

Instituto Politécnico do Porto

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

**IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NUMA
ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS**

- O caso do Centro Social e Paroquial de São Martinho de Brufe

Nome: Vera Mónica Araújo de Sá

Orientação científica: Professora Doutora Dora Martins

Coorientação científica: Eng^a Arminda Silva

**Trabalho de Projeto para a obtenção do grau de mestre em Gestão e
Desenvolvimento de Recursos Humanos**

Vila do Conde

Dezembro, 2013

Quanto tempo
Duram as obras? Tanto
Quanto o preciso pra ficarem prontas.
Pois enquanto dão que fazer
Não ruem.

Convidando ao esforço
Compensando a participação
A sua essência é duradoura enquanto
Convidam e compensam.

As úteis
Pedem homens
As artísticas
Têm lugar pra a arte
As sábias
Pedem sabedoria
As destinadas à perfeição
Mostram lacunas
As que duram muito
Estão sempre pra cair
As planeadas verdadeiramente em grande
Estão por acabar.

Incompletas ainda
Como o muro à espera da hera
(Esse esteve um dia inacabado
Há muito tempo, antes de vir a hera, nu!)
Insustentável ainda
Como a máquina que se usa
Embora já não chegue
Mas promete outra melhor.
Assim terá de construir-se
A obra pra durar como
A máquina cheia de defeitos.

Bertold Brecht, in 'Lendas, Parábolas, Crônicas, Sátiras e outros Poemas'
Tradução de Paulo Quintela

Nota Biográfica

Vera Mónica Araújo de Sá é, atualmente, Diretora Técnica do Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe, Instituição Particular de Solidariedade Social, do concelho de Vila Nova de Famalicão.

Licenciada em Serviço Social, pelo Instituto Superior de Serviço Social do Porto, encontrando-se a frequentar o Mestrado em “Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos”, da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, do Instituto Politécnico do Porto, em fase de preparação de trabalho de projeto de mestrado com o título *Implementação de um sistema de Gestão de Recursos Humanos numa Organização Sem Fins lucrativos – o caso do Centro Social e paroquial de São Martinho de Brufe.*

Iniciou a sua carreira profissional em setembro de 2005, como Técnica Superior de Serviço Social, em Gabinete de Ação Social, com Protocolo com a Segurança Social, no âmbito do Rendimento Social de Inserção. Um ano depois iniciou funções de Direção Técnica, no Centro Social e Paroquial de Sobreposta, no concelho de Braga.

Entre Dezembro de 2008 e Maio de 2009 integrou projeto SIQ – Sistemas de Informação com Qualidade, cofinanciado pelo Quadro de Referência Estratégico Nacional, promovido pela Rede Europeia Anti-Pobreza – Delegação de Braga, em conjunto com a Universidade do Minho.

Em Agosto de 2009 assume funções de Direção Técnica no Centro Social e Paroquial de São Martinho de Brufe, concelho de Vila Nova de Famalicão, 6 meses antes da sua inauguração.

No ano letivo 2010/2011 frequentou a pós-graduação em Especialização em Gestão da Qualidade em IPSS, do Instituto Politécnico do Cavado e do Ave.

Entre Dezembro de 2011 e Dezembro de 2012 integrou projeto FAS – Formação Ação Solidária, financiado pelo Programa Operacional de Potencial Humanos, promovido pela Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade.

Agradecimentos

Na firme convicção que hoje termino com a certeza que deveria estar a começar, que apesar do esforço permanece a sensação de uma constante imperfeição, nesta obra incompleta aqui fica registado o que no coração está gravado:

“as úteis pedem homens”

Ao Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe, pela oportunidade que continuamente me deixa sonhar, nunca fechando a porta à criatividade trabalhosa e exigente... por constantemente abraçarmos causas úteis!

“as artísticas têm lugar pra a arte”

Aos meus pais e irmã

À Biê

Pela constante arte do mais puro amor.

Pelo porto sempre seguro.

Aos meus amigos, sem nenhuma referência em particular, mas àqueles que nunca falham

Pela firme arte da presença amiga.

“As sábias pedem sabedoria”

À Professora Dora Martins

Pela motivação, empenho, encorajamento, dedicação, clareza, conhecimento, profissionalismo...

À Engenheira Arminda

Pela experiência partilhada

“as que duram muito estão sempre a cair!”

A todos os profissionais que se cruzaram com o projeto

Pela alavanca constante

A todos muito OBRIGADA!

... “como o muro à espera da hera”. Um caminho para continuar, na certeza que esta aprendizagem “promete outra melhor”

Resumo

Este trabalho tem como objetivo intervir na área de Recursos Humanos na Entidade Acolhedora do Projeto. Foi neste contexto que identificamos o Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe para a sua realização.

O diagnóstico realizado permitiu identificar como potencialidade de intervenção o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

Considerando as exigências definidas pelo Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais (MAQRS) procedeu-se ao diagnóstico da organização acolhedora do projeto. Seguiu-se a configuração exata da potencialidade identificada, o planeamento estratégico e operacional da estratégia. A fase seguinte envolveu a implementação do projeto. Terminamos com a avaliação e apresentação das respetivas medidas necessárias para concretizar da finalidade a que nos propusemos.

Os resultados da avaliação permitem concluir que o planeamento e a implementação do projeto foram eficientes e eficazes, uma vez que a auditoria final mostrou a inexistência de não conformidades no projeto de intervenção.

Sendo finalidade do projeto garantir que o Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe cumpre todos os requisitos do Critério 2 – Pessoas, do Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais (MAQRS), do Instituto da Segurança Social para submeter com êxito o processo de certificação, em julho de 2014, o documento que se segue contém todos os procedimentos necessários para garantir êxito na sua concretização. O centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe dispõe dos próximos seis meses (de janeiro a junho de 2014) para apresentar evidências da formalização, sendo esta também condição necessária que antecede a submissão do processo de certificação.

Palavras-Chave: Terceiro Setor, Sistema de Gestão de Recursos Humanos, Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais; Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe, Projeto de Intervenção em Recursos Humanos

Abstract

This thesis is developed in the context of the Human Resources sector of the Parish-Social Center of S. Martinho de Brufe (HRS).

The diagnosis accomplished allowed us to identify, as a potential intervention, the Management System of Human Resources.

Considering the requirements defined by the Assessment's Quality Model of Social Responses (AQMSR) – Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais (MAQRS) – we have proceeded with the diagnosis of the HRS, followed by the exact configuration of the identified potentiality, the strategic planning and operational strategy. Finally there was the implementation of the project, its appraisal and definition of necessary measures to achieve the aim we sought after.

The evaluation results allowed us to conclude that the planning and the project's implementation were efficient and effective, since the final audit of the project revealed no non-conformances.

Being the goal of the project to ensure that the Parish-Social Center of S. Martinho de Brufe complies with all the requirements of the "2nd Criterion - People" of the AQMSR, set by the Social Security Institute, in order to successfully submit the certification process by July 2014, the following document contains all required procedures to ensure success in its implementation. The Parish-Social Center of S. Martinho de Brufe has the following 6 months (January-June 2014) to present evidences of formalization, being this also a necessary condition preceding the submission of the certification process.

Keywords: Third Sector, Human Resources Management System, Assessment's Quality Model of Social Responses, Parish-Social Center of S. Martinho de Brufe, Intervention project in HRS.

Índice

Nota Biográfica	III
Agradecimentos	IV
Resumo	V
Abstract	VI
Índice de Ilustrações	IX
Lista de Abreviaturas	X
Introdução	1
Capítulo 1 – Explicitação da Metodologia do Projeto de Intervenção	3
1.1. Metodologia do Projeto de Intervenção	3
Capítulo 2 – Caracterização da Entidade Acolhedora do Projeto	5
2.1. Identificação e Órgão de Gestão	5
2.2. Caracterização Sociodemográfica do Meio Envolve	6
2.3. Marcos Históricos	7
2.4. Caracterização das Respostas Sociais	8
2.5. Estrutura Organizacional	11
2.6. Missão, Visão, Valores e Política da Qualidade	13
2.6.1. Missão	13
2.6.2. Visão	13
2.6.3. Valores	13
2.6.4. Política da Qualidade	14
2.7. Caracterização da Função Recursos Humanos	15
Capítulo 3 – Diagnóstico de Potencialidades na Gestão de Recursos Humanos	17
3.1. Metodologia	17
3.2. Descrição e Análise de Funções	17
3.3. Recrutamento e Seleção	17
3.4. Acolhimento, Integração e Socialização	18
3.5. Gestão Administrativa	19
3.6. Avaliação de Desempenho	20
3.7. Gestão de Saúde Ocupacional	21
3.8. Gestão da Formação	22
3.9. Avaliação da Satisfação dos Colaboradores Com o Clima Organizacional 22	
3.10. Outras Práticas de Gestão de Recursos Humanos Sem Potencialidades	23

Capítulo 4 – Desenvolvimento da Estratégia do Projeto.....	25
4.1. Configuração da Potencialidade do Projeto	25
4.2. Finalidade do Projeto	25
4.3. Opções Estratégicas	26
4.3.1. Opção Estratégica 1	26
4.3.2. Opção Estratégica 2	29
4.4. Seleção da Opção Estratégia Mais Adequada.....	32
4.5. Âmbitos Estratégicos.....	34
4.5.1. Âmbito Estratégico 1 – Descrição e Análise de Funções.....	35
4.5.2. Âmbito Estratégico 2 - Recrutamento e Seleção	36
4.5.3. Âmbito Estratégico 3 - Acolhimento, Integração e Socialização.....	37
4.5.4. Âmbito Estratégico 4 - Gestão Administrativa	38
4.5.5. Âmbito Estratégico 5 – Avaliação de Desempenho	38
4.5.6. Âmbito Estratégico 6 – Gestão de Saúde Ocupacional	41
4.5.7. Âmbito Estratégico 7 – Gestão da Formação	43
4.5.8. Âmbito Estratégico 8 – Avaliação da Satisfação dos Colaboradores Com o Clima Organizacional.....	44
4.6. Objetivos Estratégicos.....	45
4.7. Estrutura Síntese do Planeamento Estratégico do Projeto	48
Capítulo 5 - Planeamento Operacional do Projeto	50
5.1. Introdução	50
5.2. Quadro do Planeamento Operacional.....	50
5.3. Equipa do Projeto.....	61
5.4. Calendarização	61
5.5. Diagrama de Gantt	62
5.6. Caminho Crítico	65
5.7. Orçamento.....	66
5.8. Sistema de Avaliação do Planeamento	67
Capítulo 6 – Implementação do Projeto	69
6.1. Definição da Metodologia	69
6.2. Procedimento	71
Capítulo 7 – Avaliação da Implementação do Projeto de Intervenção	84
7.1. Preparação e Realização da Auditoria.....	84
7.2. Relatório da Auditoria	85

7.3. Sequência da Auditoria	88
Conclusão	89
Bibliografia	91
Anexos	93

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Logotipo do CSPSM de Brufe	5
Ilustração 2 - Organograma do CSPSM de Brufe	12
Ilustração 3 - Valores do CSPSM de Brufe	13
Ilustração 4 - Critérios do MAQRS	32
Ilustração 5 - Estrutura Síntese do Planejamento Estratégico do Projeto	48
Ilustração 6 - Calendarização de atividades	62
Ilustração 7 - Documentação de Processo 05 - Gestão de Recursos Humanos	70

Lista de Abreviaturas

CSPSM de Brufe – Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe

cf – confira

DAF – Descrição e Análise de Funções

Direção – Direção do CSPSM de Brufe;

EAP – Entidade Acolhedora do Projeto

EQ – Equipa da Qualidade;

GP – Gestor do Projeto;

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IPQ – Instituto Português da Qualidade

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

IRPS – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

ISS – Instituto da Segurança Social

i.e. – isto é

MAQRS – Modelo de Avaliação de Qualidade das Respostas Sociais

p. ex. – por exemplo

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

SGRH – Sistema de Gestão de Recursos Humanos

SHST – Segurança Higiene e Saúde no Trabalho

TSU – Taxa Social Única

Introdução

A Constituição da República Portuguesa define no n.º 5 do art., 63º que o Estado apoia e fiscaliza, nos termos da lei, a atividade e o funcionamento das instituições particulares de solidariedade social e de outras de interesse público sem carácter lucrativo, com vista à prossecução de objetivos de solidariedade social. Referindo ainda na alínea b) do n.º 2 do artigo 67º que deverá promover a criação e garantir o acesso a uma rede nacional de creches e de outros equipamentos sociais de apoio à família, bem como uma política de terceira idade.

Neste enquadramento legislativo se define o Terceiro Sector que integra o conjunto das organizações de interesse mútuo em conjunto com aquelas que, embora dependentes de subsídios do estado e do mecenato das empresas privadas, centram-se no campo da ação e da coesão social (Caeiro, 2008).

Apresentando atributos diferenciadores do setor público e do setor privado, o Terceiro Setor tem como objetivo a oferta de bens e serviços à comunidade, sem ter como fim o lucro. As organizações integradas no Terceiro Setor assumem autonomia de gestão, dão primazia às pessoas e ao trabalho face ao capital, tem uma gestão baseada em valores diferenciadores e são de adesão voluntária e livre (Oliveira, 2011)

Caracterizando-se pelo carácter privado, sem fins lucrativos, as instituições do Terceiro Setor atuam na esfera pública como forma de satisfação de necessidades globais. Estas organizações sem fins lucrativos definem-se como sendo entidades privadas, não distribuidoras de lucro, autogovernadas e voluntárias (Caeiro, 2008). Em termos de representação, no Terceiro Setor em Portugal encontramos um conjunto diverso de organizações. Entre as mais representativas encontramos as associações, as cooperativas, as mutualidades, as fundações e as misericórdias (Caeiro, 2008; Quintão, 2011).

Apesar de ter sido um setor com pouca visibilidade nas últimas quatro décadas esta tendência tem sido alterada, quer pelo crescimento, quer pela multiplicação e diversificação de papéis e de intervenção, quer pelo desenvolvimento de investigação científica (Quintão, 2011).

O presente projeto é desenvolvido para uma organização do Terceiro Setor que atua no concelho de Vila Nova de Famalicão, com a denominação social Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe. É uma fundação da Igreja Católica porque foi

criada canonicamente pelo bispo da Diocese de Braga e adquiriu personalidade jurídica civil pela participação escrita da respetiva constituição ao Centro Distrital da Segurança Social de Braga.

O Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe (CSPSM de Brufe) enquadra-se num concelho dinamizador e inovador ao nível social. É uma organização bastante jovem, com uma Direção voluntária e empreendedora e um quadro de colaboradores com capacidade e motivação para responder às exigências atuais da gestão e recursos humanos. Configurou-se como potencialidade deste projeto o Sistema de Gestão de Recursos Humanos do CSPSM de Brufe, de acordo com o que é definido pelas exigências do Instituto da Segurança Social (2010), no seu Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais (MAQRS).

Através desta potencialidade o presente projeto de intervenção explica a estratégia a formalizar no processo de Gestão de Recursos Humanos de acordo com o MAQRS, por forma a garantir que o Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe cumpre os requisitos do Critério 2 – Pessoas, do MAQRS, do Instituto da Segurança Social, para submeter com êxito o processo de certificação, em julho de 2014.

Capítulo 1 – Explicitação da Metodologia do Projeto de Intervenção

1.1. Metodologia do Projeto de Intervenção

O Projeto de Intervenção no âmbito do Sistema de Gestão de Recursos Humanos do Centro Social e Paroquial de São Martinho de Brufe tem como propósito principal a aplicação em contexto organizacional dos conceitos e técnicas aprendidas no primeiro ano do curso de mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, do Instituto Politécnico do Porto.

Um projeto traduz um conjunto de atividades únicas, complexas, e interligadas, que tem um objetivo ou propósito e que deve ser concluído num determinado período de tempo, dentro de um dado orçamento e de acordo com uma certa especificação (Gido & Clements, 2007)

Usando a metodologia de projeto procedeu-se à identificação do objeto, com a devida identificação dos problemas, necessidades e potencialidades. Segundo Gido & Clements (2007) está é a fase inicial, denominada identificação de necessidades, que começa com o reconhecimento de uma necessidade, problema ou oportunidade e termina com uma chamada de propostas. Resulta, pois, numa melhoria ou benefício de uma situação existente.

Após validação da proposta de projeto junto da Entidade Acolhedora avançou-se com o diagnóstico, para o qual se usou uma *check list*, onde se validou a existência de uma determinada prática de recursos humanos e se considerou se a mesma estava formalizada ou não. Este instrumento de recolha de informação permitiu definir as práticas de recursos humanos a contemplar na definição do projeto, bem como a definição exata do objeto.

A fase seguinte denomina-se de planeamento é caracteriza-se como sendo a organização sistemática de tarefas para se atingir um objetivo (Gido & Clements, 2007). Define o que tem que ser realizado e como será. A este nível desenhou-se o percurso entre a realidade analisada (configuração exata do objeto) e a realidade desejada (finalidade). Concretamente definiu-se o planeamento estratégico, com a identificação das opções e âmbitos estratégicos, definição da estrutura funcional do projeto e o planeamento operacional, com a identificação das atividades, tarefas e procedimentos, definição de objetivos operacionais, organização lógica das atividades, identificação de todos os recursos.

A identificação da potencialidade permitiu desenhar a finalidade a atingir e esta possibilitou o adequado planeamento da estratégia. Na fase seguinte, orientamos o trabalho para a implementação do projeto, definindo o procedimento da gestão de recursos humanos.

Por último, procedeu-se à fase da avaliação da eficácia e eficiência da implementação. O objetivo desta fase é aprender com a experiência adquirida, a fim de melhorar o desempenho em projetos futuros (Gido & Clements, 2007). A este nível foi realizada uma auditoria interna ao projeto, que permitiu identificar as conformidades bem como algumas propostas de melhoria.

Capítulo 2 – Caracterização da Entidade Acolhedora do Projeto

2.1. Identificação e Órgão de Gestão

Denominação social: Centro Social e Paroquial de São Martinho de Brufe (CSPSM de Brufe)

Ilustração 1 - Logotipo do CSPSM de Brufe



Morada: Rua D. Jorge Ferreira da Costa Ortiga, nº1600 – Freguesia de Brufe –

Concelho de Vila Nova de Famalicão – Distrito de Braga

Telefone: 252 501 900

Site: www.csp-brufe.pt

Endereço de correio eletrónico: geral@csp.brufe.pt

Estatutos jurídico: Fundação da Igreja Católica

Setor de Atividade: Terceiro Setor

CAE: 87 301 – Atividades de Apoio Social para Pessoas Idosas, com Alojamento

Órgão de Gestão:

Presidente da Direção – Padre Paulino Carvalho

Vice-Presidente da Direção – Benício Cardoso

1º Secretário da Direção – Feliciano Costa

2º Secretário da Direção – Horácio Fernandes

Tesoureiro da Direção – António Azevedo

Presidente do Conselho Fiscal – José Azevedo

Secretário do Conselho Fiscal – Carlos Quaresma

Tesoureiro do Conselho Fiscal – Adelino Ferreira

2.2. Caracterização Sociodemográfica do Meio Envoltente

Vila Nova de Famalicão nasceu para a história em 1 de Julho de 1205, com o foral de D. Sancho I. Hoje é uma terra frequentemente mencionada como um dos principais centros culturais, comerciais e industriais do país. Situada estrategicamente entre as cidades de Braga, Guimarães e Porto, Famalicão é uma cidade de referência no Baixo Minho e no vale do Ave, pertencendo ao Distrito de Braga.

Em termos populacionais, e de acordo com os Censos 2011, é o 18º maior concelho do país. Contudo e apesar da população residente tem vindo a envelhecer de uma forma acelerada, também se verifica que a população ativa tem crescido no concelho. De acordo com o Relatório Socioeconómico (Famalicão, 2012), esta situação deve-se à capacidade de o concelho conseguir captar a sua população, quer através do tecido empresarial, da excelente localização geográfica, aliada à existência de uma estrutura rodoferroviária, facilitadora da mobilidade, bem como de um conjunto de equipamentos e serviços.

Brufe é uma freguesia do concelho de Vila Nova de Famalicão, cuja sede dista cerca de meio quilómetro. Situa-se num vale, entre dois montes, o Serita e o Porrinho e o seu orago é S. Martinho.

O território da atual freguesia de Brufe foi primordialmente designado de Igreja; sendo o topónimo “Brufe”, um genitivo do nome pessoal de origem germânica “Berulfo”, ou seja, “villa Berulfi”, que depois da instituição paroquial da igreja de S. Martinho, passou a ser o nome de toda a freguesia.

O povoamento da freguesia deverá ser pré-histórico, a julgar pela toponímia, anterior ao século XII e pela arqueologia castreja e dolménica; mas as primeiras referências documentais datam de 1081; o documento que fazia referência a “Calendário”, localizava a “villa Berulfi” “inter Katavo e Ave”.

Nas Inquirições de 1220 e nas de 1258, Brufe é referida como “Sancto Martino de Beriffi” e era na altura, pertença da coroa; foi uma abadia da apresentação da Casa de Bragança, no couto de Vilar de Frades, na antiga comarca de Barcelos; Brufe acabou, no decorrer do século XIX, por ser integrado no concelho de Vila Nova de Famalicão.

Nos finais do século XIX, Pinho Leal referia-se à freguesia da seguinte forma: “é terra muito fértil (...) muito abundante em água, tem muitos pastos, pelo que cria muito gado bovino e miúdo. A água da fonte chamada Forcada faz branca a terra por onde passa, como se fosse água de cal; entretanto não faz mal a quem bebe. Outra fonte dá nascimento a um ribeiro que passa pelo meio da freguesia, entra em Vila Nova de Famalicão e São Tiago d’Antas e se mete no Ave”.

Em relação ao património arquitetónico e edificado de Brufe, a Igreja assume especial relevância; assim como uma série de casas, que merecem ser salientadas pela sua antiguidade e valor artístico; é o caso da Casa do Eido; construída a meados do século XVII, da Casa Jácome e da Casa do Engenheiro Reis, construída na Idade Média, e restaurada em 1944.

Na freguesia de Brufe, as atividades económicas que mais habitantes ocupam são a metalurgia de base, a indústria têxtil, a transformação de madeira e mais recentemente, a agricultura e a fruticultura, com especial incidência na produção de cerejas.

Nos últimos Censos, da comparação entre os resultados preliminares de 2011 e os resultados definitivos de 2001, ao nível da freguesia de Brufe não se encontram significativas alterações na população. Apesar de ter aumentado o número de Famílias, de 704 para 772, os edifícios, de 613 para 707, e os alojamentos, de 774 para 903, a população residente e presente diminuiu. Desta forma, os Censos de 2011 registam 2178 habitantes, em comparação com os 2192 habitantes, em 2001.

2.3. Marcos Históricos

O Centro Social e Paroquial de São Martinho (CSPSM) de Brufe, está sediado em Brufe, freguesia do distrito de Braga, concelho de Vila Nova de Famalicão. É uma organização que procura oferecer serviços de proximidade diversificados ao cidadão, assegurando uma boa qualidade de vida, rodeadas dos seus afetos, dos seus pertences, dos seus familiares. A organização possibilita às pessoas novos relacionamentos e elos de ligação com o exterior, colaboradores, voluntários, clientes e pessoas da comunidade.

