate no seu seio e, assim, obter uma avaliação global mais fundamentada.

### **Parágrafo 24:**

A verificação de referências está a tornar-se uma prática mais regular no BCE. Na maioria dos casos, verificam-se as referências do(s) candidato(s) com as classificações mais elevadas e, caso as referências confirmem a avaliação do comité de selecção, não se considera necessária a discussão das mesmas pelo comité. Caso se recorra a referências com vista a facilitar a classificação, segue-se, obviamente, um debate a

nível do comité de selecção. De qualquer modo, todos os membros do comité participam na finalização do memorando de selecção, podendo tecer comentários sobre as várias partes.

#### **Parágrafo 28c:**

O BCE atribui uma grande importância ao conceito de “valores” e explica a sua utilização ao pessoal e às chefias nas orientações relativas à discussão no âmbito do procedimento de avaliação do desempenho, encorajando os avaliadores a descrever a conformidade, ao longo do ano, do desempenho profissional do avaliado no quotidiano com os valores do BCE e a incidir em comportamentos específicos. Os valores são, assim, traduzidos em informações valiosas para o desenvolvimento do pessoal.

#### **Parágrafos 37c e 37d:**

O BCE regista as observações do TCE, mas gostaria de realçar que decidiu não estabelecer uma correlação automática entre a avaliação de desempenho anual e a revisão anual de salários e bónus (RASB), tendo optado por aplicar parâmetros diferentes a ambos os exercícios. O objectivo da avaliação de desempenho, a qual também serve como um instrumento de desenvolvimento profissional, é analisar a capacidade e eficiência de cada funcionário em função dos objectivos definidos e examinar a conduta da pessoa em causa no cumprimento dos seus deveres. Tal significa que, por natureza, a avaliação anual é realizada individualmente para cada funcionário, não incluindo uma comparação entre duas ou mais pessoas. Pelo contrário, a RASB é um exercício comparativo, em que se avalia a contribuição de um funcionário para as funções do BCE em comparação com outros funcionários da mesma área de trabalho. Os resultados dessa avaliação comparativa são documentados com vista à implementação operacional, sendo também sujeitos a uma verificação em termos de coerência e comunicados e explicados a cada indivíduo pelo respectivo chefe.

#### **Parágrafo 42:**

O BCE especifica que o actual sistema de recrutamento electrónico deixará de ser utilizado assim que o módulo de recrutamento electrónico do ISIS estiver operacional (data prevista não anterior a 2011).

#### **Parágrafos 44 e 51:**

O BCE salienta que, desde que o projecto foi concluído em meados de 2010, está a ser desenvolvido um acordo de nível de serviços, que deverá ser finalizado até ao final de 2010. Desde a conclusão do projecto, os processos normais de gestão de alterações para a fase operacional de um sistema têm sido observados.

#### **Parágrafo 48:**

Em conformidade com o sistema de controlo de risco do BCE, nenhum dos riscos identificados na avaliação de segurança prévia era elevado: um era médio e o outro reduzido. De acordo com o definido nas políticas de risco operacional do BCE, é apenas necessária uma solução para o risco de segurança médio. Ainda assim, o BCE pretende reavaliar o impacto de ambos os riscos.

### **Parágrafo 55:**

Com referência à última frase deste parágrafo, o BCE informa que, nos casos identificados, o acesso aos edifícios e, sobretudo, o acesso informático a todos os sistemas foram desactivados assim que as pessoas em causa deixaram o BCE. Entretanto, foi estabelecido um sistema automático que desactiva a função de antigos funcionários no ISIS (impossibilitando, deste modo, o seu acesso às funcionalidades do ISIS). O BCE destaca que o pessoal externo também se encontra obrigado a assinar as cláusulas de confidencialidade em vigor no BCE.

### **Parágrafo 71:**

O BCE clarifica que (tal como referido pelo TCE no parágrafo 44), enquanto o projecto ISIS esteve em curso, foi atribuído o controlo colectivo (temporário) ao grupo de acompanhamento do projecto, que incluía gestores de topo de todas as áreas de trabalho envolvidas. Desde a conclusão do projecto, o controlo dos processos individuais passou a pertencer às várias áreas de trabalho.

### **Parágrafo 72:**

O BCE toma nota da observação do TCE e informa que, já em 2010, a prestação regular de informação à Comissão Executiva foi expandida através de um relatório abrangente (baseado em dados de 2009), o qual contempla todos os aspectos da área dos recursos humanos, tais como recrutamento, formação, mobilidade, remuneração e compensações, horários de trabalho e férias, falta de assiduidade, integração social do pessoal e das famílias e demissões/reforma de funcionários. Além disso, o Comité de Gestão do BCE recebeu informações detalhadas sobre a gestão de ausências. Os dois instrumentos de prestação de informação continuarão a ser preparados regularmente no futuro.

### **Recomendação 1:**

O BCE aceita a recomendação. No que diz respeito à documentação, o BCE destaca que, além dos elementos em vigor, proceder-se-á à finalização e à publicação de um manual de recrutamento abrangente antes do final de 2011. Relativamente ao registo dos resultados das verificações de referências efectuadas no âmbito do processo de selecção, o BCE está a trabalhar no sentido de esses resultados serem reflectidos, de forma sistemática, nos memorandos de selecção. O manual de recrutamento colocará ainda maior ênfase neste aspecto.

### **Recomendação 2:**

O BCE toma nota dos três elementos da recomendação em matéria de avaliação do desempenho do pessoal, progressão na carreira e políticas de formação, tecendo os comentários que se seguem. Em relação à celeridade do preenchimento dos formulários de avaliação do desempenho, o BCE refere que, para o próximo ciclo de avaliações, a duração do processo foi explicitamente comunicada, sobretudo no que concerne ao prazo de finalização dos formulários. Além disso, foram reforçadas as actividades de sensibilização e foi criado um ponto de contacto para resposta a questões técnicas. Relativamente ao segundo e terceiro aspectos da recomendação, avaliadores e avaliados poderão participar em sessões informativas e formações dedicadas

ao processo, as quais incluem partes específicas sobre como definir objectivos SMART (ou seja, objectivos específicos, mensuráveis, realizáveis, pertinentes e datados) e como ligar a avaliação de perfis de competência individuais a necessidades de formação e propostas específicas de medidas de formação. Quanto à última parte da recomendação, o BCE informa que, na sua abordagem, não existe uma ligação directa entre a conclusão de um curso de formação e a progressão na carreira, se bem que, obviamente, a conclusão com êxito de uma formação pertinente seja reconhecida como uma forma de facilitar o desenvolvimento profissional. A implementação da recomendação foi iniciada com a ronda de avaliações de 2010 e será concluída, no final de 2011, com o ciclo de avaliações subsequente.

**Recomendação 3:**

O BCE aceita a recomendação e reitera que, em consonância com o relatório de conclusão do projecto, os benefícios serão objecto de análise antes do final de 2011.