O CSPSM de Brufe, comparativamente com outras organizações, é ainda recente. No dia 19 de abril de 2000 é constituída Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), com o número 29, no livro nº6, das Fundações de Solidariedade Social, consequência da aprovação dos Estatutos pela Cúria Arquiepiscopal. Dois anos depois, a 20 de outubro, foi lançada a primeira pedra do complexo social, iniciando a luta para realizar um sonho, que a todos era comum. Para tal, levou a cabo várias iniciativas para angariação de fundos, para dessa forma conseguir financiar uma parte da obra. A primeira resposta social que a organização abriu à comunidade foi o Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), que teve início em outubro de 2006, em instalações provisórias cedidas pela Junta de Freguesia. Conseguiu passado um ano, aprovação da candidatura ao Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais (PARES).

No segundo semestre do ano 2009, foi concluída a obra e, em outubro abre pela primeira vez a Creche e transfere o SAD para novas instalações. A 26 de fevereiro de 2010 foi inaugurado, com as presenças do Sr. Primeiro-Ministro Eng. José Sócrates e do Arcebispo Primaz de Braga, D. Jorge Ortiga. No discurso inaugural, o Presidente da Direção, Padre Paulino Carvalho, classifica o CSPSM de Brufe como “uma Casa de Todos, para Todos e com Todos”, sendo um “projeto que, sem solucionar todos os problemas, procura corresponder ao grito humanista que os tempos atuais exigem da comunidade humana e da Igreja”. Nos dois meses seguintes, tiveram início as atividades do Centro de Dia e da Estrutura Residencial para Idosos.

Apresentando uma estrutura física para receber cerca de 110 utentes, distribuídos pelas diversas respostas sociais, na sua conceção o edifício nasceu a partir de um bloco. De uma massa paralelepípedica foram escavadas aberturas profundas que iluminam o espaço interior. A proposta arquitetónica teve por base a construção de um edifício virado do avesso, ou seja, para o exterior um alçado maciço, recortado e opaco, e para o interior um revestimento vítreo. O interior contempla também rasgos precisos executados na parte superior do paralelepípedo. Os diversos núcleos são estruturados funcionalmente em blocos em torno de um espaço central. O edifício possui a característica de simultaneamente ser fácil a comunicação física e também a interdependência entre as respostas sociais, prevendo serviços comuns concebidos na ótica da otimização e funcionalidade.

Com o funcionamento total das respostas sociais a Organização celebra com a Segurança Social acordos de cooperação para o desenvolvimento das mesmas.

Entre 2011 e 2012, a Organização esteve inserida no projeto FAS2 – “Formação Ação Solidária 2”, que resulta da candidatura apresentada pela CNIS (Comissão Nacional das Instituições de Solidariedade) ao Programa Operacional de Potencial Humano - POPH, tendo também como parceira a Universidade Católica Portuguesa - Porto. Este programa apresenta uma cobertura a nível nacional, com objetivos a nível de gestão, da auto sustentabilidade e da formação dos colaboradores.

2.4. Caracterização das Respostas Sociais

Através de Acordos de Cooperação que estabelece com o Instituto de Segurança Social – Centro Distrital de Braga, o CSPSM de Brufe tem as seguintes respostas sociais em funcionamento: Creche, Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, Centro de Dia e Serviço de Apoio Domiciliário.

A Creche, dá resposta social à primeira infância. Pretende oferecer às crianças, um espaço com um ambiente acolhedor, dinamizador e potenciador de aprendizagem. Pretende-se que, nela, cada criança se sinta amada, que tenha oportunidade para brincar, desenvolver-se e aprender num ambiente seguro e protetor, de forma a crescer a sua autoestima, autoconfiança e independência. A organização luta contra as inaptações, deficiência ou precocidades. Desta forma, presta serviços pautados de critérios de qualidade assentes na consideração do superior interesse da criança. Em relação às crianças portadoras de deficiência, serão acolhidas igualmente, mas só se a organização tiver condições para tal. No que concerne à família, esta é sempre informada sobre o estado da criança.

Os objetivos da Creche são (cf. Regulamento Interno da Creche do CSPSM de Brufe):

- a) Proporcionar o adequado bem-estar e desenvolvimento às crianças dos 3 meses aos 3 anos, através de um clima de segurança afetiva e física, do atendimento individualizado e da colaboração estreita com a família;
- b) Considerar o superior interesse da criança, na qualidade das relações, no respeito mútuo e no ambiente afável;
- c) Desenvolver a autonomia, a autoestima e a autoconfiança;
- d) Estimular o desenvolvimento global de cada criança, no respeito pelas suas características individuais, incutindo comportamentos que favoreçam aprendizagens significativas e diversificadas;
- e) Proceder à despistagem de inaptações, deficiência ou precocidades, promovendo a melhor orientação e encaminhamento da criança;
- f) Incentivar a participação das famílias no processo educativo e estabelecer relações de efetiva colaboração com a comunidade.

A Creche encontra-se em funcionamento das 7:30h até às 19:30h, nos dias úteis da semana. Recebe crianças desde os três meses até aos 3 anos, tendo capacidade máxima para 35 utentes que estão distribuídos da seguinte forma:

- Sala 0 (Berçário): 10 bebés;
- Sala de 1 ano: 10 crianças;
- Sala de 2 anos: 15 crianças.

O Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), como resposta social de apoio à terceira idade, consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados ao domicílio, a indivíduos e famílias, quando por motivo de doença, deficiência, ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente a satisfação das suas necessidades básicas e/ou as atividades da vida diária.

Os objetivos do SAD são (cf. Regulamento Interno do SAD do CSP de São Martinho de Brufe):

- a) Contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos utentes e famílias assegurando-lhes a satisfação das necessidades básicas (os cuidados de higiene pessoal, administração de medicamentos, cuidados de saúde, de limpeza, alimentação, tratamento de roupa e higiene da casa).
- b) Assegurar o apoio psicossocial aos utentes e suas famílias, de modo a contribuir para o bem-estar emocional e a sua integração social;
- c) Colaborar na manutenção da saúde física do utente através da prestação de cuidados de saúde;
- d) Contribuir para retardar ou evitar a institucionalização permanente do idoso, no sentido de lhe proporcionar os cuidados que necessita na sua própria residência;
- e) Realizar atividades recreativas que previnam o isolamento social do utente e que o integrem socialmente.

O SAD tem capacidade para 30 utentes, 7 dias por semana. O horário de funcionamento é entre as 8h00 até às 18h00.

A resposta social Centro de Dia oferece aos seus utentes, um conjunto de serviços que contribuam para a manutenção das pessoas no seu meio habitual de vida, visando a promoção da autonomia e a prevenção de situações de dependência ou o seu agravamento. Os utentes têm ainda a possibilidade de estabelecer novos relacionamentos e elos de ligação com o exterior. O Centro de Dia aposta no convívio com as demais faixas etárias, evitando as situações de isolamento e falta de apoio, lutando para o retardamento do processo de envelhecimento.

Os objetivos do Centro de Dia são (cf. Regulamento Interno do Centro de Dia do CSP de São Martinho de Brufe):

- a) Promover a qualidade de vida;
- b) Promover as relações interpessoais entre Idosos, bem como com as demais faixas etárias;
- c) Contribuir para a estabilização ou retardamento do processo de envelhecimento;
- d) Privilegiar a interação com a família e/ou significativos e com a comunidade, no sentido de otimizar os níveis de atividade e de participação social;

- e) Promover estratégias de reforço da autoestima, de valorização e de autonomia pessoal e social, num ambiente agradável de lazer, convívio, cultura e formação;
- f) Combater situações de isolamento e falta de apoio, através da promoção de um conjunto diversificado de atividades.

Esta resposta social tem capacidade para 20 idosos. O horário de funcionamento decorre entre as 8h e as 19h, durante os sete dias da semana. Durante este período decorrem as visitas entre as 15:30h e as 18h.

Com a Estrutura Residencial para Pessoas Idosas pretende-se oferecer aos utentes, um contexto humanizado, personalizado e que tenha em conta as efetivas necessidades específicas de cada situação, tendo sempre como horizonte que os utentes são o centro de toda a atuação e que o meio familiar e social de um indivíduo é parte integrante das suas vivências. A resposta social tem capacidade para 24 idosos.

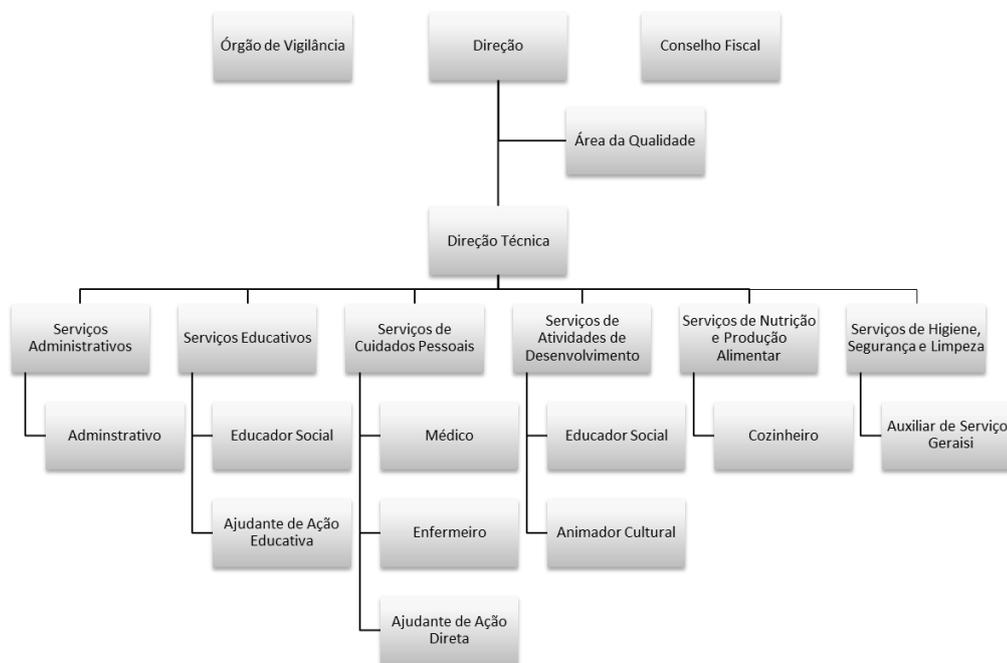
Os objetivos são (cf. Regulamento Interno da Estrutura Residencial para Idosos do CSP de São Martinho de Brufe):

- a) Promover qualidade de vida;
- b) Proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas;
- c) Contribuir para a estabilização ou retardamento do processo de envelhecimento;
- d) Privilegiar a interação com a família e/ou pessoas próximas e com a comunidade, no sentido de otimizar os níveis de atividade e de participação social;
- e) Promover estratégias de reforço da autoestima, de valorização e de autonomia pessoal e social, assegurando as condições de estabilidade necessárias para o reforço da sua capacidade autónoma para a organização das atividades da vida diária.

2.5. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do CSPSM de Brufe, é constituída pelos Corpos Gerentes (Direção, Conselho Fiscal e Órgão de Vigilância), Equipa Técnica e restantes Colaboradores. No total está representado por 36 pessoas, que interagem constantemente em função de um objetivo comum – a pessoa como um ser único. Esquemáticamente, a estrutura organizacional está representada do seguinte modo:

Ilustração 2 - Organograma do CSPSM de Brufe



De acordo com organograma, da ilustração 2, a Direção Técnica assume a posição intermédia entre os corpos sociais da organização e o corpo de colaboradores. No ano 2012, o número médio de colaboradores foi de 37, distribuídos da seguinte forma:

- Serviços Administrativos – 1 pessoa do sexo feminino, com a categoria profissional de Administrativa;
- Serviços Educativos – 2 pessoas do sexo feminino, com a categoria profissional de Educador de Infância, sendo uma delas a responsável pela Creche; e 4 pessoas do sexo feminino, com a categoria de Auxiliar de Ação Educativa;
- Serviços de Cuidados Pessoais e de Saúde – 1 pessoa do sexo masculino, em regime de voluntariado, com a função de médico; 1 pessoa do sexo feminino, em regime de voluntariado, com a função de enfermeira; 20 pessoas do sexo feminino, com a categoria profissional de Ajudante de Ação Direta;
- Serviços de Atividade de Desenvolvimento Pessoal – 1 pessoa do sexo feminino, com a categoria profissional de Educadora Social e responsável pelas Respostas Sociais do Centro de Dia e Estrutura Residencial para Pessoas Idosas; 2 pessoas do sexo feminino, com a categoria de Animador Sociocultural;

- Serviços de Nutrição e Produção Alimentar – 1 pessoa do sexo feminino, em regime de prestação de serviços, com a função de engenheira alimentar; 2 pessoas do sexo feminino, com a categoria profissional de Cozinheira;

- Serviços de Higiene, Limpeza e Lavandaria – 3 pessoas do sexo feminino, com a função de Auxiliar de Serviços Gerais.

2.6. Missão, Visão, Valores e Política da Qualidade

2.6.1. Missão

O CSPSM de Brufe, tem como missão responder às necessidades da Comunidade, segundo Valores Cristãos, através de respostas sociais que promovam o bem-estar das pessoas, nas diferentes etapas das suas vidas, com um conjunto de serviços prestados com excelência e qualidade numa “CASA de todos, com todos e para todos”.

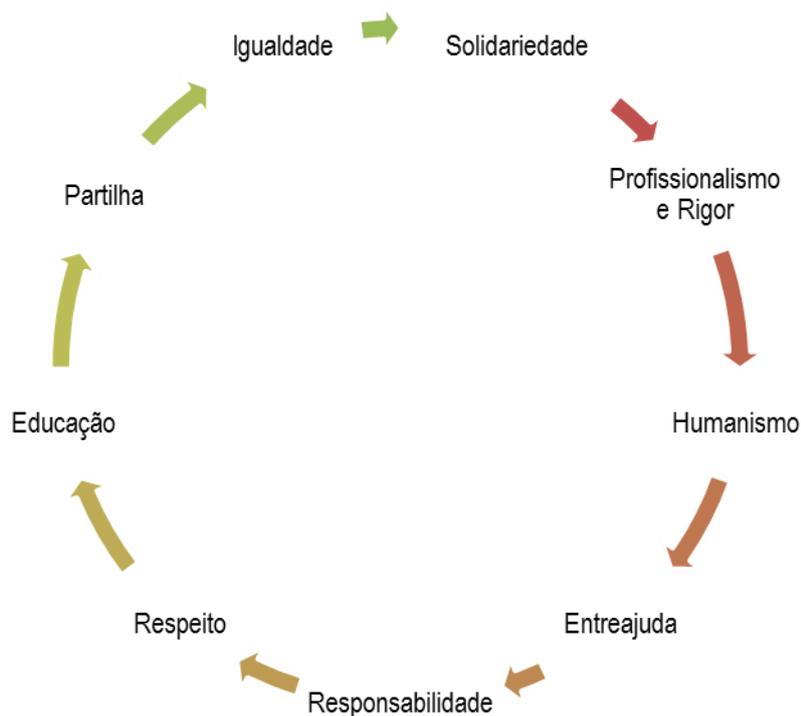
2.6.2. Visão

O Centro Social Paroquial de São Martinho de Brufe pretende ser uma Instituição atenta e inovadora, adequando-se aos novos tempos e necessidades, projetada essencialmente para o desenvolvimento social. Assim pretende ser referência regional no plano social, recreativo, desportivo e cultural, proporcionando serviços diversificados e qualificados, pertencer a redes sociais, potenciando e rentabilizando os recursos existentes, dando uma resposta integrada junto dos mais desfavorecidos e contribuir para o bem-estar das populações disponibilizando serviços inovadores e respostas sociais que vão ao encontro das necessidades e expectativas da Comunidade, alcançando a excelência dos mesmos.

2.6.3. Valores

Conforme referido na missão, a Organização norteia a sua ação por valores cristãos.

Ilustração 3 - Valores do CSPSM de Brufe



No CSPSM de Brufe, estes valores traduzem-se no seguinte (cf. Manual da Qualidade do CSPSM de Brufe):

Igualdade - uma união de muitas partes que compõem um todo uniforme;

Solidariedade, em relação por uma causa total: A Nossa Casa!;

Profissionalismo e Rigor, na forma como executamos;

Humanismo - uma característica nobre. O Ser Humano acima de tudo;

Entreatajuda - uma relação que vai para além do ser profissionalismo, uma forma de estar com as nossas famílias;

Responsabilidade, a qualidade de responder por todos os atos e pelo que nos confiam;

Respeito - termo oriundo do latim *respectus* é um sentimento positivo de apreço, consideração;

Educação na transmissão dos hábitos, costumes e valores - “Foi o tempo que dedicaste à tua rosa que a fez tão importante” (Príncipezinho, de Saint-Exupery);

Partilha de responsabilidades.

2.6.4. Política da Qualidade

O CSPSM de Brufe adota como Política da Qualidade a prestação de serviços de acordo com os requisitos legais e normativos gerais e específicos aplicáveis à sua

atividade, às exigências e especificações dos organismos de tutela e sobretudo de cada utente. Neste sentido compromete-se a promover a contínua satisfação de todos os *stakeholders*, através de uma melhoria contínua.

Com o objetivo de responder aos níveis de excelência dos Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais (MAQRS), a Organização compromete-se (cf. Manual da Qualidade do CSPSM de Brufe):

- A incentivar a melhoria dos serviços prestados, revendo de forma sistemática o desempenho da organização, as oportunidades de melhoria e a ligação entre aquilo que se faz e os resultados que se atingem;
- Melhorar a eficiência e a eficácia dos processos;
- Melhorar o grau de participação e comunicação dos *stakeholders*;
- Assegurar que todos os colaboradores compreendam e implementam os objetivos da qualidade e se envolvam ao ponto de propor melhorias, reforçando a identidade organizacional.

2.7. Caracterização da Função Recursos Humanos

A Gestão dos Recursos Humanos integra uma das funções da Direção Técnica, que por sua vez reporta à Direção da organização. A Direção Técnica é assumida por uma pessoa do sexo feminino, licenciada em Serviço Social, com pós-graduação em Gestão da Qualidade nas Instituições Particulares de Solidariedade Social. Exerce as funções desde Setembro de 2006 e na organização em estudo desde Agosto de 2009. No apoio administrativo tem a colaboração dos Serviços Administrativos, que são assumidos por uma pessoa do sexo feminino, com o curso profissional de Técnico de Secretariado, do ensino secundário, exercendo funções desde Novembro de 2009, bem como do Gabinete de Contabilidade externo à organização, com quem tem definida uma prestação de serviços.

A principal função é gerir a eficiência e a eficácia dos colaboradores, para que se consiga atingir os objetivos da organização. Para isso, planeia, dirige e coordena atividades de modo a conciliar os interesses da organização com os interesses de quem nela trabalha.

Na fase do planeamento é responsável por avaliar as necessidades futuras da organização, determinando o número e tipo de pessoas que são necessárias para atingir os objetivos, reportando sempre a decisão à Direção. No recrutamento e seleção é responsável pela afetação de novos colaboradores às diferentes respostas

sociais, seleção e análise de currículos, realização de entrevistas e obtenção de referências sobre os candidatos. No processo de acolhimento e integração é responsável por acompanhar o novo colaborador.

Ao nível da formação e desenvolvimento é responsável por desenvolver capacidades e modificar atitudes perante o trabalho. Em articulação com entidades externas que desenvolvam programa ou ações de formação.

Para além de definir horários de trabalho mensais, organiza as atividades a realizar por função e ao nível salarial certifica o cumprimento das exigências legais e valida a folha mensal de remunerações.

No domínio da segurança, higiene e saúde no trabalho, articula com entidade externa, com o objetivo de proteger a integridade física e mental dos colaboradores, preservar os riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo, prevenir acidentes.

Por último, no âmbito das relações laborais resolve conflitos entre a organização e os colaboradores, negocia benefícios e condições de trabalho.

Capítulo 3 – Diagnóstico de Potencialidades na Gestão de Recursos Humanos

3.1. Metodologia

No diagnóstico inicial realizado às práticas de gestão de Recursos Humanos, ao Centro Social e Paroquial de São Martinho (CSPSM) de Brufe foi utilizado um guião de auditoria inicial (anexo 1) que, na sua construção, teve por base o definido nos Modelos de Avaliação de Qualidade das Respostas Sociais. O referido guião é composto por um conjunto de questões para cada uma das atividades, entre elas Recrutamento e Seleção, Acolhimento, Integração e Socialização, Gestão Administrativa, Gestão de Desempenho, Gestão de Saúde Ocupacional, Gestão de Formação, Gestão de Recompensas, Avaliação da Satisfação e Ética.

Privilegiam-se como técnicas de recolha de informação a análise documental, as entrevistas e as conversas informais. As fontes de informação privilegiadas foram a Direção e a Direção Técnica. A partir desse levantamento, procedeu-se ao diagnóstico inicial, que se apresenta na seção seguinte.

3.2. Descrição e Análise de Funções

Ao nível da descrição e análise de funções, a organização apenas tem um documento interno onde, de acordo com a função e o horário definido, refere as tarefas que deverão ser executadas, bem como a política de substituição, não referindo outros aspetos que contempla esta prática de recursos humanos.

Estando esta prática refletida no MAQRS considera-se também uma potencialidade nos seguintes aspetos:

- Inclusão da atividade no procedimento de GRH, com subactividades, responsáveis e documentos associados;
- Definição do manual de funções e da ficha de descrição e análise de funções

3.3. Recrutamento e Seleção

A organização não possui um procedimento que defina as práticas associadas a esta atividade, bem como os responsáveis. Apesar de a autorização de recrutamento ser efetuada pela Direção, em reunião com a Direção Técnica, e de a mesma acontecer de forma reativa, ou seja, na substituição imediata e preenchimento

de novo posto de trabalho, a prática existe mas de forma informal. Na Descrição e Análise de Funções (DAF), não existe nenhum documento formal que descreva as funções com precisão, identificando os principais objetivos, requisitos, nível de autoridade, substituição, competências, tarefas e responsabilidades.

No processo de atração de candidatos (i.e. recrutamento), considera sempre a possibilidade de recursos a medidas de emprego, que esteja em vigor. A oferta não é habitualmente divulgada nos meios de comunicação local, os candidatos são selecionados pelos *Curriculum Vitae* que a organização vai recebendo e arquivando ou então recorre ao Centro de Emprego de Vila Nova de Famalicão, do Instituto de Emprego e Formação Profissional. Após a triagem de *Curriculum Vitae* é realizada uma entrevista para seleção do candidato com melhor perfil que preencha a necessidade de recrutamento.

No processo de seleção, são entrevistados pelo menos 3 candidatos, participando na entrevista um ou dois elementos da Direção e a Direção Técnica, sendo a decisão final de contratação da Direção.

Após a escolha do candidato com melhor perfil, a seleção é concluída quando após contacto com o candidato selecionado, via e-mail, mensagem de telemóvel ou telefone, ele aceita preencher a vaga. Neste momento, também é dado o devido *feedback* aos candidatos não selecionados

Para esta prática definem-se as seguintes potencialidades:

- Inclusão da atividade no procedimento de GRH, com subactividades, responsáveis e documentos associados;
- Definição dos documentos de registo: critérios de recrutamento e seleção, relatório de recrutamento e seleção, ficha de candidatura, ficha de entrevista, ficha de colaborador, modelo de contrato

3.4. Acolhimento, Integração e Socialização

Ao nível do Acolhimento, Integração e Socialização, a organização não possui nenhum procedimento formalizado, apesar da Direção Técnica assumir a responsabilidade de supervisionar e coordenar o acolhimento e a integração. O contrato é assinado até ao dia anterior à admissão do novo colaborador e nesse mesmo dia é-lhe apresentado todo o edifício e colaboradores, e de uma forma específica, a equipa com quem diretamente vai trabalhar. Esta prática inclui, ainda, o registo escrito no livro de ocorrências e o horário de trabalho. Para além das fardas que são disponibilizadas ao novo colaborador, é-lhe entregue, também, o cartão para

acesso ao edifício, e efetuado o registo biométrico para acesso à entrada principal, sendo ainda entregue a chave do seu cacifo pessoal.

Apesar de não existir nenhum documento que evidencie tal situação, na reunião na qual assina o contrato, o colaborador é informado das exigências da sua função (p. ex. apresentação, sigilo profissional, etc.)

Para esta prática de RH, define-se as seguintes potencialidades:

- Inclusão da atividade no procedimento de GRH, com subatividades, responsáveis e documentos associados
- Elaboração do Manual de Acolhimento
- Definição dos documentos de registo: controlo e entrega de documentos; informação disponibilizada

3.5. Gestão Administrativa

Na organização, a gestão administrativa de RH é da responsabilidade da Administrativa, em articulação com a Direção Técnica, Tesoureiro da Direção e Gabinete de Contabilidade externo à organização. Apesar de não existir nenhum procedimento formalizado a definir esta atividade e a divulgação da informação, relativa à gestão administrativa, esta atividade é realizada mensalmente

Os dados para processamento salarial são comunicados via e-mail, em documento de registo, em formato *excell*, ao Gabinete de Contabilidade externo à organização, até 3 dias uteis antes do fim do mês. Internamente é da responsabilidade da Administrativa e da Direção Técnica garantir esse envio. Após elaboração dos recibos de vencimento, o Gabinete de Contabilidade, envia-os para validação por parte da Administrativa, que por fim são remetidos para o Tesoureiro, que efetua os pagamentos.

A assiduidade e a pontualidade são geridas por cartão magnético, no sistema de acesso ao edifício, que tem a sua central no computador do Gabinete da Direção Técnica. Contudo esta gestão também é estabelecida pelo registo “Folha de Presenças”, onde são assinaladas, diariamente, em folha individual a presença, a folga, as férias, o trabalho suplementar e horas de compensação. O seu preenchimento é da responsabilidade de cada colaborador. Sempre que um colaborador falta, deve preencher o registo “Folha de ausências”, à qual se anexa a justificação se existir. A mesma é rececionada nos serviços administrativos, que depois é validada/verificada pela Direção Técnica.

Cada colaborador tem o seu próprio processo individual, guardado nos serviços administrativos e de acesso restrito. Cada processo é composto pelo documento de registo “Ficha individual do colaborador”, bem como os documentos de identificação pessoal e profissional, entre eles: bilhete de identidade ou cartão de cidadão, Número de Identificação Fiscal (NIF), Número de Identificação da Segurança Social (NISS), carta de condução, certificado de habilitações, registo criminal, *curriculum vitae*, fichas de candidatura e de entrevista. Anualmente, em janeiro, os colaboradores recebem informação para atualizar a ficha do colaborador.

As informações relativas ao quadro de colaboradores e respetivos horários estão disponíveis para consulta no placar da entrada principal. O organograma e a qualificação profissional dos colaboradores estão no Plano de Ação

Para esta prática define-se as seguintes potencialidades:

- Inclusão da atividade no procedimento de GRH, com subactividades, responsáveis e documentos associados
- Definição dos documentos de registo: Mapa de processamento salarial, Comunicação de ausências, Mapa de assiduidade, Mapa de férias, Banco de Horas, Identificação dos colaboradores na casa do cliente SAD, Ficha do colaborador (atualizar informação)

3.6. Avaliação de Desempenho

Ao nível da Avaliação de Desempenho, a organização não tem qualquer prática, mas considerando a proposta dos Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais, recomenda-se que:

- Estabeleça uma política, que estabeleça a filosofia da empresa em termos de gestão de desempenho e que a mesma esteja alinhada com os objetivos estratégicos da organização;
- Defina um procedimento, com atividades/metodologia, objetivos e responsáveis;
- Todos os colaboradores conheçam e aceitam a metodologia de avaliação de desempenho;
- O sistema de avaliação de desempenho seja de fácil uso e compreensão, aplicado a todos os colaboradores, defina critérios claros em termos de objetivos, comunique às pessoas o que delas se espera, identifique os oportunidade de melhoria, inclua e valorize a autoavaliação;

- Os indicadores de desempenho sejam mensuráveis e os objetivos devem ter em consideração os resultados obtidos com os clientes, devendo ser ambos negociados com o colaborador;
- A avaliação de desempenho seja realizada regularmente, no mínimo uma vez por mês e o feedback, pelo menos semestralmente. A comunicação entre avaliador e avaliado baseia-se deverá basear-se em dados factuais;
- Os avaliados são encorajados a prepararem-se para a avaliação de desempenho e o sistema deve assentar nos princípios da honestidade, privacidade e dignidade;

Tendo por base as recomendações enumeradas, define-se as seguintes potencialidades:

- Inclusão da atividade no procedimento de GRH, com subactividades, responsáveis e documentos associados;
- Definição de documentos de registo: Fichas de Avaliação.

3.7. Gestão de Saúde Ocupacional

Na Saúde Ocupacional, a organização apenas articula e supervisiona as atividades de saúde e segurança, com entidades externas, com quem estabeleceu um contrato de prestação de serviços. Ao nível da saúde, é promovida uma avaliação médica aos colaboradores, conforme periodicidade prevista na legislação. Na segurança elabora relatório de Segurança e Higiene no Trabalho e é realizada a avaliação de risco ao posto de trabalho. No presente momento está em curso, uma formação de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, que prevê o treino de todos os colaboradores para se efetuar o simulacro, com as entidades competentes. O Plano de Emergência Interno foi elaborado e reconhecido pela Proteção Civil, aquando da abertura do edifício, em 2010.

É potencialidade desta prática de RH a:

- Inclusão da atividade no procedimento de GRH, com subactividades, responsáveis e documentos associados;
- Para além de definir as atividades que a este nível são obrigatórias pela legislação do trabalho, é possível definir atividades que contemplem ações de gestão emocional e psicológica.

3.8. Gestão da Formação

A Formação Profissional, que até ao momento se desenvolveu na Organização, foi enquadrada em Programas que financiam a própria formação, de um modo específico enquadrados no Programa Operacional de Potencial Humano – Quadro de Referência Estratégico Nacional. Todas as ações foram promovidas por entidades externas, responsáveis por todas as atividades associadas a esta prática e em articulação com a Direção Técnica e Direção.

Pelos escassos recursos económicos, o Centro Social e Paroquial de São Martinho de Brufe, não tem capacidade para satisfazer as necessidades de formação e desenvolvimento, tendo necessidade de recorrer ao financiamento público para o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores. Contudo, e para que a formação vá ao encontro das reais necessidades de cada colaborador, é premente que se inclua no procedimento GRH esta atividade e que a sua definição tenha em conta:

- Uma metodologia que estabeleça a filosofia da organização no desenvolvimento dos seus colaboradores;
- A avaliação das necessidades de formação, através do diagnóstico das necessidades de formação;
- Os requisitos legais;
- O compromisso dos colaboradores;
- A definição do plano de formação e respetiva avaliação da formação realizada

3.9. Avaliação da Satisfação dos Colaboradores Com o Clima Organizacional

Ao nível da Avaliação de Satisfação dos Colaboradores do Clima Organizacional, a organização não tem qualquer prática. A quando da sua definição, e considerando a proposta dos Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais, recomenda-se que:

- Estabeleça uma metodologia de avaliação da satisfação dos colaboradores, com a periodicidade, indicadores, sistema de recolha de informação, análise e tratamento de dados;
- Elabore relatórios das conclusões e recomendações e ações a serem tomadas;
- Os colaboradores se comprometam nas atividades de melhoria continua;
- Sejam desenvolvidas ações de gestão emocional e de promoção da saúde mental dos colaboradores;

- Estabeleça a forma de atuação em situações de negligência, abusos e maus-tratos quando a vítima é o colaborador;
- Sejam asseguradas a confidencialidade e o respeito pelas opções pessoais de cada colaborador.

Tendo por base as recomendações enumeradas, definem-se as seguintes potencialidades:

- Inclusão da atividade no procedimento de GRH, com subatividades, responsáveis e documentos associados;
- Documentos de registo: Inquéritos de satisfação dos colaboradores.

3.10. Outras Práticas de Gestão de Recursos Humanos Sem Potencialidades

De acordo com a literatura de recursos humanos (p. ex. Peretti, 2001; Martins, 2005, Gomes *et al.*, 2008) outras práticas de recursos humanos poderiam ser consideradas no diagnóstico ao Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe. Tendo por base a dimensão da organização e as exigências do MAQRS não foram contempladas práticas como:

- a retenção de colaboradores porque, no setor de atuação da organização não se verifica de modo significativo perdas voluntárias de colaboradores, principalmente porque há elevadas taxas de desemprego;
- a gestão de recompensas porque não existe cultura organizacional que promova potencialidade na definição desta prática para a organização. Para além disso o Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe é uma instituição recente e com uma situação económica bastante débil. Contudo considera-se que a médio prazo deverá ser uma prática a introduzir na GRH da instituição;
- gestão e desenvolvimento de carreiras porque a única progressão de carreiras a que se procede é a que está definida na Convenção Coletiva de Trabalho, não havendo atualmente potencialidade para, de acordo com a perspetiva atual se considerar a movimentação de colaboradores entre diferentes funções, a não ser em situações muito pontuais e com pouco significado;
- gestão de conflitos porque a organização é de média dimensão e facilmente os coordenadores de respostas sociais ou serviços e a Direção Técnica atuam no sentido de definir a melhor estratégia para a solução do mesmo;

- e, por último, a comunicação porque já se encontra formalizada no processo de Gestão da organização e contempla os meios e os instrumentos de comunicação interna com os colaboradores, quer ascendente, descendente e horizontal.

Capítulo 4 – Desenvolvimento da Estratégia do Projeto

4.1. Configuração da Potencialidade do Projeto

Potencialidade:

Sistema de Gestão de Recursos Humanos do Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe.

O CSPSM de Brufe é uma organização bastante jovem. Porém, encontra-se, neste momento, com condições para cimentar a sua ação. Aquando da sua abertura, possuía escassos recursos humanos e materiais, centrando as suas prioridades de ação na admissão de utentes e a prestação de cuidados. Ao nível da gestão de recursos humanos pouco mais foi realizado para além das atividades de recrutamento e seleção, admissão e gestão administrativa de colaboradores.

Assim, na base desta potencialidade estão três razões principais:

– A nível extrínseco a organização enquadra-se num concelho dinamizador e inovador ao nível social, e como tal com necessidade de responder às exigências como organização de apoio à comunidade, marcando a sua ação por alguma inovação.

– A nível intrínseco a organização tem um quadro de colaboradores com um nível de formação elevado, com capacidade e disposição de responder às exigências atuais da gestão de recursos humanos. Para além do quadro de colaboradores, a organização tem uma direção voluntária, mas bastante empreendedora e disponível para aceitar o projeto de implementação do SGRH

– E, por último, a recomendação do Instituto da Segurança Social para que as Organizações que atuam no mercado da economia social garantam aos cidadãos a prestação de serviços de qualidade e, cada vez mais adequados à satisfação das suas necessidades e expectativas, com o envolvimento e empenho de todas as partes interessadas.

4.2. Finalidade do Projeto

O MAQRS surge como um referencial normativo que promove uma harmonização a nível nacional das regras de funcionamento de todas as organizações

do Terceiro Sector, garantindo deste modo o mesmo nível de qualidade do serviço prestado. Dado o Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe já ter iniciado a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com o MAQRS, do Instituto da Segurança Social, considerou-se que ao nível da gestão de recursos humanos a orientação normativa dever-se-ia manter para que o processo de certificação seja submetido com êxito em todos os seus critérios.

Relacionado com os recursos humanos, o conceito de referência que o MAQRS considera é o “desenvolvimento e envolvimento das pessoas” (ISS, 2010, p. 7) e define que a excelência é maximizar a contribuição dos colaboradores através do seu desenvolvimento e envolvimento. Para o efeito, será finalidade deste projeto:

Garantir que o Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe cumpre todos os requisitos do Critério 2 – Pessoas, do Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais (MAQRS), do Instituto da Segurança Social para submeter com êxito o processo de certificação, em julho de 2014.

4.3. Opções Estratégicas

São duas as principais opções estratégicas possíveis de apoiar a implementação deste Projeto. Na fundamentação de cada uma das estratégias foi utilizado o referencial específico, isto é, a NP4427:2004 para fundamentar a opção estratégica 1 e o MAQRS para fundamentar a opção estratégica 2.

4.3.1. Opção Estratégica 1

Formalizar o processo de SGRH de acordo com Norma Portuguesa 4427:2004

A norma portuguesa NP 4427 - "Sistemas de Gestão de Recursos Humanos - requisitos", publicada em 2004, foi desenvolvida com o objetivo de definir princípios orientadores para a estruturação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos, que possa ser certificado por uma entidade independente. A NP4427:2004 é a

primeira norma específica para o SGRH e que permite a uma organização ser certificada neste domínio em particular.

Esta norma foi inspirada num normativo interno da empresa Gestão Total, que entendeu propor ao Instituto Português da Qualidade (IPQ) a criação de uma norma portuguesa para a Gestão de Recursos Humanos. Para o efeito o IPQ constituiu uma comissão técnica (CT 152), presidida pela Associação Portuguesa, para a Análise do Valor das pessoas nas organizações (Fernandes, 2008).

Reunindo vários especialistas nas áreas da gestão de recursos humanos e da normalização, esta comissão técnica teve como objetivo a criação de uma norma que desse resposta à necessidade de criar um conjunto de princípios orientadores que servissem de apoio às organizações (independentemente da sua natureza jurídica, atividade ou dimensão), na definição e estruturação dos seus SGRH (Fernandes, 2008).

A norma define os requisitos que devem ser tidos em conta na estruturação de um SGRH, que abranja toda a organização, sendo estes genéricos e aplicáveis a todas as organizações, independentemente da sua dimensão ou atividade desenvolvida (IPQ, 2004).

Na conceção da NP 4427:2004 esteve presente a preocupação de a estruturar de uma forma que permitisse uma fácil compatibilização com outros referenciais normativos já existentes ao nível dos sistemas de gestão, nomeadamente, as normas:

- NP EN ISO 9001:2000 - Sistemas de Gestão da Qualidade;
- NP EN ISO 14001:1999 - Sistemas de Gestão Ambiental;
- OHSAS 18001/NP 4397 - Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho.

Desta forma, no caso das organizações o desejarem, facilitar-se-ia a integração do SGRH no Sistema de Gestão já existente, estruturado de acordo com um ou mais dos referenciais acima referidos (IPQ, 2004).

A norma NP 4427:2004 não é um estilo de gestão, mas sim um conjunto de princípios que poderão ajudar as organizações, principalmente aquelas que não possuem competências na área de Gestão de Recursos Humanos, a atrair, desenvolver e manter os melhores profissionais tornando-se, por conseguinte, mais competitivas.

O facto de uma organização cumprir com esta norma portuguesa não dispensa o cumprimento do enquadramento legal aplicável ao nível da Gestão de Recursos Humanos. Antes, pelo contrário, a necessidade de assegurar o seu cumprimento está expressa na própria norma, com a seguinte afirmação: “*especifica os requisitos de um sistema de gestão de recursos humanos, que abranja todos os níveis hierárquicos e*

áreas de atividade de uma organização, como veículo de melhoria contínua, ao serviço da eficácia e da eficiência desta”. (IPQ, 2004)

Os requisitos desta norma (IPQ, 2004) são aplicáveis a organizações que pretendam:

- a) Estabelecer um sistema de gestão de recursos humanos uniforme e abrangente a toda a organização;
- b) Implementar, manter e melhorar, de forma contínua, um sistema de gestão de recursos humanos;
- c) Assegurar-se de que a política de recursos humanos estabelecida é seguida;
- d) Demonstrar essa conformidade;
- e) Obter a certificação ou o reconhecimento do seu sistema de gestão de recursos humanos por uma organização externa, ou:
- f) Fazer uma autoavaliação e declaração de cumprimento desta Norma Portuguesa”

A NP4427:2004 (IPQ, 2004), enumerando requisitos gerais, considera que a organização deve estabelecer um sistema de gestão de recursos humanos, de forma a:

- a) Atrair, manter e desenvolver continuamente os seus recursos humanos;
- b) Desenvolver os recursos humanos por forma a satisfazer continuamente todas as necessidades implícitas e explícitas da organização
- c) Assegurar o cumprimento da legislação aplicável no âmbito da gestão e recursos humanos

Segundo (Varão, 2009) a gestão de recursos humanos deverá conseguir captar os melhores, reter talentos, motivar e desenvolver os recursos humanos requeridos pela estratégia da organização, alinhando as suas expectativas e necessidades individuais com os objetivos organizacionais e assegurando o cumprimento da legislação aplicável. Na concretização desta missão de gestão e recursos humanos, o planeamento estratégico deve ter definido (Varão, 2009, p. 40):

- a) Um sistema de recrutamento e seleção que permita recrutar segundo as necessidade de gestão, o perfil de competências requeridas e exigências da função e também de acordo com metodologias e técnicas que assegurem a eficácia do processo;
- b) Um sistema de compensações que promova uma orientação para os resultados, a competitividade externa e interna das práticas de

compensação e a reformulação dessas práticas sempre que se justifique;

- c) Um sistema de carreiras que alinhe a gestão de carreiras às necessidades do negócio, que permita uma maior abertura profissional e que fomente um novo conceito de carreira: desenvolvimento de novas competências, de maior complexidade e responsabilidade profissional;
- d) Um sistema de avaliação de desempenho que permita a melhoria dos resultados pelo reconhecimento do seu alcance, uma maior exigência e clareza dos critérios e a medida do desempenho para tomadas decisões;
- e) Um sistema de Gestão de Formação que alinhe a formação com o desenvolvimento das competências das pessoas, promova a eficácia da formação e um maior rigor no planeamento, realização e avaliação do plano de formação.

Em suma, a NP 4427:2004 pretende responder à necessidade crescente de uma metodologia a aplicar na gestão de recursos humanos que, ajustada à realidade económica e social e suportada por linhas de orientação de políticas de gestão, permite às organizações empreender esforços para desenvolver o potencial humano, numa perspetiva de maior qualificação e rentabilização (Varão, 2009).

4.3.2. Opção Estratégica 2

Formalizar o processo de SGRH de acordo com o MAQRS

O Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais tem como objetivo principal implementar um Sistema de Gestão da Qualidade, permitindo uma melhoria significativa no planeamento e funcionamento da Instituição. Em si, o MAQRS reúne conceitos de excelência que estabelecem os padrões de desempenho que permitem avaliar o trabalho desenvolvido, a satisfação e a perceção dos clientes, colaboradores e parceiros de cada resposta social.

Os Manuais de Gestão da Qualidade do Instituto da Segurança Social (ISS, 2010), sendo referenciais normativos assentes nos princípios da gestão da qualidade, organizam-se por respostas sociais e são compostos por:

- Modelo de Avaliação da Qualidade;

- Manual de Processos-Chave – referencial que dispõe de um conjunto de elementos para apoiar a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, de acordo com o que está definido no Modelo de Avaliação da Qualidade. Contudo, cada resposta social deve adequar o conjunto de sugestões à sua missão e objetivos;
- Questionários de Avaliação da Satisfação – Clientes, colaboradores e Parceiros – ferramentas de apoio à implementação do Modelo de Avaliação da Qualidade

O MAQRS tem por base o conceito de melhoria contínua, pelo qual foram estabelecidos três níveis de exigências, permitindo uma implementação gradual. A sua elaboração teve como referências:

- 1) A norma NP EN ISO 9001:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade e
- 2) O Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM).

Sendo um sistema com regras próprias de procedimentos e gestão para qualificar as respostas sociais por níveis, o MAQRS permite evidenciar um sistema de gestão que garante a conformidade dos seus serviços com os critérios de qualidade promovidos pelo Instituto da Segurança Social (ISS, 2010).

O processo de certificação é concluído por uma entidade qualificadora externa, independente e acreditada pelo Instituto Português de Acreditação (IPAC), que avaliará a conformidade dos serviços prestados pela resposta social com os requisitos estabelecidos nos critérios do Modelo de Avaliação da Qualidade. Este modelo de Avaliação da Qualidade, por sua vez, apresenta três níveis de certificação: o nível C, o nível B e o nível A (ISS, 2010).

O nível C de certificação do MAQRS é imposto a todas as organizações para o acesso a diversos apoios estatais e benefícios fiscais. A celebração de novos Acordos de Cooperação com o Instituto da Segurança Social será condicionada ao cumprimento dos requisitos correspondentes ao nível C.

Os requisitos correspondentes ao nível B e A são voluntários e considerados com fatores de diferenciação positiva das Respostas Sociais.

O Modelo de Avaliação da Qualidade desenvolvido pelo Instituto da Segurança Social, em 2005 e revisto em 2010 tem os seguintes objetivos:

- Ser um instrumento de diferenciação positiva das Respostas Sociais, permitindo incentivar a melhoria dos serviços prestados.
- Ser um instrumento de autoavaliação das Respostas Sociais, permitindo rever de uma forma sistemática o desempenho da organização, as oportunidades de melhoria e a ligação entre aquilo que se faz e os resultados que se atingem.

– Apoiar no desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade nas Respostas Sociais, permitindo uma melhoria significativa da sua organização e funcionamento, nomeadamente através de:

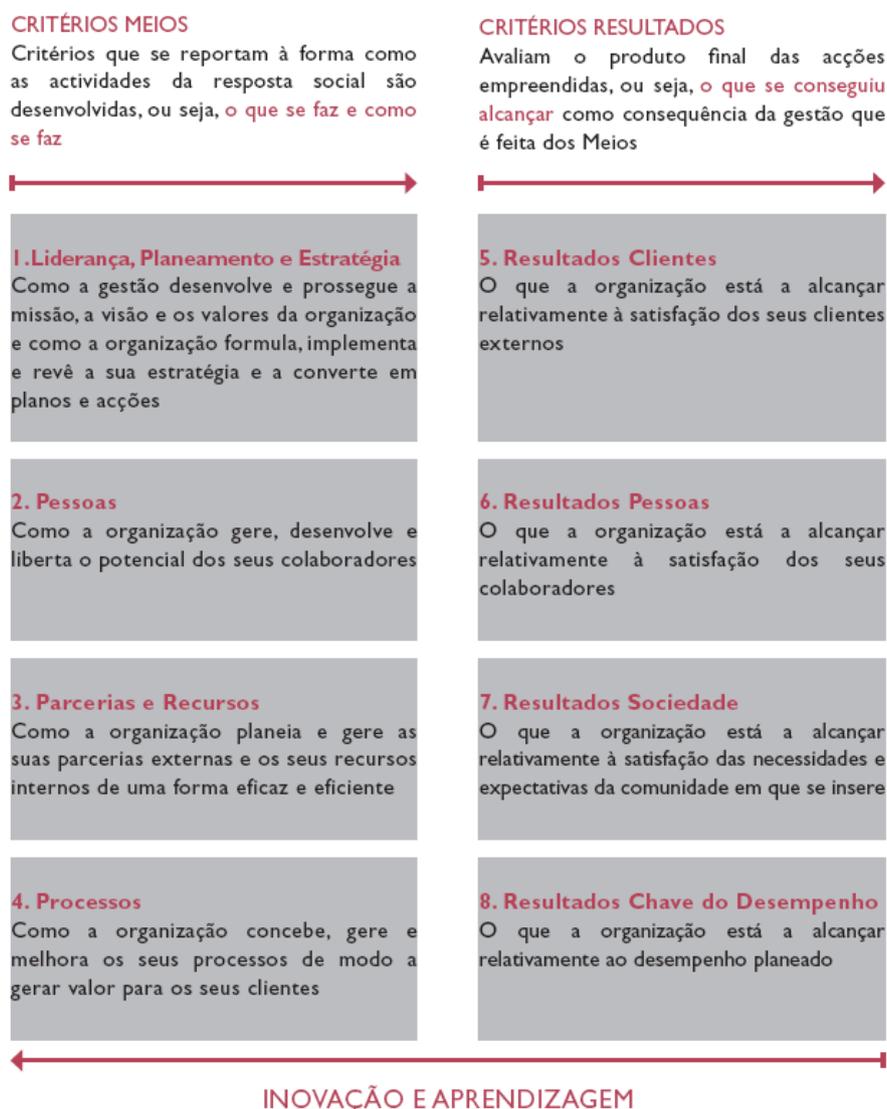
- melhoria da eficiência e a eficácia dos seus processos;
- maior grau de participação dos clientes, nos serviços que lhes são destinados;
- maior dinamização e efetivação da participação da família no âmbito da Resposta Social;
- aumento do grau de satisfação das expectativas e necessidades dos clientes, colaboradores, fornecedores, parceiros e, de um modo geral, de todo o meio envolvente da organização e da sociedade em geral. (ISS, 2010).

Os conceitos de referência que estão na base do referido modelo são (ISS, 2010):

- *Orientação para os resultados* – excelência é alcançar resultados que encantam todos os *stakeholders* da organização;
- *Focalização no cliente* – excelência é criar valor sustentável para o cliente;
- *Liderança e constância nos propósitos* – excelência é liderança visionária e inspiradora, indissociável de uma constância de propósitos;
- *Gestão por processos e por factos* – excelência é gerir a organização através de um conjunto de sistemas, processos e factos interdependentes e interrelacionados;
- *Desenvolvimento e envolvimento das pessoas* – excelência é maximizar a contribuição dos colaboradores através do seu desenvolvimento e envolvimento;
- *Aprendizagem, inovação e melhorias contínuas* – excelência é desafiar o “status quo” e efetuar a mudança, utilizando a aprendizagem para desencadear a inovação e oportunidades;
- *Desenvolvimento de parcerias* – excelência é desenvolver e manter parcerias com valor acrescentado;
- *Responsabilidade social corporativa* – excelência é exercer o enquadramento legal mínimo no qual a organização opera e empreender esforços para compreender e responder às expectativas dos “stakeholders” na sociedade

O MAQRS, baseia-se em oito critérios, sendo quatro Meios e quatro Resultados, conforme descritos na ilustração 4:

Ilustração 4 - Critérios do MAQRS



Fonte: ISS, 2010, pág. 8

Com exceção do critério Processos, que é específico para cada Resposta Social, todos os restantes critérios são comuns às respostas sociais, uma vez que abrangem a gestão da organização no seu todo (ISS, 2010).

4.4. Seleção da Opção Estratégia Mais Adequada

O CSPSM de Brufe, sendo uma Instituição Particular de Solidariedade Social, caracteriza-se, tal como as restantes Organizações Sem Fins Lucrativos, por ser uma “entidade de iniciativa privada, que fornece bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não remunera os detentores e fornecedores de capital” (Carvalho, 2005, p. 23). Pertence ao sector da Economia Social, que se denomina por “sistema de produção material de bens e serviços, intermédio entre o Estado, o Mercado e a economia familiar e doméstica, que se caracteriza precisamente por combinar e partilhar recursos destas outras esferas de atividade, e reunir características específicas” (Quintão, 2004, p. 7). Constitui, pois um agente dinamizador e promotor de equipamentos e respostas sociais, no subsistema da Ação Social que é dinamizado pelo ISS.

Procurando garantir o acesso a serviços de qualidade, adequados à satisfação das necessidades e expectativas de todos os cidadãos, o Ministério da Segurança Social e do Trabalho, em parceria com a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade Social, a União das Misericórdias Portuguesas e a União das Mutualidades Portuguesas criou, em março de 2003, o “Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais”.

O trabalho desenvolvido pelo referido Programa permitiu uma reflexão sobre a organização e funcionamento das Respostas Sociais e sobre as medidas necessárias para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e os resultados a obter tanto ao nível dos clientes, como dos colaboradores, dos parceiros e da sociedade em geral.

Na prossecução deste programa, o ISS definiu em 2005 o Modelo de Avaliação de Qualidade das Respostas Sociais que é um referencial normativo que se baseia nos princípios de gestão da qualidade e onde são estabelecidos os requisitos necessários à implementação do Sistema de Gestão da Qualidade dos serviços prestados pelas Resposta Sociais.

Deste modo, e pelo facto de o MAQRS também prever o apoio no desenvolvimento o e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade fundamentando, entre outros conceitos de referência, o desenvolvimento e envolvimento das pessoas (ISS, 2010) considerou-se pertinente que o SGRH tivesse por base o que o Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais considera. Não sendo obrigatória a certificação, entendem também os Órgãos de Direção do CSPSMB poder propor a definição e a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade nas Respostas Sociais, segundo o modelo proposto pelo ISS que, por sua vez, define as exigências para a Gestão de Recursos Humanos, no critério 2 – Pessoas.

Assim sendo, a opção estratégica deste projeto selecionada é a opção estratégica 2:

Formalizar o processo de SGRH de acordo com o MAQRS

4.5. Âmbitos Estratégicos

A GRH é uma das áreas mais importantes numa organização (Gomes *et al*, 2008; Peretti, 2001). Além das questões contratuais e de direito de trabalho, há outros aspetos a analisar que se prendem com a formação, certificação e requalificação de profissionais. Dado que a qualificação dos recursos humanos de uma entidade é uma das maiores garantias de sucesso do negócio, é necessário manter presente que a GRH não se esgota na contratação. É igualmente importante manter os trabalhadores motivados no desempenho das funções. Gomes *et al* (2008) referem que a forma como as pessoas são geridas é fundamental para o valor de longo prazo de uma empresa.

O desempenho das pessoas e das organizações tem vindo a ser melhor devido às relações complementares entre as várias práticas de GRH. Deste modo, a política de Recursos Humanos deve ter uma natureza integrada (Câmara, 2000), nunca poderá ter elementos que sejam incompatíveis ou que apontem em direções divergentes.

Segundo a literatura (Camara, 2000; Martins, 2005; Gomes *et al*, 2008) os SGRH devem incluir processos como:

- A determinação das necessidades de RH (planeamento de RH);
- A atração de potenciais novos membros (recrutamento);
- A sua escolha e contratação (seleção);
- A formação relativamente aos procedimentos de trabalho e o desenvolvimento de competências futuras (formação e desenvolvimento; gestão de carreiras);
- A avaliação da sua atuação (avaliação e desempenho);
- A retribuição e motivação (compensação);

- A criação de um ambiente de trabalho positivo (climas organizacionais positivos, relações laborais construtivas, saúde ocupacional, estética e higiene no trabalho.
- A progressão da carreira é também influenciada pelas classificações de desempenho anteriores;
- Descrição e análise de funções
- Redução de efetivos

Tendo assim presente que a gestão de recursos humanos se refere às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização, no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização (Gomes *et al*, 2008), definiram-se os âmbitos estratégicos que se seguem. Os mesmos resultam do diagnóstico realizado à organização, do que o estado de arte define e por fim do que o MAQRS considera importante para a implementação de um Sistema de Qualidade das Respostas Sociais.

4.5.1. Âmbito Estratégico 1 – Descrição e Análise de Funções

Segundo Gomes *et al* (2008) a análise de funções consiste num processo estruturado e sistemático de recolha e organização sobre as tarefas e operações que uma pessoa ou um grupo devem realizar no âmbito do seu trabalho. Na análise é importante que sejam enumeradas as competências, capacidades, aptidões e qualificações necessárias (Martins, 2005), de forma a definir exatamente o perfil do colaborador.

Neste âmbito estratégico pretende-se descrever as principais atividades (o quê, porquê e como é que o trabalho é realizado), identificar as principais tarefas de uma função, descrever as competências necessárias e identificar os componentes da função ou seja, sumariar tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função (Sousa, et al, 2006).

Esta prática é considerada no MAQRS quando considera se:

- Está definido o perfil de cada grupo de profissionais e voluntários;
- Estão definidas as funções e a responsabilidades;
- Está definida a forma como são asseguradas as funções e responsabilidade em caso de ausência ou impedimentos dos colaboradores;

- Esta definida a qualificação para o desempenho das funções.

4.5.2. Âmbito Estratégico 2 - Recrutamento e Seleção

Enquanto que o Recrutamento é o processo através do qual a organização procura atrair pessoas, a Seleção é o processo mediante o qual a organização escolhe as pessoas que nela virão a trabalhar. (Gomes *et al*, 2008; Martins 2005).

Na definição da metodologia de Recrutamento e Seleção a estratégia de recrutamento pode ser interna ou externa. Segundo Gomes *et al* (2008) o recrutamento é interno quando a organização recorre a membros internos para preencher os lugares vagos, são o caso das transferências ou promoções, que podem ocorrer por escolha direta, concurso interno ou recomendação interna. Por outro lado, no recrutamento externo são recrutados desempregados, indivíduos à procura de primeiro emprego ou membros de outras organizações. A este nível as organizações podem realizar um recrutamento direto ou então recorrer ao suporte de consultoria externa.

Ao nível do recrutamento externo as fontes a considerar são: recrutamento académico, centro de emprego, empresas especializadas, anúncios, candidaturas espontâneas, recrutamento online e informal (Sousa, *et al*, 2006).

A escolha dos instrumentos de seleção, além de ser baseada em características psicométricas e outros fatores relevantes, deve ser baseada no alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. As diferentes estratégias competitivas das organizações requerem, por isso, a utilização de diferentes métodos de Recrutamento e Seleção (Bonache & Cabrera, 2004). Os métodos de seleção a considerar são a análise curricular, os testes psicológicos, os testes de personalidade, os testes de competências específicas e as entrevista.

O MAQRS considera a este nível as seguintes questões:

- A Resposta Social cumpre os requisitos legais aplicáveis à gestão e contratação de recursos humanos?
- Os colaboradores envolvidos na prestação dos diversos serviços estão qualificados para o desempenho das suas funções (incluindo voluntários e estagiários)?
- O Diretor Técnico possui formação técnica e académica adequada e, preferencialmente, experiência profissional de relevo para o exercício da sua atividade?

– Está definida a metodologia para o recrutamento e seleção dos colaboradores?

– O recrutamento é efetuado de acordo com os objetivos estratégicos?

– A metodologia de recrutamento contempla, nomeadamente a realização de testes psicotécnicos? (ISS, 2010).

Ao nível do recrutamento e seleção, garantido o cumprimento dos requisitos legais previstos na legislação laboral, pretende-se definir a metodologia de recrutamento e seleção dos colaboradores, assegurando que o recrutamento é efetuado de acordo com os objetivos estratégicos da Resposta Social. A metodologia a definir deverá confirmar que os candidatos são qualificados para o desempenho das funções a que se candidatam, para isso deverá contemplar a realização de testes psicotécnicos.

4.5.3. Âmbito Estratégico 3 - Acolhimento, Integração e Socialização

O processo de socialização é iniciado antes da entrada do colaborador na organização, através dos contactos e informações que vai recolhendo nos processos de Recrutamento e Seleção. O momento de acolhimento ocorre nas primeiras horas após a efetiva entrada na organização (admissão), mas prolonga-se durante o período em que o indivíduo lá permanece. O processo de integração tem como objetivos principais dar a conhecer a organização, acolher no grupo o novo membro, permitindo ao colaborador a partilha de sentido, a integração na função e a consciencialização para a missão da organização (Sousa *et al*, 2006)

A socialização é processo através do qual o indivíduo aprende valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional. Quando tal acontece, o colaborador participa como membro pleno da organização, podendo integrar os seguintes planos (Gomes *et al*, 2008):

– a aquisição, pelo indivíduo, de comportamentos apropriados, no sentido de que venha a exercer convenientemente o seu papel;

– o desenvolvimento de competências e capacidades relacionadas com o trabalho;

– o ajustamento aos valores e normas do grupo/organização.

De um modo particular, quando ocorram mudanças que exijam novas aprendizagens, adaptações e ajustamentos, também é promovido o acolhimento, a integração e a socialização dos colaboradores no novo contexto de mudança de que foi alvo a organização (Martins, 2005).

O MAQRS prevê a existência de um Manual de Acolhimento e uma metodologia de integração de novos colaboradores (incluindo voluntário e estagiários).

De um modo mais concreto pretende-se definir um procedimento que promova um empenhamento organizacional (Gomes *et al*, 2008), ou seja, um estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização. O empenhamento organizacional comporta três dimensões (Gomes *et al*, 2008):

- O empenhamento afetivo representa o grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização. O indivíduo permanece porque sente que QUER permanecer;
- O empenhamento normativo reflete o grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização. A pessoa permanece porque sente que DEVE permanecer;
- O empenhamento instrumental representa o grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. A pessoa permanece porque TEM NECESSIDADE de permanecer

4.5.4. Âmbito Estratégico 4 - Gestão Administrativa

A gestão administrativa de recursos humanos inclui atividades como: controlo de assiduidade, registo de alterações (faltas, horas-extra, prémios, descontos, abonos, banco de horas, mapas de férias), processamento de salários, pagamento aos colaboradores, contribuição à Segurança Social, listagem de remunerações para a empresa seguradora, no domínio dos acidentes de trabalho, retenção na fonte, listagem de descontos para sindicatos, penhoras de vencimento e formalização de contratações.

Apesar do MAQRS não admitir nenhuma exigência a este nível, deve-se considerar que os procedimentos administrativos garantem o cumprimento dos requisitos legais e, sempre que possível, devem ser processos racionais e desburocratizados. O domínio da gestão administrativa é a condição necessária para o desempenho dos profissionais, cuja responsabilidade seja de criar relações de confiança e transparência entre organizações, trabalhadores e sociedade em geral (Seixo, 2003, p. XI).

4.5.5. Âmbito Estratégico 5 – Avaliação de Desempenho

Segundo Bilhim (2007, p.258) a avaliação de desempenho refere-se a um processo de identificação, medida e gestão do nível de realização dos membros de uma dada organização. Por identificação entende-se a determinação das áreas de trabalho, o que exige um sistema de medida baseado na análise de funções, para que a mesma seja centrada mais na realização do que afeta o sucesso da organização. Por medida entende-se a produção de escalas de medida que devem ser coerentes e aplicar-se a todo o universo, de forma a permitir a comparação. Por último, a avaliação de desempenho deve imputar dados para o futuro de modo a identificar o que os colaboradores têm de fazer para atingir o máximo do seu potencial

Os sistemas de avaliação de desempenho se por um lado servem para validar os métodos de recrutamento utilizados, permitem também medir o contributo individual e de equipa para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, e ainda, gerir os sistemas de administração salarial, identificar o potencial dos empregados e diagnosticar as necessidades de formação (Martins, 2005).

Os três componentes da avaliação de desempenho são (Bilhim, 2007):

- Os objetivos – a organização, os avaliadores e os avaliados possuem objetivos diferentes. Enquanto a organização pretende recolher informação para a melhoria contínua, para a revisão do sistema da qualidade, para a gestão da formação e das carreiras, o avaliador procura *feedback* e o avaliado fica habilitado para orientar o seu colaborador;
- Instrumentos de medida – os mais utilizados são centrados na personalidade, nos comportamentos, na comparação com outros e nos resultados.
- Procedimentos relacionados as fontes de avaliação, a formação sobre a avaliação de desempenho e com a entrevista de avaliação.

Na avaliação de desempenho para evitar a objetividade ou a subjetividade, devem ser avaliados comportamentos ou resultados de avaliação (Gomes *et al*, 2008). Os critérios devem englobar as dimensões mais significativas da função, devem ser válidos, práticos.

Na avaliação de desempenho devem participar diferentes intervenientes (Bilhim, 2007; Gomes *et al*, 2008): a chefia direta, o tecnico do departamento de recursos humanos, os colegas/pares, os subordinados, os avaliados (auto-avaliação) e os clientes. A este nível a pratica que mais tem sido investigada é a avaliação 360 graus ou *feedback* 360 graus que é um processo que inclui avaliações de um leque diversificado de pessoas com as quais os colaborador se relacionada no âmbito so seu trabalho (Gomes *et al*, 2008). A informação é recolhida através de diversos

formulários que depois de ter sido trabalhada é fornecido o *feedback*, na entrevista de desempenho, discutindo os pontos fortes e fracos, procurando perceber as razões do comportamento e estabelecer planos de desenvolvimento e melhoria.

Segundo Gomes *et al* (2008), os variados métodos de avaliação são definidos quer a avaliação seja mais orientada para o comportamento ou para os resultados. Os métodos de avaliação orientados para o comportamento mais comuns são:

- Ensaio narrativo – o avaliador descreve, por escrito, os pontos fortes e fracos do colaborador e apresenta sugestões de melhoria
- Escala gráfica ou de atributos - classificar o desempenho numa escala relativamente a vários atributos;
- Checklist comportamental – pontuar o desempenho do colaborador, em cada afirmação, com base numa escala;
- Incidentes críticos – descrever regularmente comportamentos/eventos especialmente positivos e negativos e discuti-los para efeitos de desenvolvimento;
- Ordenação simples – o avaliador lista os colaboradores desde o melhor ao pior
- Comparações emparelhadas – comparar colaboradores entre si consiste em contrastar cada pessoa com cada uma das outras.;
- Distribuição forçada – outra forma de comparar colaboradores e distribuí-los segundo uma dada distribuição.

Os métodos de avaliação orientados para os resultados são:

- A gestão por objetivos – os objetivos são definidos de forma negociada e entende-se que cada colaborador contribui para o sucesso estratégico da organização;
- Balanced scorecard – é utilizado para avaliar medidas de negócio e o principal objetivo é traduzir a visão e os objetivos da organização

Um dos elementos fundamentais na avaliação de desempenho é o *feedback* que informa os avaliadores sobre os erros e as ações positivas e que pode ser concretizado na entrevista de avaliação de desempenho. Este momento deve ser orientado por uma boa preparação de modo a promover a eficácia das entrevistas. As orientações para a promoção da eficácia centram-se no seguinte (Gomes *et al*, 2008):

- Comunicar frequentemente com o colaborador sobre o seu desempenho;
- O avaliador deve ter competências em técnicas de entrevista;

- Encorajar a preparação dos colaboradores, a participação e a abertura comunicacional;
- Jugar o desempenho e não a personalidade;
- Ser específico e escutar ativamente
- Confiança mútua
- Definição conjunta de objetivos
- Comunicação regular e contínua;

Na avaliação de desempenho as condições que promovem a eficácia dos sistemas de avaliação são: a relevância, ou seja, a dimensões que se avaliam são as mais importantes no desempenho de uma determinada função e a mais relevantes para o alcance dos objetivos organizacionais; a sensibilidade, como a capacidade de distinguir bons e maus desempenhos; a fiabilidade, referente à consistência de julgamentos e procedimentos; a aceitabilidade do sistema, critérios e procedimentos por todas as partes envolvidas; a praticabilidade, referindo-se ao grau em que todas as partes envolvidas encaram o processo como prático e útil; e a confiança entre todos os intervenientes como fator crucial para a eficácia do sistema (Gomes, et al, 2008).

O MAQRS considera que ao nível da gestão de desempenho se definam os objetivos de desempenho, quer individuais quer de equipa, através de negociação interna com todas as partes interessadas. Sugere ainda, que se defina a metodologia de desenvolvimento profissional e avaliação de desempenho dos colaboradores e que a mesma seja conhecida e aceite pelos colaboradores. A metodologia referente à avaliação de desempenho deve prever um sistema de reconhecimento dos colaboradores. Ainda associado a este processo, a gestão de desempenho prevê a definição do perfil de cada grupo profissional e grupo de voluntários; as funções e responsabilidades de cada colaborador, efetivo, a prazo, voluntário ou estagiário, bem como a política de substituição em caso de ausência ou impedimento dos colaboradores.

4.5.6. Âmbito Estratégico 6 – Gestão de Saúde Ocupacional

A Constituição Portuguesa no artigo 59.º, n.º 1 al. c) refere que “todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito à prestação do trabalho em condições de higiene, segurança e saúde”. Posteriormente, foram promulgadas várias leis sobre esta matéria, definindo essencialmente que todas as organizações devem ter os serviços de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST).

Segundo Oliveira (2007), os serviços de SHST visam a prevenção dos riscos profissionais e a promoção da saúde dos trabalhadores. Os serviços podem ser promovidos internamente, fazendo parte da estrutura da empresa e dependendo do empregador. O departamento de SHST deve ser composto por um técnico superior de segurança e higiene e um médico do trabalho. Mas, se a organização não tiver colaboradores habilitados para a prestação deste serviço, deve recorrer a serviços externos prestados por entidades de prestação de serviços de SHST. A organização pode ainda estabelecer com outras empresas a partilha de serviços, na modalidade serviços interempresas. De qualquer modo e independentemente da modalidade, a organização deve assegurar as atividades de primeiros socorros, de combate a incêndios e de evacuação de trabalhadores em situação de perigo grave e eminente, designando trabalhadores responsáveis por essas atividades.

Os serviços de SHST têm os seguintes objetivos (Oliveira, 2007, pág. 75):

- Os serviços de SHST devem tomar as medidas necessárias para prevenir os riscos profissionais e promover a segurança e a saúde dos trabalhadores;
- Estabelecimento e manutenção de condições de trabalho que assegurem a integridade física e mental dos trabalhadores;
- Desenvolvimento de condições técnicas que assegurem a aplicação de medidas de prevenção;
- Informação e formação dos trabalhadores no domínio da SHST;
- Informação e consulta dos representantes dos trabalhadores ou, na sua falta, dos próprios trabalhadores.

Complementarmente, Oliveira (2007) refere que para atingir tais objetivos, as organizações devem promover um conjunto de atividades de apoio à SHST, nomeadamente disponibilizar informação sobre medidas de prevenção relativas às instalações, locais, equipamentos e processos de trabalho; identificar riscos; elaborar programa de prevenção de riscos profissionais; promover consultas médicas; afixar sinalização de segurança; analisar acidentes de trabalho; e coordenar inspeções internas de segurança.

O MAQRS considera a este nível as seguintes premissas:

- São estabelecidos seguros de acidentes no trabalho para os colaboradores (incluindo voluntários e estagiários)?
- É promovida, de acordo com a legislação em vigor, a observação médica dos colaboradores? São mantidos registos médicos?

- São promovidas periodicamente ações de gestão emocional dos colaboradores?
- São desenvolvidas ações de promoção da saúde mental dos colaboradores (e. g. sessões “outdoor”, atividades de desenvolvimento pessoal, etc.)?
- É promovida a avaliação psicológica de todos os colaboradores e, em caso de necessidade, é promovido o seu acompanhamento?

4.5.7. Âmbito Estratégico 7 – Gestão da Formação

A formação dentro de uma organização pode contribuir para o aumento do compromisso dos colaboradores com a organização e, como consequência, o aumento da rentabilidade, eficiência e qualidade, com menores índices de absentismo (Bonache & Cabrera, 2004). Segundo Gomes *et al* (2008) a formação é o processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho.

A formação, quando integrada com as restantes práticas de Recursos Humanos, ajuda a atrair, a desenvolver e a reter os colaboradores de alto nível. Contudo, mais que formação sobre a área funcional de cada colaborador, é necessário que possuam um conhecimento global da organização e que tenham competências interpessoais, uma vez que o comportamento do próprio colaborador é um fator competitivo (Martins, 2005)

Segundo Gomes *et al* (2008) a formação em pequenas empresas é com frequência, uma atividade com pouca visibilidade e fraca presença nas preocupações estratégicas dos seus responsáveis. As razões que estão na origem deste posicionamento (Gomes *et al*, 2008) são:

- A empresa não consegue viabilizar economicamente uma ação de formação, dada a sua pequena escala;
- Enviar um colaborador para formação pode significar a paragem de um departamento;
- As pessoas trabalham com poucos tempos mortos, logo com limitada disponibilidade para outras atividades;
- A preocupação mais importante da empresa é o imediato (pagar salários, pagar impostos e contribuições, gerar receitas de vendas, higiene e segurança, etc.), relegando para segundo plano os investimentos no capital humano.

O MAQRS considera a existência de uma metodologia para a identificação das necessidades de formação, elaboração do plano de formação e avaliação da eficácia da formação, nomeadamente pede que se responda à seguinte questão:

- Está definida uma metodologia para a identificação das necessidades de formação, elaboração do plano de formação e avaliação da eficácia da formação?

4.5.8. Âmbito Estratégico 8 – Avaliação da Satisfação dos Colaboradores Com o Clima Organizacional

Segundo Camara, *et al*, (2007) o homem-trabalhador do século XXI é mais exigente, possui níveis de conhecimentos elevados, está mais sensibilizado para os efeitos do *stress* associado ao trabalho, preocupa-se consigo e com o seu bem-estar no trabalho. A sua satisfação, motivação, adesão e produtividade levam a uma Gestão de Recursos Humanos que o respeite como pessoa ativa, complexa, com objetivos e anseios. Deste modo, quanto maior for a satisfação, o seu envolvimento e o seu compromisso para com a organização, melhores resultados obtém na sua atividade.

Nesta lógica, também o MAQRS contempla esta temática considerando a definição de uma metodologia de avaliação da satisfação dos colaboradores, ao nível do clima organizacional. A referida metodologia deve estabelecer a periodicidade, os indicadores relacionados com a satisfação dos colaboradores, sistemas de recolha de informação (*e.g.* questionários, entrevistas, reuniões ou sistemas de sugestões), análise e tratamento dos dados recolhidos. Prevê ainda, a elaboração de relatório das conclusões, recomendações e ações a serem tomadas e as respetivas evidências das ações que foram efetivamente implementadas e contribuíram para a melhoria da satisfação dos colaboradores. Ainda neste âmbito poder-se-á considerar a participação dos colaboradores nas atividades de melhoria contínua.

As questões colocadas no MAQRS, ao nível da Avaliação da Satisfação do clima organizacional são:

- Existe evidência de que os colaboradores são incentivados a terem iniciativas e que participam em atividades de melhoria contínua?
- Está definida uma metodologia de avaliação da satisfação dos colaboradores? A metodologia estabelece:
 - Periodicidade (mínima anual)
 - Indicadores relacionados com a satisfação dos colaboradores

- Sistemas de recolha de informação (p. ex. questionários e entrevistas, reuniões ou sistema de sugestões) e o método de validação dos questionários
 - Análise e tratamento dos dados recolhidos
- Na sequência da avaliação da satisfação dos colaboradores, são elaborados relatórios das conclusões, recomendações e ações a serem tomadas?
 - Existe evidência de que as ações foram efetivamente implementadas e contribuíram para a melhoria da satisfação dos colaboradores?

4.6. Objetivos Estratégicos

Atendendo à existência de sete âmbitos estratégicos, conforme orientação do MAQRS, este projeto tem como principais objetivos estratégicos, os seguintes:

Objetivo estratégico 1: Garantir que todos colaboradores do CSPSM de Brufe têm conhecimento da sua área de intervenção profissional

Segundo Gomes *et al* (2008) a análise de funções acrescenta mais valor à organização se executada com outros processos. Deste modo, considerando que esta prática se encontra entrelaçada com outros como o recrutamento, a seleção, ou a avaliação de desempenho, é objetivo deste âmbito a descrição e análise de todas as funções existentes na organização, tal como também está definido no MAQRS.

Objetivo estratégico 2: garantir o cumprimento dos requisitos legais aplicáveis à atração, escolha e contratação de RH nos termos do MAQRS

Se com o recrutamento se pretende atrair os candidatos, na fase seguinte as organizações necessitam de selecionar os candidatos que mais se compaginam com as suas necessidades – e que revelam maior probabilidade de virem a demonstrar elevados desempenhos (Gomes *et al*, 2008). Segundo Gomes *et al* (2008) uma seleção correta deve assentar nos objetivos estratégicos da organização – procurando dar-lhe guarida, sentido e concretização.

É, pois este o objetivo estratégico que nos propomos ao intervir no âmbito estratégico 2

Objetivo estratégico 3: garantir que o novo colaborador aprende valores, competências e comportamentos para participar em pleno da organização

Segundo Gomes *et al* (2008) os indivíduos melhor socializados tendem a ajustar-se mais rapidamente e proficientemente às funções/organização, a denotar

maior empenhamento organizacional. Por isso, pretende-se ao nível do acolhimento, integração e socialização definir atividades e documentos de apoio que promovam um alinhamento adequando à função e à organização, entre eles o Manual de Acolhimento.

Para responder ao nosso âmbito estratégico 2, o nosso objetivo é garantir que todos os colaboradores admitidos ou recolocados em novos postos de trabalho aprendem valores, competências e comportamentos para participar em pleno na organização.

Objetivo estratégico 4: garantir o cumprimento dos requisitos legais aplicáveis ao empregador face às entidades administrativas

Apesar do MAQRS não prever nenhuma exigência direta ao nível da gestão administrativa pretende-se com este objetivo definir atividades e responsáveis. Apesar de o CSPSM de Brufe ter parceria com Gabinete de Contabilidade externo torna-se pertinente que exista um procedimento devidamente fundamentado para que a organização não estejam em incumprimento com as entidades administrativas (Segurança Social e Finanças).

Para isso, propomos com este objetivo garantir que todos os requisitos legais, aplicáveis ao empregador face às entidades administrativas, sejam cumpridas.

Objetivo estratégico 5: garantir sistematicamente a apreciação do desempenho do colaborador no cargo

Considerando as exigências do MAQRS no âmbito da Avaliação de Desempenho, propomo-nos dar cumprimento a um conjunto de atividades que permitam garantir a apreciação sistemática de cada colaborador, valorizando os objetivos individuais e de equipa e o reconhecimento daqueles que obtenham bom desempenho.

Objetivo estratégico 6: garantir o cumprimento dos requisitos legais aplicáveis ao empregador face às entidades reguladoras das condições de trabalho

A Legislação do Trabalho (Código do Trabalho e Convenção Coletiva de Trabalho) define ao nível da segurança e saúde no trabalho obrigações para a entidade patronal. A Convenção Coletiva de Trabalho, publicada no Boletim de Trabalho e Emprego n.º 15, no dia 22/04/2011, na cláusula 102 refere que as instituições são obrigadas a assegurar aos trabalhadores condições de segurança, higiene e saúde em todos os aspetos relacionados com o trabalho, devendo aplicar e fazer aplicar as medidas necessárias e adequadas, tendo em conta os princípios

legalmente consignados. Ressalvando ainda, na cláusula 103º que o trabalhador tem a obrigação de zelar pela segurança e saúde próprias, sujeitando-se à realização de exames médicos promovidos pela entidade empregadora e zelar pela segurança e saúde das pessoas que possam ser afetadas pelas suas ações ou omissões.

Pretende-se ao nível da Saúde Ocupacional definir atividades e responsabilidades que garantam não só o cumprimento da legislação mas também a definição de ações de gestão de emocional e saúde mental que ajudem o colaborador a ter um desempenho de excelência. Deste modo, estamos convictos de que conseguimos garantir o cumprimento dos requisitos legais aplicáveis ao empregador face às entidades reguladoras das condições de trabalho.

Objetivo estratégico 7: garantir que todos os colaboradores detêm as competências exigidas para o desempenho do seu papel organizacional

Sendo a formação essencialmente um processo de aprendizagem pretende-se a este nível que os recursos humanos detenham as competências necessárias no sentido de contribuírem para a concretização dos objetivos estratégicos da organização. Segundo Gomes *et al* (2008) a formação deve ser encarada como uma *filosofia de vida* da organizacional e não apenas como uma *prática de vida* organizacional. A formação deve ser um meio fundamental para que as pessoas mantenham o emprego, desenvolvam a sua empregabilidade e sejam capazes de colocar as suas forças ao serviço de uma melhor qualidade de vida e maior realização pessoal.

Considerando a relevância da formação quer para o indivíduo, que tem necessidade de garantir a sua empregabilidade recorrendo à aquisição de novos conhecimentos e capacidades, quer para a organização, que tem necessidade de garantir a sua posição estratégica no mercado pretende-se a este nível definir um procedimento que assegure que as pessoas denotem bons desempenhos e que a organização preste serviços que reforcem a lealdade dos clientes e realize as operações de modo mais eficiente e eficaz (Gomes *et al*, 2008).

Deste modo, estaremos a garantir que todos os colaboradores detêm as competências exigidas para o desempenho do seu papel organizacional.

Objetivo estratégico 8: garantir sistematicamente a apreciação da satisfação do colaborador face ao clima organizacional

Segundo Martins (2005, pág. 84) a maior ou menor satisfação poderá ter reflexos sobre a produtividade, na medida em que pode ser geradora de maior ou

menor absentismo, rendimento no desempenho individual ou mesmo desencadear no colaborador interesse em abandonar a empresa.

Deste modo garantir sistematicamente a apreciação da satisfação do colaborador com o clima organizacional promove maiores rendimentos e compromisso do colaborador. Assim é necessário definir um procedimento com a periodicidade, as atividades, a sistema de recolha de informação e a análise e tratamento de dados recolhidos, recomendações e ações a serem tomadas, bem como os responsáveis pela execução da prática.

4.7. Estrutura Síntese do Planeamento Estratégico do Projeto

Em síntese, na ilustração 5 é apresentada, esquematicamente, a proposta de projeto a implementar, de acordo com a estratégia definida para alcançar a finalidade do projeto que propomos implementar no Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe.

Ilustração 5 - Estrutura Síntese do Planeamento Estratégico do Projeto

Potencialidade

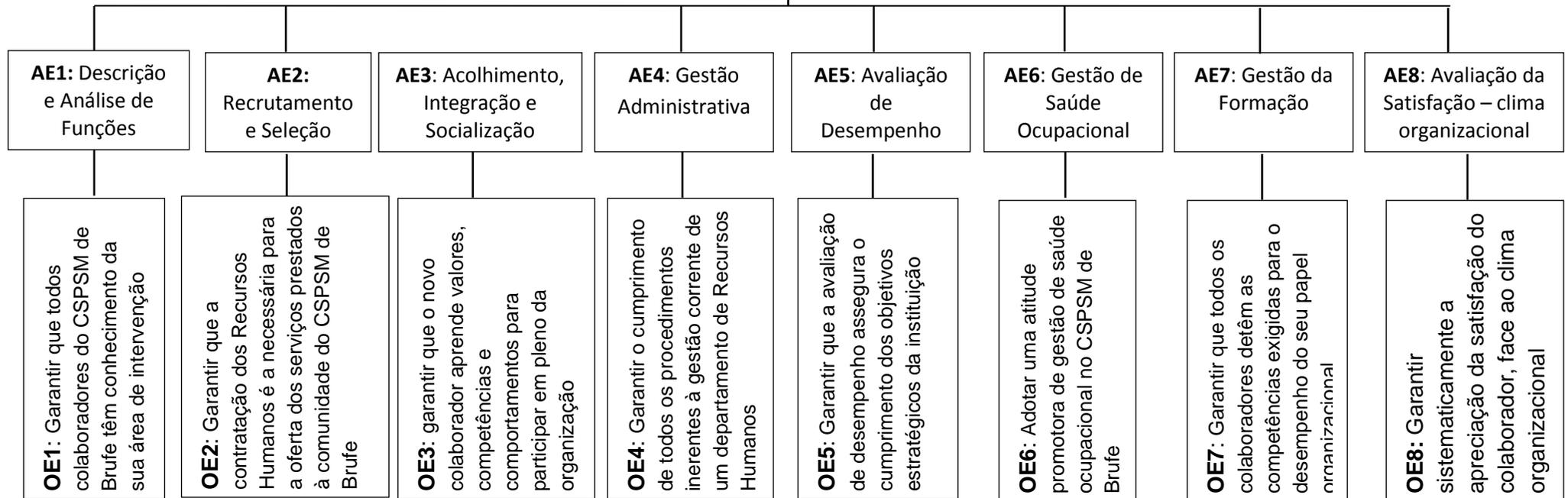
Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH) do Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe (CSPSMB).

Finalidade

Garantir que o Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe cumpre todos os requisitos do Critério 2 – Pessoas, do Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais (MAQRS) do Instituto da Segurança Social, para submeter com êxito o processo de certificação, em julho de 2014.

Estratégia

Formalizar o processo de GRH de acordo com o MAQRS



Capítulo 5 - Planeamento Operacional do Projeto

5.1. Introdução

O planeamento operacional do projeto resulta na decomposição operacional do planeamento estratégico, onde se pretende demonstrar de forma lógica como as atividades se organizam. Este percurso inicia-se com a definição de objetivos operacionais que nos irão permitir identificar as atividades, tarefas, responsabilidades específicas e os diferentes recursos a alocar ao projeto.

Neste capítulo definiremos, também, a equipa do projeto, a calendarização e o orçamento, bem como o sistema de avaliação *on-going* e *ex-post* do projeto de intervenção.

5.2. Quadro do Planeamento Operacional

Âmbito estratégico 1		Descrição e Análise de Funções					
Objetivo estratégico 1		Garantir que todos colaboradores do CSPSM de Brufe têm conhecimento da sua área de intervenção profissional					
Objetivo Operacional	Atividade	Tarefas	Duração	Intervenientes	Recursos Materiais	Documentos de suporte	Recursos de Comunicação
1.1. Garantir que todas as funções do CSPSM de Brufe estão descritas	1.1.1 Definir instrumento de descrição e análise de funções	1.1.1.1 Recolher informação de apoio à definição da metodologia da descrição e análise de funções	36 horas	✓ Gestor do projeto	Computador Impressora Folhas A4	Pesquisa bibliográfica, on-line e MAQRS Plano de Ação do CSPSM de Brufe Manual da Qualidade	Reunião presencial Correio eletrónico
		1.1.1.2 Identificar funções					
		1.1.1.3 Definir método					
		1.1.1.4 Recolha de dados					
		1.1.1.5 Definir elementos a incluir na descrição de funções					
		1.1.1.6 Definir estrutura de documento escrito					
		1.1.1.7 Redação das funções					
		1.1.1.8 Validar a proposta do procedimento	1 hora	✓ EQ			
		1.1.1.9 Submeter à aprovação final	30 minutos	✓ Direção			
		1.1.1.10 Redação final	30 minutos	✓ GP			
1.2. Constituir um suporte escrito das atribuições de cada função do CSPSM de Brufe	1.2.1 Facultar aos ocupantes da função a sua área de intervenção profissional	1.2.1.1 Recolha de informação de apoio à elaboração do Manual de Funções	27 horas	✓ Gestor do projeto	Computador Impressora Folhas A4	Pesquisa bibliográfica, on-line e MAQRS	Reunião presencial Correio eletrónico
		1.2.1.2 Definir a estrutura do Manual de Funções					
		1.2.1.3 Elaborar proposta inicial do Manual de Funções					
		1.2.1.4 Validar proposta de Manual de Funções	1 hora	✓ EQ			
		1.2.1.5 Submeter à aprovação superior	30 minutos	✓ Direção			
		1.2.1.6 Redação final do Manual de Funções	30 minutos	✓ GP			

Âmbito estratégico 2		Recrutamento, Seleção e Admissão					
Objetivo estratégico 2		Garantir que a contratação dos Recursos Humanos é a necessária para a oferta dos serviços prestados à comunidade do CSPSM de Brufe					
Objetivo Operacional	Atividade	Tarefas	Duração	Intervenientes	Recursos Materiais	Documentos de suporte	Recursos de Comunicação
2.1. Garantir a atração dos candidatos com o melhor perfil para a função com vaga aberta	2.1.1 Criar uma metodologia de recrutamento adequada à IPSS	2.1.1.1 Recolher informação de apoio à definição da metodologia de recrutamento	12 horas	✓ Gestor do projeto	Computador Impressora Folhas A4	Pesquisa bibliográfica, on-line e MAQRS Plano de Ação do CSPSM de Brufe Manual da Qualidade	Reunião presencial Correio eletrónico
		2.1.1.2 Analisar informação relativa aos objetivos de Recrutamento e Seleção					
		2.1.1.3 Analisar informação relativa aos critérios de Recrutamento e Seleção					
		2.1.1.4 Identificar as estratégias de recrutamento					
		2.1.1.5 Selecionar fontes recrutamento					
		2.1.1.6 Definir atividades, responsáveis e documentos de registo relativos à metodologia de recrutamento					
		2.1.1.7 Validar a proposta metodologia	1 hora	✓ EQ			
		2.1.1.8 Submeter à aprovação superior	30 minutos	✓ Direção			
		2.1.1.9 Redação final	30 minutos	✓ GP			
2.2. Garantir a escolha do candidato com melhor perfil requerido pela função com vaga aberta	2.2.1 Criar uma metodologia de seleção e admissão de candidatos adequada à IPSS	2.2.1.1 Recolher informação de apoio à definição da metodologia de seleção e admissão	12 horas	✓ Gestor do projeto	Computador Impressora Folhas A4	Pesquisa bibliográfica, on-line e MAQRS Plano de Ação do CSPSM de Brufe Manual da Qualidade	Reunião presencial Correio eletrónico
		2.2.1.2 Analisar informação relativa a métodos de seleção e admissão					
		2.2.1.3 Definir atividades, responsáveis e documentos de registo relativos à metodologia de seleção e admissão					
		2.2.1.4 Validar a proposta metodologia	1 hora	✓ EQ			
		2.2.1.5 Submeter à aprovação superior	30 minutos	✓ Direção			
		2.2.1.6 Redação final	30 minutos	✓ GP			

Âmbito estratégico 3		Acolhimento, Integração e Socialização					
Objetivo estratégico 3		Garantir que o novo colaborador aprende valores, competências e comportamentos para participar em pleno da organização					
Objetivo Operacional	Atividade	Tarefas	Duração	Intervenientes	Recursos Materiais	Documentos de suporte	Recursos de Comunicação
3.1. Garantir que todos os novos colaboradores são formalmente acolhidos, integrados e socializados no CSPSM de Brufe	3.1.1 Criar uma metodologia de acolhimento, integração e socialização	3.1.1.1 Recolher informação de apoio à definição da metodologia de acolhimento, integração e socialização	18 horas	✓ Gestor do projeto	Computador Impressora Folhas A4	Pesquisa bibliográfica, on-line e MAQRS Documentos de registo em utilização	Reunião presencial Correio eletrónico
		3.1.1.2 Analisar informação relativa à definição dos participantes no processo					
		3.1.1.3 Analisar informação às fases do processo					
		3.1.1.4 Analisar informação relativa às táticas de socialização					
		3.1.1.5 Definir atividades, responsáveis e documentos de registo relativos à metodologia de acolhimento, integração e socialização de novos colaboradores					
		3.1.1.6 Validar a proposta de metodologia	1 hora	✓ EQ			
		3.1.1.7 Submeter a aprovação superior	30 minutos	✓ Direção			
		3.1.1.8 Redação final	30 minutos	✓ GP			
3.2. Facultar a todos os novos colaboradores informações relevantes sobre o CSPSM de Brufe	3.2.1 Elaborar Manual de Acolhimento	3.2.1.1 Recolha de informação de apoio à elaboração do Manual de Acolhimento	27 horas	✓ Gestor do projeto	Computador Impressora Folhas A4	Pesquisa bibliográfica, on-line e MAQRS Documentos de registo em utilização	Reunião presencial Correio eletrónico
		3.2.1.2 Definir a estrutura do Manual de Acolhimento					
		3.2.1.3 Elaborar proposta inicial do Manual de Acolhimento					
		3.2.1.4 Validar a proposta do Manual de Acolhimento	1 hora	✓ EQ			
		3.2.1.4 Submeter à aprovação superior	30 minutos	✓ Direção			
		3.2.1.5 Redação final do Manual de Acolhimento	30 minutos	✓ GP			

Âmbito estratégico 4		Gestão Administrativa					
Objetivo estratégico 4		Garantir o cumprimento de todos os procedimentos inerentes à gestão corrente de um departamento de Recursos Humanos					
Objetivo Operacional	Atividade	Tarefas	Duração	Intervenientes	Recursos Materiais	Documentos de suporte	Recursos de Comunicação
4.1 Garantir o cumprimento dos procedimentos inerentes ao processamento salarial	4.1.1 Criar o ciclo mensal de processamento salarial	4.1.1.1 Selecionar a informação a considerar no procedimento do processo salarial	6 horas	✓ Gestor do projeto	Computador Impressora Folhas A4	Pesquisa bibliográfica, on-line e MAQRS Documentos de registo em utilização	Reunião presencial Correio eletrónico
		4.1.1.2 Definir atividades, responsáveis e documentos de registo relativos à gestão administrativa					
		4.1.1.3 Validar a proposta	30 minutos	✓ EQ			
		4.1.1.4 Submeter a aprovação superior	15 minutos	✓ Direção			
		4.1.1.5 Redação final	15 minutos	✓ GP			
4.2. Garantir o envio de informação salarial para a Segurança Social e Finanças	4.2.1 Criar o canal de comunicação para envio de informação salarial	4.2.1.1 Identificar possíveis canais de comunicação com a Segurança Social e as Finanças	9 horas	✓ Gestor do projeto	Computador Impressora Folhas A4	Pesquisa bibliográfica, on-line e MAQRS Documentos de registo em utilização	Reunião presencial Correio eletrónico
		4.2.1.2. Selecionar canais de comunicação por cada entidade					
		4.2.1.3 Definir atividades, responsáveis e documentos de registo relativos à comunicação com as entidades administrativas					
		4.2.1.4 Validar a proposta de procedimento	30 minutos	✓ EQ			
		4.2.1.5 Submeter à aprovação superior	15 minutos	✓ Direção			
		4.2.1.6 Redação final	15 minutos	✓ GP			

Âmbito estratégico 5		Avaliação de Desempenho					
Objetivo estratégico 5		Garantir que a avaliação de desempenho assegura o cumprimento dos objetivos estratégicos da instituição					
Objetivo Operacional	Atividade	Tarefas	Duração	Intervenientes	Recursos Materiais	Documentos de suporte	Recursos de Comunicação
5.1 Garantir que todos os colaboradores detêm o desempenho adequado às exigências das funções existentes no CSPSM de Brufe	5.1.1 Criar uma metodologia de avaliação do desempenho dos colaboradores	5.1.1.1 Recolher informação de apoio à definição da metodologia de avaliação de desempenho	33 horas	✓ Gestor do projeto	Computador Impressora Folhas A4	Pesquisa bibliográfica, on-line e MAQRS Plano de Ação do CSPSM de Brufe	Reunião presencial Correio eletrónico
		5.1.1.2 Definir objetivos da avaliação					
		5.1.1.3 Definir critérios de avaliação de desempenho					
		5.1.1.4 Definir intervenientes na avaliação de desempenho					
		5.1.1.5 Definir fontes de avaliação de desempenho					
		5.1.1.6 Definir formulário de avaliação de desempenho					
		5.1.1.7 Definir formação de avaliadores e avaliados					
		5.1.1.8 Definir indicadores para os avaliados					
		5.1.1.9 Definir formulário de avaliação					
		5.1.1.10 Definir atividades, responsáveis e documentos de registo relativos à metodologia de avaliação de desempenho					
		5.1.1.11 Validar a proposta de procedimento	2 horas	✓ EQ			
		5.1.1.12 Submeter à aprovação superior	1 hora	✓ Direção			
		5.1.1.13 Redação final	30 minutos	✓ GP			
		5.1.1.14 Realizar sessão de esclarecimento interna do procedimento	1 hora	Todos os colaboradores			

Âmbito estratégico 5		Avaliação de Desempenho					
Objetivo estratégico 5		Garantir que a avaliação de desempenho assegura o cumprimento dos objetivos estratégicos da instituição					
Objetivo Operacional	Atividade	Tarefas	Duração	Intervenientes	Recursos Materiais	Documentos de suporte	Recursos de Comunicação
5.2. Garantir a interação constante entre avaliadores e avaliados	5.2.2. Criar canal de comunicação do sistema de avaliação de desempenho	5.2.2.1 Recolha de informação de apoio à elaboração da Instrução de trabalho	18 horas	✓ Gestor do projeto	Computador Impressora Folhas A4	Pesquisa bibliográfica, on-line e MAQRS	Reunião presencial Correio eletrónico
		5.2.2.2 Definir a estrutura da Instrução de Trabalho					
		5.2.2.3 Elaborar proposta inicial da Instrução de Trabalho					
		5.2.2.4 Validar proposta da Instrução de Trabalho	1 hora	✓ EQ			
		5.2.2.5 Submeter à aprovação superior	30 minutos	✓ Direção			
		5.2.2.6 Redação final da Instrução de Trabalho	30 minutos	✓ GP			

Âmbito estratégico 6		Gestão de Saúde Ocupacional					
Objetivo estratégico 6		Adotar uma atitude promotora de gestão de saúde ocupacional no CSPSM de Brufe					
Objetivo Operacional	Atividade	Tarefas	Duração	Intervenientes	Recursos Materiais	Documentos de suporte	Recursos de Comunicação
6.1. Garantir a existência de um plano interno de Segurança Higiene e Saúde no Trabalho	6.1.1. Criar uma metodologia de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	6.1.1.1 Recolher informação de apoio à definição da metodologia de gestão da saúde ocupacional	9 horas	✓ Gestor do projeto	Computador Impressora Folhas A4	Pesquisa bibliográfica, on-line e MAQRS Documentos de registo em utilização	Reunião presencial Correio eletrónico
		6.1.1.2 Definir modalidade dos serviços de SHST					
		6.1.1.3 Definir atividades, responsáveis e documentos de registo relativos à gestão de saúde ocupacional					
		6.1.1.4 Validar a proposta de metodologia	1 hora	✓ EQ			
		6.1.1.5 Submeter à aprovação superior	30 minutos	✓ Direção			
		6.1.1.6 Redação final	30 minutos	✓ GP			
6.2. Sensibilizar todos os colaboradores para a adoção de comportamentos saudáveis no CSPSM de Brufe	6.2.1 Realizar ações de sensibilização para a saúde ocupacional	6.2.1.1 Definir as atividades de prevenção e proteção	21 horas	✓ Gestor do projeto	Computador Impressora Folhas A4	Pesquisa bibliográfica, on-line e MAQRS Documentos de registo em utilização	Reunião presencial Correio eletrónico
		6.2.1.2 Avaliar riscos					
		6.2.1.4 Integrar a prevenção nos sistemas de informação e comunicação da organização					
		6.2.1.5 Programar e implementar medidas de prevenção					
		6.2.1.6 Preparar os mecanismos de formação e informação dos trabalhadores					
		6.2.1.7 Organizar documentação e registos de evidências					

Âmbito estratégico 7		Gestão da Formação					
Objetivo estratégico 7		Garantir que todos os colaboradores detêm as competências exigidas para o desempenho do seu papel organizacional					
Objetivo Operacional	Atividade	Tarefas	Duração	Intervenientes	Recursos Materiais	Documentos de suporte	Recursos de Comunicação
7.1. Garantir a adequabilidade da formação às reais necessidades formativas	7.1.1 Criar uma metodologia de avaliação de necessidades formativas	7.1.1.1 Definir política de formação	12 horas	✓ Gestor do projeto	Computador Impressora Folhas A4	Pesquisa on-line e MAQRS	Reunião presencial Correio eletrónico
		7.1.1.2 Identificar necessidades de formação organizacional e individual					
		7.1.1.3 Definir objetivos da formação					
		7.1.1.4 Elaborar relatório de avaliação de necessidades formativas					
7.2. Garantir o cumprimento do plano anual de formação	7.2.1 Elaborar o plano anual de formação	7.2.1.1 Definir modalidade de formação	15 horas	✓ Gestor do projeto	Computador Impressora Folhas A4	Pesquisa on-line e MAQRS	Reunião presencial Correio eletrónico
		7.2.1.2 Definir perfil de formador					
		7.2.1.3 Selecionar formador					
		7.2.1.4 Planificar ação de formação, definindo conteúdos, objetivos, métodos e técnicas pedagógicas					
		7.2.1.5 Definir o orçamento					
7.3. Garantir a avaliação do plano de formação anual	7.3.1 Criar uma metodologia de avaliação	7.3.1.1 Selecionar itens de avaliação	15 horas	✓ Gestor do projeto	Computador Impressora Folhas A4	Pesquisa bibliográfica, on-line e MAQRS	Reunião presencial Correio eletrónico
		7.3.1.2 Definir questionário de avaliação					
		7.3.1.3 Definir tratamento de dados					
		7.3.1.4 Definir estrutura do relatório final					
		7.3.1.5 Definir atividades, responsáveis e documentos de registo relativos à metodologia de gestão da formação					
		7.3.1.6 Validar proposta procedimento	1 hora	✓ EQ			
		7.3.1.7 Submeter à aprovação final	30 minutos	✓ Direção			
		7.3.1.8 Redação final	1 hora	✓ GP			

Âmbito estratégico 8		Avaliação da satisfação dos colaboradores com o clima organizacional					
Objetivo estratégico 8		Garantir sistematicamente a apreciação da satisfação do colaborador, face ao clima organizacional					
Objetivo Operacional	Atividade	Tarefas	Duração	Intervenientes	Recursos Materiais	Documentos de suporte	Recursos de Comunicação
8.1. Garantir que os colaboradores são auscultados anualmente sobre a sua satisfação organizacional com o clima organizacional	8.1.1. Criar uma metodologia de avaliação de satisfação	8.1.1.1 Recolher informação de apoio à definição da metodologia da avaliação da satisfação dos colaboradores	15 horas	✓ Gestor do projeto	Computador Impressora Folhas A4	MAQRS – Questionários de Avaliação da Satisfação	Reunião presencial Correio eletrónico
		8.1.1.2 Definir instrumento de avaliação da satisfação dos colaboradores					
		8.1.1.3 Definir periodicidade de avaliação					
		8.1.1.4 Definir variáveis e critérios de avaliação					
		8.1.1.5 Definir atividades, responsáveis e documentos de registo relativos à metodologia de avaliação da satisfação					
		8.1.1.6 Validar a proposta de procedimento	1 hora	✓ EQ			
		8.1.1.7 Submeter à aprovação final	30 minutos	✓ Direção			
		8.1.1.8 Redação final	1 hora	✓ GP			

Âmbito estratégico 8		Avaliação da satisfação dos colaboradores com o clima organizacional					
Objetivo estratégico 8		Garantir sistematicamente a apreciação da satisfação do colaborador, face ao clima organizacional					
Objetivo Operacional	Atividade	Tarefas	Duração	Intervenientes	Recursos Materiais	Documentos de suporte	Recursos de Comunicação
8.2. Garantir a satisfação dos colaboradores no trabalho	8.2.2 Realizar ações que promovam a satisfação do colaborador no local de trabalho	8.2.2.1 Analisar relatório de avaliação da satisfação do clima organizacional	18 horas	✓ Gestor do projeto	Computador Impressora Folhas A4	MAQRS – Questionários de Avaliação da Satisfação	Reunião presencial Correio eletrónico
		8.2.2.2 Definir as atividades para promoção da satisfação do clima organizacional					
		8.2.2.3 Integrar as atividades no Plano de Ação da Organização					
		8.2.2.4 Executar as atividades					
		8.2.2.5 Organizar registos de evidências					
		8.2.2.6 Avaliar eficácia das ações implementadas					

5.3. Equipa do Projeto

A equipa do projeto é composta pelos seguintes elementos:

- A Direção do Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe que tem como função aprovar todos os documentos de suporte, metodologias, atividades e recursos necessários à formalização do projeto. O canal de comunicação utilizado com este elemento são as reuniões presenciais e o correio eletrónico;

- A Equipa da Qualidade do Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe, composta pela Diretora Técnica, Educadora Social, pela Educadora de Infância responsável pela Creche, pela Administrativa e pelo segundo Secretário da Direção. Tem como função colaborar diretamente com o Gestor do Projeto, validando o que está definido no procedimento de cada prática de recursos humanos bem como os documentos de suporte, manuais e instruções de trabalho. Os canais de comunicação utilizados são as reuniões presenciais e o correio eletrónico;

- O Gestor de Projeto acumula funções com a Direção Técnica do Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe e tem como responsabilidades neste projeto definir e coordenar todas as atividades que permitam formalizar o projeto. Deverá pesquisar no sentido de encontrar a melhor metodologia, instrumentos de trabalho e de registo para a definição do procedimento. É o elo de comunicação com a Equipa da Qualidade e com a Direção, com quem comunica em reuniões presenciais e através do correio eletrónico

- Restantes colaboradores. Apesar de não terem responsabilidades diretas na formalização do projeto são, no entanto, parte integrante desta equipa, uma vez que serão o elemento central para o sucesso da implementação. De uma forma indireta integram esta equipa porque é por eles, e com eles, aquando da implementação, que o presente projeto será concretizado. Os colaboradores integram indiretamente a equipa pois serão os principais beneficiários e destinatários do projeto. No momento da implementação, o canal de comunicação privilegiado serão as reuniões presenciais e a comunicação escrita para que o nível de implicação dos colaboradores seja elevado.

5.4. Calendarização

Início do Projeto – 1 de março de 2013

Fim do Projeto – 6 de dezembro de 2013

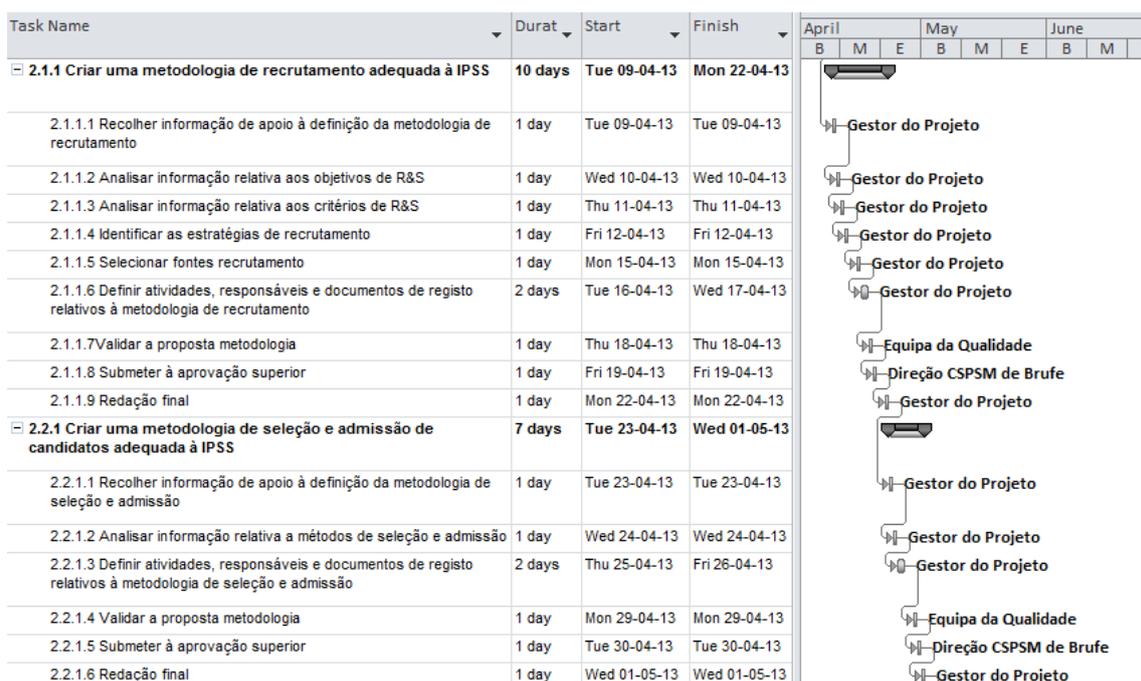
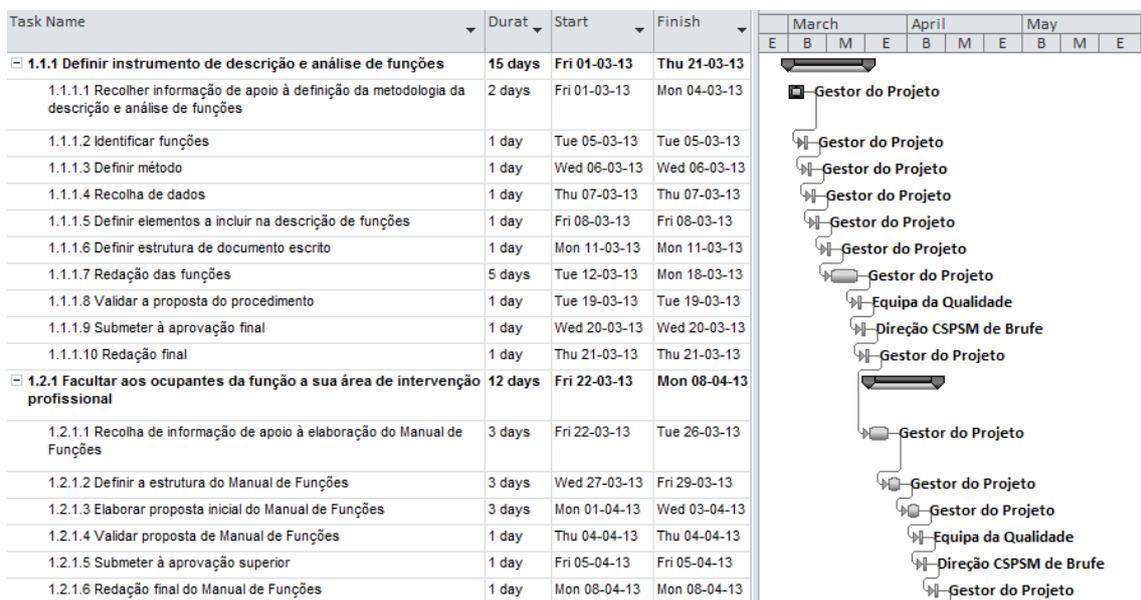
Duração total do projeto em dias – 203 dias

Total de horas envolvidas no projeto: 850 horas

5.5. Diagrama de Gantt

Na ilustração 6 é apresentada a calendarização de todas as atividades inerentes ao projeto de intervenção.

Ilustração 6 - Calendarização de atividades



Task Name	Durat	Start	Finish	May			June			July		
				E	B	M	E	B	M	E	B	M
3.1.1 Criar uma metodologia de acolhimento, integração e socialização	9 days	Thu 02-05-13	Tue 14-05-13									
3.1.1.1 Recolher informação de apoio à definição da metodologia de acolhimento, integração e socialização	1 day	Thu 02-05-13	Thu 02-05-13	Gestor do Projeto								
3.1.1.2 Analisar informação relativa à definição dos participantes no processo	1 day	Fri 03-05-13	Fri 03-05-13	Gestor do Projeto								
3.1.1.3 Analisar informação às fases do processo	1 day	Mon 06-05-13	Mon 06-05-13	Gestor do Projeto								
3.1.1.4 Analisar informação relativa às táticas de socialização	1 day	Tue 07-05-13	Tue 07-05-13	Gestor do Projeto								
3.1.1.5 Definir atividades, responsáveis e documentos de registo relativos à metodologia de acolhimento, integração e socialização de novos colaboradores	2 days	Wed 08-05-13	Thu 09-05-13	Gestor do Projeto								
3.1.1.6 Validar a proposta de metodologia	1 day	Fri 10-05-13	Fri 10-05-13	Equipa da Qualidade								
3.1.1.7 Submeter a aprovação superior	1 day	Mon 13-05-13	Mon 13-05-13	Direção CSPSM de Brufe								
3.1.1.8 Redação final	1 day	Tue 14-05-13	Tue 14-05-13	Gestor do Projeto								
3.2.1 Elaborar Manual de Acolhimento	12 days	Wed 15-05-13	Thu 30-05-13									
3.2.1.1 Recolha de informação de apoio à elaboração do Manual de Acolhimento	1 day	Wed 15-05-13	Wed 15-05-13	Gestor do Projeto								
3.2.1.2 Definir a estrutura do Manual de Acolhimento	1 day	Thu 16-05-13	Thu 16-05-13	Gestor do Projeto								
3.2.1.3 Elaborar proposta inicial do Manual de Acolhimento	7 days	Fri 17-05-13	Mon 27-05-13	Gestor do Projeto								
3.2.1.4 Validar a proposta do Manual de Acolhimento	1 day	Tue 28-05-13	Tue 28-05-13	Equipa da Qualidade								
3.2.1.4 Submeter à aprovação superior	1 day	Wed 29-05-13	Wed 29-05-13	Direção CSPSM de Brufe								
3.2.1.5 Redação final do Manual de Acolhimento	1 day	Thu 30-05-13	Thu 30-05-13	Gestor do Projeto								

Task Name	Durat	Start	Finish	June			July			Au		
				E	B	M	E	B	M	E		
4.1.1 Criar o ciclo mensal de processamento salarial	5 days	Fri 31-05-13	Thu 06-06-13									
4.1.1.1 Selecionar a informação a considerar no procedimento do processo salarial	1 day	Fri 31-05-13	Fri 31-05-13	Gestor do Projeto								
4.1.1.2 Definir atividades, responsáveis e documentos de registo relativos à gestão administrativa	1 day	Mon 03-06-13	Mon 03-06-13	Gestor do Projeto								
4.1.1.3 Validar a proposta	1 day	Tue 04-06-13	Tue 04-06-13	Equipa da Qualidade								
4.1.1.4 Submeter a aprovação superior	1 day	Wed 05-06-13	Wed 05-06-13	Direção CSPSM de Brufe								
4.1.1.5 Redação final	1 day	Thu 06-06-13	Thu 06-06-13	Gestor do Projeto								
4.2.1 Criar o canal de comunicação para envio de informação sala	6 days	Fri 07-06-13	Fri 14-06-13									
4.2.1.1 Identificar possíveis canais de comunicação com a Segurança Social e as Finanças	1 day	Fri 07-06-13	Fri 07-06-13	Gestor do Projeto								
4.2.1.2. Selecionar canais de comunicação por cada entidade	1 day	Mon 10-06-13	Mon 10-06-13	Gestor do Projeto								
4.2.1.3 Definir atividades, responsáveis e documentos de registo relativos à comunicação com as entidades administrativas	1 day	Tue 11-06-13	Tue 11-06-13	Gestor do Projeto								
4.2.1.4 Validar a proposta de procedimento	1 day	Wed 12-06-13	Wed 12-06-13	Equipa da Qualidade								
4.2.1.5 Submeter à aprovação superior	1 day	Thu 13-06-13	Thu 13-06-13	Direção CSPSM de Brufe								
4.2.1.6 Redação final	1 day	Fri 14-06-13	Fri 14-06-13	Gestor do Projeto								

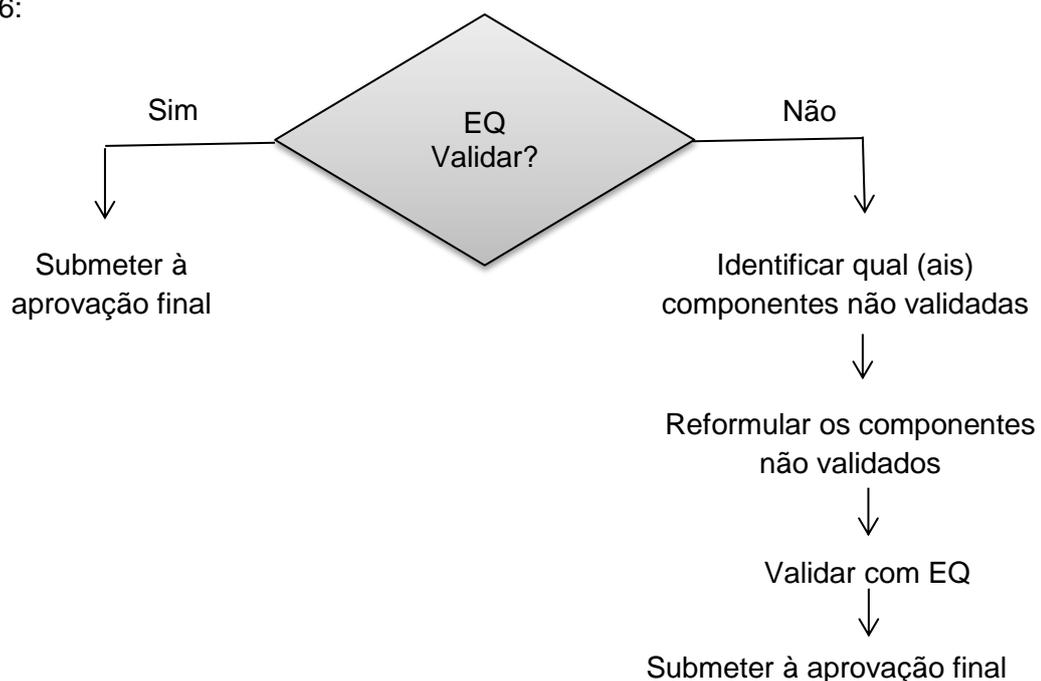
Task Name	Durat	Start	Finish	June			July			August		
				B	M	E	B	M	E	B	M	E
5.1.1 Criar uma metodologia de avaliação do desempenho dos colaboradores	15 days	Mon 17-06-13	Fri 05-07-13									
5.1.1.1 Recolher informação de apoio à definição da metodologia de avaliação de desempenho	1 day	Mon 17-06-13	Mon 17-06-13	Gestor do Projeto								
5.1.1.2 Definir objetivos da avaliação	1 day	Tue 18-06-13	Tue 18-06-13	Gestor do Projeto								
5.1.1.3 Definir critérios de avaliação de desempenho	1 day	Wed 19-06-13	Wed 19-06-13	Gestor do Projeto								
5.1.1.4 Definir intervenientes na avaliação de desempenho	1 day	Thu 20-06-13	Thu 20-06-13	Gestor do Projeto								
5.1.1.5 Definir fontes de avaliação de desempenho	1 day	Fri 21-06-13	Fri 21-06-13	Gestor do Projeto								
5.1.1.6 Definir formulário de avaliação de desempenho	1 day	Mon 24-06-13	Mon 24-06-13	Gestor do Projeto								
5.1.1.7 Definir formação de avaliadores e avaliados	1 day	Tue 25-06-13	Tue 25-06-13	Gestor do Projeto								
5.1.1.8 Definir indicadores para os avaliados	1 day	Wed 26-06-13	Wed 26-06-13	Gestor do Projeto								
5.1.1.9 Definir formulário de avaliação	1 day	Thu 27-06-13	Thu 27-06-13	Gestor do Projeto								
5.1.1.10 Definir atividades, responsáveis e documentos de registo relativos à metodologia de avaliação de desempenho	2 days	Fri 28-06-13	Mon 01-07-13	Gestor do Projeto								
5.1.1.11 Validar a proposta de procedimento	1 day	Tue 02-07-13	Tue 02-07-13	Equipa da Qualidade								
5.1.1.12 Submeter à aprovação superior	1 day	Wed 03-07-13	Wed 03-07-13	Direção CSPSM de Brufe								
5.1.1.13 Redação final	1 day	Thu 04-07-13	Thu 04-07-13	Gestor do Projeto								
5.1.1.14 Realizar sessão de esclarecimento interna do procedimento	1 day	Fri 05-07-13	Fri 05-07-13	Gestor do Projeto								

Task Name	Durat	Start	Finish	September			October			November			Dec
				E	B	M	E	B	M	E	B	M	E
8.1.1. Criar uma metodologia de avaliação de satisfação	8 days	Wed 04-09-13	Fri 13-09-13										
8.1.1.1 Recolher informação de apoio à definição da metodologia da avaliação da satisfação dos colaboradores	1 day	Wed 04-09-13	Wed 04-09-13										
8.1.1.2 Definir instrumento de avaliação da satisfação dos colaboradores	1 day	Thu 05-09-13	Thu 05-09-13										
8.1.1.3 Definir periodicidade de avaliação	1 day	Fri 06-09-13	Fri 06-09-13										
8.1.1.4 Definir variáveis e critérios de avaliação	1 day	Mon 09-09-13	Mon 09-09-13										
8.1.1.5 Definir atividades, responsáveis e documentos de registo relativos à metodologia de avaliação da satisfação	1 day	Tue 10-09-13	Tue 10-09-13										
8.1.1.6 Validar a proposta de procedimento	1 day	Wed 11-09-13	Wed 11-09-13										
8.1.1.7 Submeter à aprovação final	1 day	Thu 12-09-13	Thu 12-09-13										
8.1.1.8 Redação final	1 day	Fri 13-09-13	Fri 13-09-13										
8.2.2 Realizar ações que promovam a satisfação do colaborador no local de trabalho	6 days	Mon 16-09-13	Mon 23-09-13										
8.2.2.1 Analisar relatório de avaliação da satisfação do clima organizacional	1 day	Mon 16-09-13	Mon 16-09-13										
8.2.2.2 Definir as atividades para promoção da satisfação do clima organizacional	1 day	Tue 17-09-13	Tue 17-09-13										
8.2.2.3 Integrar as atividades no Plano de Ação da Organização	1 day	Wed 18-09-13	Wed 18-09-13										
8.2.2.4 Executar as atividades	1 day	Thu 19-09-13	Thu 19-09-13										
8.2.2.5 Organizar registos de evidências	1 day	Fri 20-09-13	Fri 20-09-13										
8.2.2.6 Avaliar eficácia das ações implementadas	1 day	Mon 23-09-13	Mon 23-09-13										
Avaliação	54 days	Tue 24-09-13	Fri 06-12-13										

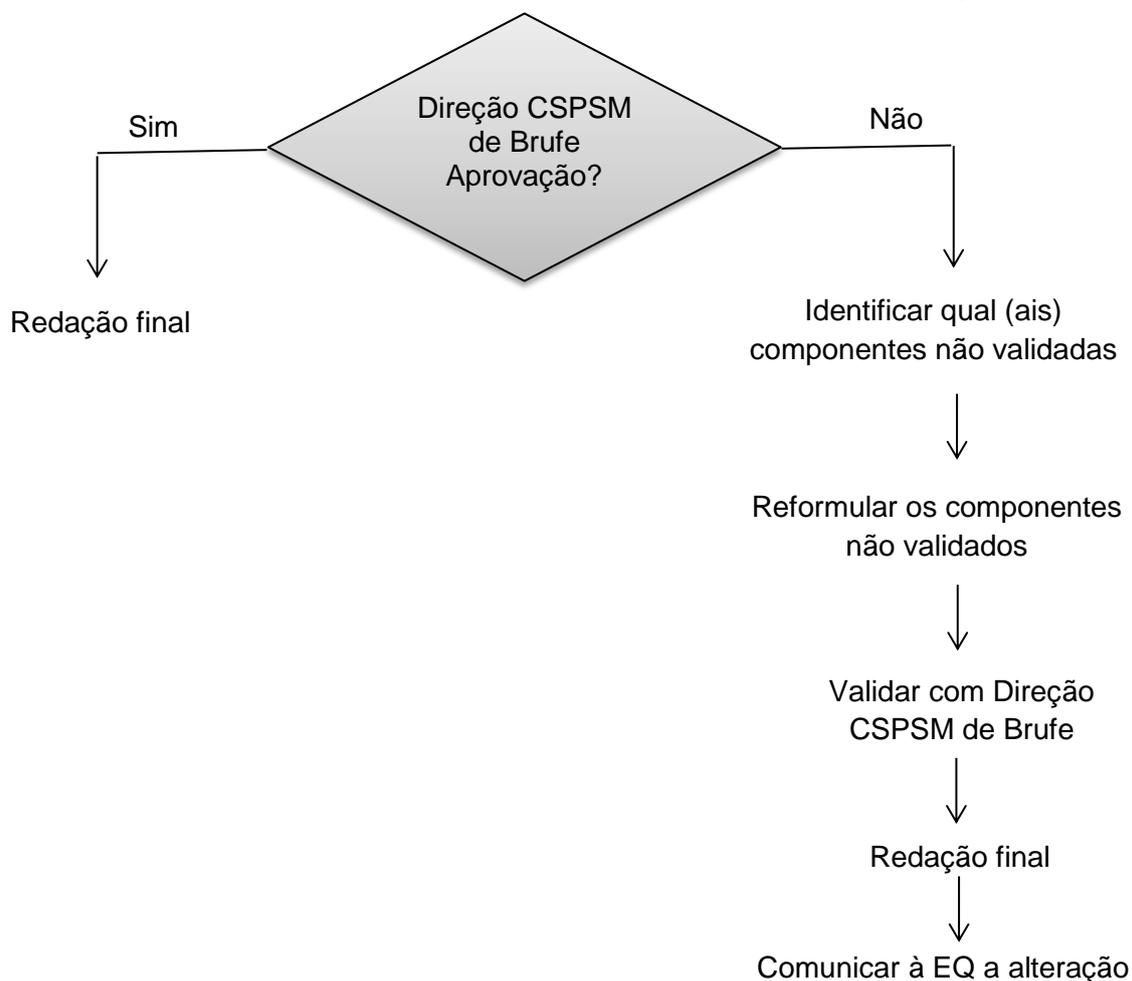
5.6. Caminho Crítico

Na implementação do projeto, e de modo concreto nas atividades fundamentais à concretização do projeto, o caminho crítico a considerar em todas as atividades definidas relaciona-se com a apresentação dos resultados de cada um dos objetivos operacionais quer à Equipa de Qualidade, quer à Direção do CSPSM de Brufe.

O esquema seguinte demonstra como ultrapassar o caminho crítico, na articulação com a Equipa de Qualidade, nas seguintes tarefas – 1.1.1.8; 1.2.1.4; 2.1.1.7; 2.2.1.4; 3.1.1.6; 3.2.1.4; 4.1.1.3; 4.2.1.4; 5.1.1.11; 5.2.2.4; 6.1.1.4; 7.3.1.6; 8.1.1.6:



Na articulação com a Direção do CSPSM de Brufe representada nas tarefas 1.1.1.9; 1.2.1.5; 2.1.1.8; 2.2.1.5; 3.1.1.7; 3.2.1.5; 4.1.1.4; 4.2.1.5; 5.1.1.12; 5.2.2.5; 6.1.1.5; 7.3.1.7; 8.1.1.7, o caminho crítico deverá ser ultrapassado da seguinte forma:



5.7. Orçamento

Para a execução do projeto, o orçamento total previsto é de € 7 765,85, distribuído da seguinte forma pelas seguintes rubricas:

Recursos Humanos			
Equipa do projeto	Remuneração hora	Número de horas despendidas	Custo total
Direção	0€	10	0€
Equipa da Qualidade	2º Secretário	10	0€
	Diretora Técnica	10	85,50€
	Educadora Social	10	60,50€
	Educadora Infância	10	66,80€
	Administrativa	10	31,60€
Gestor do Projeto	8,55€	812	6 942,60€

Recursos Materiais			
Descrição	Preço Unitário	Custo total	Fonte e Data de Visualização
Computador		Amortizado	
Impressora		Amortizado	
Toner HP preto	1	83,98€	Fatura do fornecedor Lyreco – 12/09/2013
Toner HP azul	1	93,48€	
Toner HP amarelo	1	93,48€	
Toner HP magenta	1	93,48€	
Esferográficas	5	4,75€	
Resma de Papel A4 – 80 g	1	14,68€	
Recursos Comunicacionais			
Descrição	Custo mensal		
Telefone/Telemóvel	10 €		
Internet	5 €		

5.8. Sistema de Avaliação do Planeamento

Objetivo Estratégico	Indicador objetivamente verificável	Meios de verificação
Garantir que todos colaboradores do CSPSM de Brufe têm conhecimento da sua área de intervenção profissional	Todas as funções internas estão definidas Todos os colaboradores assinaram a sua ficha de DAF, confirmando a sua leitura prévia	Ficha de descrição e análise de funções; Manual de Funções Dossier individual do colaborador
Garantir que a contratação dos Recursos Humanos é a necessária para a oferta dos serviços prestados à comunidade do CSPSM de Brufe	O quadro de pessoal está de acordo com o definido em Protocolo de Cooperação do Instituto da Segurança Social para cada uma das Respostas Sociais	Fichas de colaboradores; Mapa de processamento mensal; Mapa de transferências salariais; Protocolos de Cooperação
Garantir que o novo colaborador aprende valores, competências e comportamentos para participar em pleno da organização	Todos os novos colaboradores participaram numa sessão informativa de atitudes e comportamentos adequados na organização	Manual de Acolhimento Procedimentos relativo à atividade acolhimento, integração e socialização Registo de presença na sessão informativa

<p>Garantir o cumprimento de todos os procedimentos inerentes à gestão corrente de um departamento de Recursos Humanos</p> <p>Garantir o cumprimento de todos os procedimentos inerentes à gestão corrente de um departamento de Recursos Humanos</p>	<p>Todos os procedimentos inerentes à gestão corrente do DRH são cumpridos</p> <p>Todas as novas admissões são comunicadas à Segurança Social no prazo de 24 horas anteriores à admissão</p> <p>Até ao 20º dia do mês seguinte àquele a que diz respeito as remunerações efetuar-se-á pagamento da TSU e IRPS</p>	<p>Procedimento relativo à atividade gestão administrativa</p> <p>Relatório da auditoria ao DRH</p> <p>Comprovativo de entrega</p> <p>Listagem de envio à Segurança Social</p> <p>Comprovativo de pagamento</p>
<p>Garantir que a avaliação de desempenho assegura o cumprimento dos objetivos estratégicos da instituição</p>	<p>Todos os objetivos estratégicos da instituição são incluídos na avaliação de desempenho do colaborador</p>	<p>Instrução de trabalho</p> <p>Procedimentos relativo à atividade avaliação de desempenho</p> <p>Lista de objetivos estratégicos e lista de objetivos de avaliação de desempenho</p>
<p>Adotar uma atitude promotora de gestão de saúde ocupacional no CSPSM de Brufe</p>	<p>Todos os colaboradores adotam comportamentos de boa higiene no local de trabalho</p> <p>Não há registo de nenhum acidente grave na instituição</p>	<p>Procedimentos relativo à atividade saúde ocupacional</p> <p>Relatório anual de SHST</p> <p>Registo de ocorrências</p>
<p>Garantir que todos os colaboradores detêm as competências exigidas para o desempenho do seu papel organizacional</p>	<p>Garantir que todos os colaboradores obtêm uma avaliação de desempenho positiva</p> <p>Todos os colaboradores são avaliados positivamente nos cursos de formação em que participam</p>	<p>Procedimentos relativo à atividade gestão da formação</p> <p>Inquéritos de avaliação dos colaboradores formandos</p> <p>Dossier técnico pedagógico da formação</p>
<p>Garantir sistematicamente a apreciação da satisfação do colaborador, face ao clima organizacional</p>	<p>90% dos colaboradores afirmam estar totalmente satisfeitos com a organização</p>	<p>Procedimentos relativo à atividade avaliação de satisfação dos colaboradores com o clima organizacional</p> <p>Inquérito anual de avaliação da satisfação dos colaboradores</p>

Capítulo 6 – Implementação do Projeto

6.1. Definição da Metodologia

A elaboração MAQRS teve como referências a norma NP EN ISO 9001:2000 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos e o Modelos de Excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Entre outros conceitos de referência, o MAQRS contempla a Gestão por Processos e por Factos referindo que o desempenho da organizações é mais eficaz quando todas atividades interrelacionadas são compreendidas e sistematicamente geridas bem como quando as decisões referentes às operações correntes e às melhorias planeadas são tomadas com base em informação fidedigna, incluindo as perceções das partes interessadas. Deste modo, caminhar para a excelência é gerir a organização através de um conjunto de sistemas, processos e factos interdependentes e interrelacionados (ISS, 2010)

Segundo Pires (Pires, 2007, p. 147) o processo é um conjunto de atividades realizadas por uma ou diversas áreas funcionais de uma empresa ou organização, inter-relacionadas entre si e com uma entrada e uma saída claramente definidas. Devem ser definidos pela direção de topo, ser interfuncionais por natureza e terem associados objetivos e indicadores. É fundamental que nesta abordagem se identifiquem os dados de entrada, os dados de saída, os métodos de transformação das entradas em saídas e os responsáveis.

Na implementação do presente projeto considerou-se a abordagem por processos, classificando a Gestão de Recursos Humanos por processo de suporte, uma vez que está centrado em apoiar processos de realização. As atividades e documentos que o constituem são essenciais ao funcionamento da organização, mas estão sujeitos a diretivas e orientações internas.

O processo de suporte Gestão de Recursos Humanos enquadra o Sistema de Gestão da Qualidade do Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe que ainda está em fase de implementação. Foi considerado o quinto processo de suporte e na sua formalização estão definidos:

- O gestor do processo, o âmbito o objetivo, o mapeamento de atividades, com a respetiva descrição e fluxograma, os responsáveis e os participante da atividade, dados de entrada e saída, integrando o procedimento que se define por ser o modo especificado de realizar uma atividade;

- Manuais e Instrução de trabalho que descrevem as atividades baseadas num conjunto de boas práticas que se pretendem facilitadoras da implementação;
- Os impressos, denominados documentos de suporte, com o duplo objetivo de serem instrumentos de trabalho e registo de ações realizadas. Constitui um registo do sistema após o preenchimento.

Na ilustração 7 é apresentada um resumo da documentação que integra o Processo 05 – Gestão de Recursos Humanos.

Ilustração 7 - Documentação de Processo 05 - Gestão de Recursos Humanos

DS05.00	Procedimento
Impressos:	
DS05.01	Ficha de descrição e análise de funções
DS05.02	Relatório de recrutamento e seleção
DS05.03	Ficha de candidatura
DS05.04	Guião de entrevista
DS05.05	Controlo de entrega de documentos
DS05.06	Modelo de contrato de trabalho_sem termo
DS05.07	Modelo de contrato de trabalho_por termo certo
DS05.08	Modelo de contrato de trabalho_por termo indeterminado
DS05.09	Ficha de colaborador
DS05.10	Ficha do colaborador (atualização de dados)
DS05.11	Informação disponibilizada
DS05.12	Ficha de acompanhamento e avaliação
DS05.13	Mapa de férias
DS05.14	Mapa de controlo de assiduidade
DS05.15	Comunicação de ausências
DS05.16	Banco de horas e férias gozadas
DS05.17	Mapa de processamento salarial
DS05.18	Formulário de autoavaliação do colaborador
DS05.19	Formulário de heteroavaliação do colaborador
DS05.20	Guião de entrevista de desempenho
DS05.21	Relatório da avaliação de desempenho
DS05.22	Relatório de identificação de necessidades de formação
DS05.23	Plano anual de formação
DS05.24	Plano de ação de formação
DS05.25	Folha de sumário e presença em ação de formação
DS05.26	Relatório da avaliação do impacto da formação
DS05.27	Inquérito de avaliação do clima organizacional
DS05.28	Relatório de avaliação do clima organizacional
Manuais e instrução de trabalho	
Manual de Acolhimento	
Manual de Funções	
IT05.01 – Avaliação de Desempenho	

6.2. Procedimento

Nesta secção integramos o conjunto de elementos que compõem o processo de Gestão de Recursos Humanos do Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe (PS 05). Após a identificação do gestor e âmbito do processo, procedemos à elaboração do mapeamento de todas as práticas inerentes ao Processo de Gestão de Recursos Humanos. Para o efeito, definimos os *inputs*, as atividades, os manuais e instruções de trabalho, documentos de registo, fluxograma, descrição de atividades e identificação dos responsáveis e outros elementos. Nos anexos 2 e 3 poderão ser consultados os documentos complementares à implementação deste projeto.

	PS 05 Gestão de Recursos Humanos	Aprovado em 2013/11/29 Página 71 de 107 Revisão 0
	PS 05.00 Procedimento Gestão de Recursos Humanos	

1. Gestor do Processo: Diretora Técnica

2. Âmbito do processo: desenvolver políticas de recrutamento, seleção, acolhimento, integração, desenvolvimento, remuneração e avaliação dos recursos humanos

3. Objetivo
Adequar os recursos humanos aos objetivos estratégicos da organização

4. Mapeamento de Atividades

4.1 Descrição e Análise de Funções

Entrada (Input) ▼	<ul style="list-style-type: none"> • Legislação Laboral • Objetivos estratégicos da Instituição • Organograma • Quadro de Colaboradores
--------------------------------	---

Atividades	Manuais e Instruções de Trabalho	Documentos de Registo
1. Identificar e consultar informação sobre a função		
2. Preencher a ficha de descrição e análise da função		DS05.01 – Ficha de Descrição e Análise de Funções
3. Incluir no Manual de Funções	Manual de Funções	
4. Aprovar e Divulgar		
5. Revisão periódica		

Saída (Output) ▼	<ul style="list-style-type: none"> • Definição da função • Organograma atualizado • Quadro de colaboradores atualizado
-------------------------------	---

Fluxograma	Descrição das Atividades	Responsáveis
<pre> graph TD Inicio([Início]) --> A[1. Identificar e consultar informação sobre a função] A --> B[2. Preencher a ficha de descrição e análise da função] B --> C[3. Incluir no Manual de Funções] C --> D[4. Aprovar e Divulgar] D --> E[5. Revisão Periódica] E --> Fim([Fim]) </pre>	<p>1. Sempre que se justificar a admissão de uma nova função que não tenha enquadramento do Manual de Funções, dever-se-á proceder ao seu enquadramento através dos perfis profissionais definidos na Convenção Coletiva de Trabalho, do Boletim de Trabalho e Emprego em vigor, bem como outros documentos que se refiram à função em questão</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direção Técnica
	<p>2. Redigir informação sobre a função de acordo com o DS05.01 – Descrição e análise de funções</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direção Técnica
	<p>3. Atualizar Manual de Funções com a inclusão do novo DS05.01 – Descrição e análise de funções</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direção Técnica
	<p>4. Submeter a aprovação da Direção da Instituição o Manual de Funções atualizado e proceder à divulgação junto de todos os colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direção ○ Direção Técnica
	<p>5. Utilizando o processo contínuo e permanente de ajustamento dever-se-á proceder à revisão periódica do Manual de Funções</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direção Técnica

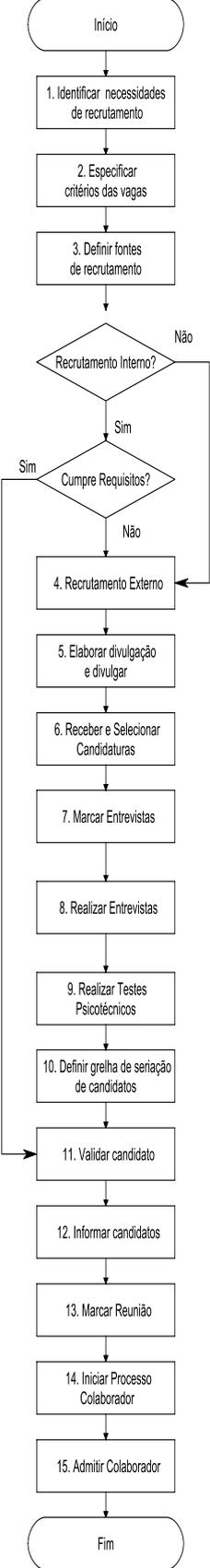
● Responsável da atividade / ○ Participante na atividade

4.2 Recrutamento e Seleção

Entrada (Input) ▼	<ul style="list-style-type: none"> • Visão, Missão e Valores da Instituição • Capacidade da resposta social; • Plano de Ação • Planeamento de Recursos Humanos • Descrição e Análise de Funções
--------------------------------	--

Atividades	Manuais e Instruções de Trabalho	Documentos de Registo
1. Identificar necessidades de recrutamento		
2. Especificar critérios das vagas disponíveis	Manual de Funções	DS05.02 – Relatório de recrutamento e seleção (Parte A)
3. Definir fontes de recrutamento		
4. Recrutamento externo		
5. Elaborar divulgação e divulgar		
6. Receber e selecionar candidaturas		
7. Marcar entrevistas		
8. Realizar entrevistas		DS05.03 – Ficha de candidatura DS05.04 – Guião de entrevista
9. Realizar testes psicotécnicos		
10. Preencher grelha de seriação de candidatos		
11. Validar candidato		DS05.02 - Relatório de recrutamento e seleção (Parte B)
12. Informar candidatos		
13. Marcar reunião		DS05.05 – Controlo de entrega de documentos
14. Contratar novo colaborador e informar gabinete de contabilidade		DS05.06 – Modelo de contrato de trabalho_sem termo DS05.07 – Modelo de contrato de trabalho_por termo certo DS05.08 – Modelo de contrato de trabalho_por tempo indeterminado DS05.09 – Ficha de colaborador
15. Admitir colaborador		

Saída (Output) ▼	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador admitido • Processo individual do colaborador selecionado • Contrato de trabalho
-------------------------------	--

Fluxograma	Descrição das Atividades	Responsáveis
	<p>1. Identificar a necessidades de recrutamento de acordo com os objetivos estratégicos da organização no DS05.02 – Relatório de recrutamento e seleção - Parte A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Direção ○ Direção Técnica
	<p>2. Identificar a função no Manual de Funções, se não existir redigir nova descrição e análise de função. Posteriormente, definir os critérios de recrutamento e seleção no DS05.02 – Relatório de recrutamento e seleção - Parte A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Direção ○ Direção Técnica
	<p>3. Decidir entre recrutamento interno ou externo. Por recrutamento interno entende-se o recurso a membros internos para preencher os lugares vagos, como transferências ou promoções. Este recrutamento será concretizado por escolha direta, recorrendo a informação da avaliação de desempenho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Direção ○ Direção Técnica
	<p>4. Se recrutamento externo são recrutadas pessoas externas à Organização e será concretizado recorrendo a entrevistas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Direção ○ Direção Técnica
	<p>5. Após decidir pelo recrutamento externo elaborar divulgação. A informação a ser divulgada relativa ao recrutamento será efetuada em pelo menos um dos seguintes meios: site da organização, Boletim Paroquial ou num dos jornais com sede no concelho. Contudo, se na base de dados dos <i>Curriculum Vitae</i> recebidos por iniciativa espontânea existir candidatos que respondam aos critérios definidos para a vaga serão contactados, não sendo necessário recorrer à divulgação anteriormente prevista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Direção Técnica ○ Administrativa
	<p>6. Receber e selecionar pelo menos cinco candidaturas de acordo com os critérios de recrutamento e seleção</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Direção Técnica ○ Administrativa
	<p>7. Através de contacto telefónico, marcar entrevista referindo data, hora, local e pessoa de contacto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativa
	<p>8. Realizar entrevista de recrutamento e seleção, de acordo com DS05.04- Guião de entrevista. Previamente, o candidato preenche DS05.03 – Ficha de candidatura, entregando-a no momento da entrevista. A entrevista é composta por um júri de pelo menos dois elementos, sendo obrigatória a presença do Diretor Técnico e um elemento da Direção. Se necessário, o júri pode verificar com outras organizações/entidades as referências dos candidatos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Direção ● Direção Técnica ○ Administrativa
	<p>9. Se o júri entender conveniente para a função a ser recrutada, pode recorrer à realização de testes psicotécnicos, através de recrutamento de serviço externo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Direção ● Direção Técnica
	<p>10. Após realizar todas as entrevistas, o júri delibera sobre o candidato que tem o perfil mais adequado ao inicialmente definido, terminando de preencher o DS05.02 – Relatório de recrutamento e seleção - Parte B.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Direção ● Direção Técnica
	<p>11. Após preenchido do DS05.02 – Relatório de recrutamento e seleção remete o relatório para a Direção validar a decisão do júri.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Direção
	<p>12. Após seleção, informam-se, via telefone ou e-mail, todos os candidatos da decisão final. Neste contacto telefónico é informado sobre os documentos que terá que entregar. Entre a primeira entrevista e a decisão final de recrutamento, o período de tempo não deverá ultrapassar trinta dias úteis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativa
	<p>13. Com o candidato selecionado, é marcada reunião para expor de forma mais detalhada condições de contratação, entrega de documentação para processo individual do colaborador e definir início de contratação. O candidato selecionado entrega documentação pedida no contacto telefónico, registando a sua entrega em DS05.05 - Controlo de entrega de documentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Direção ● Direção Técnica
	<p>14. Até ao dia anterior ao início da prestação de trabalho, o candidato assina o contrato, realiza exames médicos e preenche DS05.09 – Ficha de colaborador. O contrato de trabalho é impresso em folha timbrada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Direção Técnica ○ Administrativa
	<p>15. De imediato informa-se, via e-mail, gabinete de contabilidade para comunicar à Segurança Social a admissão do mesmo. No referido e-mail anexa-se contrato de trabalho e DS05.09 – Ficha de colaborador. Nos cinco dias úteis seguintes entrega-se no Gabinete de Contabilidade documento da Segurança Social relativo à admissão, devidamente assinada pelo colaborador e pelo Presidente da Direção. Informar mediador de seguros para inclusão de novo colaborador na apólice de acidentes de trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativa

● Responsável da atividade / ○ Participante na atividade

4.3 Acolhimento, Integração e Socialização

Entrada (Input) ▼	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador contratado • Processo individual do colaborador 	
Atividades	Manuais e Instruções de Trabalho	Documentos de Registo
1. Acolher colaborador	Manual de Acolhimento	
2. Visitar instalações		
3. Transmitir informações		DS05.11 – Informação disponibilizada
4. Entregar Manual de Funções	Manual de Funções	
5. Realizar Avaliação		DS05.12 – Ficha de acompanhamento e avaliação
Saída (Output) ▼	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador integrado 	

Fluxograma	Descrição das Atividades	Responsáveis
<pre> graph TD Inicio([Início]) --> 1[1. Acolher Colaborador] 1 --> 2[2. Visitar Instalações] 2 --> 3[3. Transmitir Informações] 3 --> 4[4. Entregar Manual de Funções] 4 --> 5[5. Realizar Avaliação] 5 --> Fim([Fim]) </pre>	<p>1. Até ao primeiro dia de desempenho de funções, o colaborador é recebido pela Direção, sendo-lhe apresentada a Organização e disponibilizado o Manual de Acolhimento, utilizando o DS05.11 – Informação disponibilizada para evidenciar que as informações necessárias foram disponibilizadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direção
	<p>2. O novo colaborador, após receber o Manual de Acolhimento, contacta com a sua equipa de trabalho, sendo-lhes diretamente apresentado. Não sendo possível ser apresentado às restantes equipas com quem trabalha indiretamente, a referência à sua contratação deverá estar descrita no Registo de Ocorrências, presente na copa dos idosos, do piso -1. Visita ainda as instalações, conhecendo de um modo mais específico a área onde vai executar as suas tarefas e os recursos necessários para o desempenho da mesma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direção Técnica
	<p>3. Após ter conhecido a equipa direta de trabalho e a área de desempenho das suas funções é-lhe disponibilizada informação sobre: acesso ao edifício, registo de assiduidade e pontualidade, cacifo atribuído e outras informações que possam ser oportunas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direção Técnica
	<p>4. Entrega Manual de Funções e instruir sobre contudo de funções, locais onde serão executadas, política de substituição, objetivos de desempenho e outras informações que possam ser oportunas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direção Técnica
	<p>5. No caso do contrato celebrado ser por tempo certo ou tempo indeterminado, é realizada a avaliação com o novo colaborador no mês seguinte à admissão. No caso dos contratos sem termo é realizada avaliação com o novo colaborador até aos três meses de contratação. Com esta avaliação pretende-se testar progressos de orientação corretivas a adotar e evitar erros similares em processos de orientação de outros colaboradores, usando DS05.12 – Ficha de acompanhamento e avaliação. No período de integração e socialização, o diretor técnico, poderá nomear alguém responsável pelo acolhimento do novo colaborador. Durante os primeiros trinta dias de integração, dever-se-á verificar a conformidade no Processo Individual do Colaborador, recorrendo ao DS05.05 – Controlo de Entrega de Documentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direção Técnica ○ Administrativa

• Responsável da atividade / ○ Participante na atividade

4.4 Gestão Administrativa

Entrada (Input) ▼	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato • Legislação Laboral
--------------------------------	--

Atividades	Manuais e Instruções de Trabalho	Documentos de Registo
Processamento salarial		
1. Alterar dados pessoais		DS05.10 – Ficha do colaborador (atualização de dados)
2. Definir plano anual de férias		DS05.13 – Mapa de férias
3. Controlar o absentismo mensal		DS05.14 – Mapa de controlo de assiduidade DS05.15 – Comunicação de ausências
4. Controlar banco de horas e férias		DS05.16 – Banco de Horas e Férias Gozadas
5. Comunicar ao Gabinete de Contabilidade		DS05.17 – Mapa de processamento salarial
6. Emitir e validar recibos de vencimento		
7. Efetuar Pagamentos Salariais e Assinar recibos de vencimento		
Compromissos com entidades administrativas e outros		
8. Efetuar pagamento da Taxa Social Única (TSU)		
9. Efetuar pagamento do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRPS)		
10. Enviar informação salarial para entidade seguradora dos acidentes de trabalho		

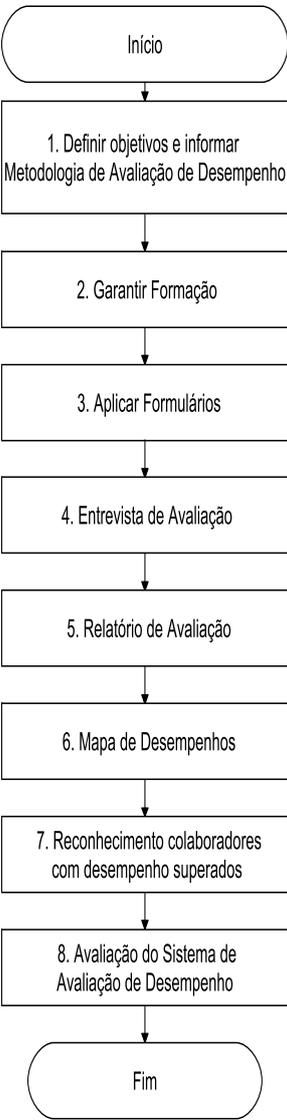
Saída (Output) ▼	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicações às entidades oficiais • Recibo de vencimento assinado • Comprovativos de pagamentos do vencimento
-------------------------------	--

Fluxograma	Descrição Atividades	Responsáveis
<pre> graph TD Inicio([Início]) --> 1[1. Alterar dados pessoais] 1 --> 2[2. Definir Plano Anual de Férias] 2 --> 3[3. Controlar o absentismo Mensal] 3 --> 4[4. Controlar banco de horas e férias] 4 --> 5[5. Comunicar Gabinete de Contabilidade] 5 --> 6[6. Emitir e Validar Recibos de Vencimento] 6 --> 7[7. Efetuar Pagamentos Salariais e Assinar Recibos de Vencimento] 7 --> 8[8. Efetuar Pagamento da TSU] 8 --> 9[9. Efetuar Pagamento do IRPS] 9 --> 10[10. Enviar informação salarial] 10 --> Fim([Fim]) </pre>	<p>1. Sempre que os dados pessoais dos colaboradores sofrerem alterações devem comunicá-los nos serviços administrativos preenchendo DS05.10 – Ficha do colaborador (atualização de dados)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Colaborador ○ Administrativa
	<p>2. A definição do mapa de férias ocorre no primeiro mês de cada ano civil. A mesma realiza-se em reuniões de trabalho por função ou grupos de trabalho. Os colaboradores das Respostas Sociais da Terceira Idade reúnem com Direção Técnica, se Creche reúne com Educadora de Infância responsável. As férias deverão ser afixadas no placard da entrada principal ao edifício no DS05.13 – Mapa de férias</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Diretora Técnica
	<p>3. Até dois dias úteis antes do final do mês, verificar as ausências, consultando DS05.14 – Mapa de controlo de assiduidade e DS05.15 – Comunicação de Ausências. A pontualidade deverá ser avaliada no sistema de acesso ao edifício, por cartão eletrónico. Considerando que a submissão do cartão é também necessária para abrir a porta de entrada ao edifício, estipula-se que o colaborador deve atempadamente entrar na instituição de modo a estar devidamente equipado quando der entrada ao serviço.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativa ○ Diretor/a Técnico/a
	<p>4. O trabalho suplementar e as ausências para gozo de horas do trabalho suplementar decorrem de um acordo conjunto entre o colaborador e a Diretora Técnica e será obrigatoriamente registado pelo colaborador em DS05.14 – Mapa de controlo de assiduidade, tal como a referência a férias. Posteriormente, se se verificarem ausências, dá entrada em DS05.16 – Banco de horas e férias gozadas, na coluna “Horas Gozadas”. Se se verificar tempo de trabalho suplementar, o respetivo tempo dá entrada em DS05.16 - Banco de Horas e Férias Gozadas, na coluna “Horas Dadas”. O DS05.16 – Banco de Horas e Férias Gozadas encontra-se guardado no computador dos serviços administrativos, podendo ser solicitado e consultado pelo colaborador, sempre que este desejar. No final do ano civil, é impresso, verificado pela Diretora Técnica e validado pelo colaborador.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativa ○ Diretor/a Técnico/a
	<p>5. Enviar por e-mail, DS05.17 – Mapa de processamento salarial, para Gabinete de Contabilidade proceder à emissão de recibos de vencimento, de acordo com programa informático que dispõe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativa ○ Diretor/a Técnico/a
	<p>6. Após emissão dos recibos e envio dos mesmos, para os serviços administrativos, via e-mail, verificar conformidade com DS05.17 - Mapa de processamento salarial. Após validação por serviços administrativos, informar o Gabinete de Contabilidade da conformidade dos mesmos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativa ○ Direção Técnica
	<p>7. Após receber conformidade dos serviços administrativos, o Gabinete de Contabilidade envia para o Tesoureiro da Direção que procede às devidas diligências para efetuar pagamentos salariais. De seguida solicitar aos colaboradores assinatura do recibo de vencimento e entrega do recibo original ao colaborador</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Tesoureiro ○ Administrativa /Gabinete de Contabilidade
	<p>8. Entre o 10º e o 20º dia do mês seguinte àquele a que dizem respeito as remunerações, efetuar-se-á pagamento da Taxa Social Única (TSU), através de referência multibanco, disponibilizada a partir da Segurança Social Direta</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Tesoureiro ○ Gabinete de Contabilidade
	<p>9. Até ao 20º dia do mês seguinte àquele a que dizem respeito as remunerações, efetuar-se-á a entrega do valor retido aos cofres do Estado, através de referência multibanco, disponibilizada a partir do Portal das finanças.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Tesoureiro ○ Gabinete de Contabilidade
	<p>10. Enviar mapa com informação salarial para entidade seguradora dos acidentes de trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrativa ○ Gabinete de Contabilidade

● Responsável da atividade / ○ Participante na atividade

4.5 Avaliação de Desempenho

Entrada (Input) ▼	<ul style="list-style-type: none"> • Missão, Visão e Valores da Instituição • Objetivos estratégicos • Descrição e Análise de Funções 	
Atividades	Manuais e Instruções de Trabalho	Documentos de Registo
1. Definir objetivos e informar metodologia de avaliação de desempenho	Manual de Funções	Ata de reunião
2. Garantir formação	ITS05.01 – Avaliação de Desempenho	
3. Aplicar formulários		DS05.18 – Formulário de autoavaliação do colaborador
		DS05.19 – Formulário de heteroavaliação do colaborador
4. Entrevista de avaliação		DS05.20 – Guião de Entrevista de Desempenho
5. Relatório da Avaliação		DS05.21 – Relatório da avaliação de desempenho
6. Mapa de desempenhos		DS05.21 – Relatório da avaliação de desempenho
7. Reconhecimento dos colaboradores com desempenhos superados	ITS05.01 – Avaliação de Desempenho	
8. Avaliação do Sistema de Gestão de Desempenho		Ata de Reunião
Saída (Output) ▼	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho dos colaboradores avaliados • Colaborador reconhecido • Necessidades formativas 	

Fluxograma	Descrição de Atividades	Responsáveis
	<p>1. No início de cada ano civil, a Direção da Instituição, em conjunto com a Direção Técnica e todos os colaboradores define os objetivos individuais e/ou de equipa da avaliação de desempenho e informa metodologia de avaliação de desempenho, procedendo ao registo da mesma em Ata de Reunião de Direção</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direção ○ Direção Técnica
	<p>2. Sempre que há admissão de novos colaboradores ou avaliadores é obrigatório garantir a formação dos mesmos. A formação deverá centrar-se nos objetivos do sistema, critérios e avaliação, tipo de medição, procedimentos específicos, formalização e etapas da avaliação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direção Técnica
	<p>3. Durante os meses de agosto e setembro aplicar a cada colaborador o DS05.18 - Formulário de autoavaliação do colaborador e o DS05.19 - Formulário de heteroavaliação do colaborador. Os referidos formulários deverão ser devolvidos oito dias depois da sua entrega.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador ○ Serviços administrativos
	<p>4. Durante o mês de setembro realiza entrevista de avaliação de desempenho, conforme DS05.20 – Guião de Entrevista de Desempenho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direção /Direção Técnica /Coordenador de Resposta Social ou Serviço ○ Colaborador
	<p>5. O tratamento da informação dos formulários de avaliação de desempenho realiza-se durante o mês de outubro. As conclusões deverão ser registadas em DS05.21 – Relatório da avaliação de Desempenho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direção Técnica ○ Serviços administrativos
	<p>6. O DS05.21 – Relatório da avaliação de desempenho deverá ser enviado à Direção para validar o mapa de desempenho e as devidas implicações práticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direção Técnica
	<p>7. Proceder ao reconhecimento dos colaboradores com desempenhos superados, de acordo com a ITS05.01 – Avaliação de Desempenho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direção
	<p>8. Com o objetivo de se introduzirem melhorias no processo de avaliação, corrigindo as deficiências do processo ou atualizando aspetos exigidos pela evolução da Instituição, durante o mês de dezembro, a equipa de avaliadores deverá reunir elaborando ata de reunião com as principais conclusões.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direção • Direção Técnica • Coordenador de Resposta Social ou Serviço

● Responsável da atividade / ○ Participante na atividade

4.6 Gestão de Saúde Ocupacional

Entrada (Input) ▼	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador Admitido
--------------------------------	--

Atividades	Manuais e Instruções de Trabalho	Documentos de Registo
1. Definir prestador de serviços		DS04.01 – Lista de fornecedores aprovados
2. Preencher anexo D – Relatório Único		
3. Agendar consulta		
4. Realizar Consulta		Ficha de aptidão técnica
5. Definir Acompanhamento		
6. Programar Higiene e Segurança no Trabalho		
7. Visitar instalações		
8. Elaborar relatório		Relatório de Higiene e Segurança no Trabalho
9. Implementar melhorias		
10. Acompanhar e avaliar		

Saída (Output) ▼	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de aptidão • Relatório de Higiene e Segurança no Trabalho • Colaboradores com conhecimentos dos riscos da função • Preenchimento do Anexo D, do Relatório Único
-------------------------------	--

Fluxograma	Descrição de Atividades	Responsáveis
<pre> graph TD Inicio([Início]) --> 1[1. Definir Prestador de Serviços] 1 --> 2[2. Preencher Anexo D - Relatório Único] 2 --> 3[3. Agendar Consulta] 3 --> 4[4. Realizar Consulta] 4 --> 5[5. Definir Acompanhamento] 5 --> 6[6. Programar Higiene e Segurança no Trabalho] 6 --> 7[7. Visitar Instalações] 7 --> 8[8. Elaborar Relatório] 8 --> 9[9. Implementar Melhorias] 9 --> 10[10. Acompanhar e Avaliar] 10 --> Fim([Fim]) </pre>	<p>1. A prestação do serviço de Medicina, Higiene e Segurança no Trabalho é sempre assegurada por uma entidade externa à Instituição. A entidade encontra-se definida no processo de suporte PS04 – Gestão de Recursos Materiais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direção <ul style="list-style-type: none"> ○ Direção Técnica
	<p>2. A entidade externa responsável pela Medicina, Higiene e Segurança no Trabalho procederá ao preenchimento e emissão da documentação legal obrigatória, nomeadamente o Anexo D – Relatório Único – modelo de relatório anual da atividade dos serviços de segurança, higiene e saúde no trabalho, que se encontra disponibilizado no site do Gabinete de Estratégia e Planeamento. O preenchimento do Anexo D, do Relatório Único é elaborado de acordo com as informações obtidas através dos exames médico, das vistorias de segurança e higiene aos locais de trabalho e das informações fornecidas pela entidade patronal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entidade externa de prestação de serviços
	<p>3. Agenda com entidade externa consulta de medicina no trabalho, ou apoio psicológico e emocional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direção Técnica <ul style="list-style-type: none"> ○ Administrativa
	<p>4. Realiza consulta de medicina no trabalho com preenchimento de Ficha de Aptidão. Sempre que solicitado pelo colaborador ou sinalização por superior hierárquico é agenda consulta de psicologia, com recurso a recrutamento externo de serviço.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entidade externa
	<p>5. Define acompanhamento através de ações psicológicas ou emocionais, quer individuais, quer em grupo. O acompanhamento da consulta de medicina no trabalho realiza-se nas seguintes condições: consulta de admissão (a realizar aquando da admissão do trabalhador); consulta periódica (a realizar anualmente aos colaboradores com menos de 18 anos e mais de 50 anos e de dois em dois anos aos restantes colaboradores) e consulta ocasional (a realizar após baixa por doença e/ou a pedido da Instituição).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entidade externa <ul style="list-style-type: none"> ○ Direção Técnica
	<p>6. Programa ações necessárias para Higiene e Segurança no Trabalho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direção Técnica • Colaborador
	<p>7. De acordo com o definido na legislação e as condições de contrato, a entidade externa realiza visitas periódicas às instalações da Instituição para avaliar riscos profissionais e condições de segurança no trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entidade externa • Colaborador
	<p>8. Posteriormente elabora relatório de Higiene e Segurança no Trabalho, com a avaliação de riscos e definição de atividades de prevenção e proteção</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entidade externa • Direção Técnica
	<p>9. Após receção do relatório, a Instituição procede à implementação das melhorias propostas pela entidade externa, quer através da integração da prevenção nos sistemas de informação e comunicação da Instituição, quer através da formação dos colaboradores e implementação de ações de melhoria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direção <ul style="list-style-type: none"> ○ Direção Técnica ○ Entidade externa
	<p>10. Continuamente far-se-á o acompanhamento e a avaliação dos riscos profissionais, das condições de segurança no trabalho e das ações de medicina no trabalho, acompanhamento psicológico e emocional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direção <ul style="list-style-type: none"> ○ Direção Técnica ○ Entidade externa

● Responsável da atividade / ○ Participante na atividade

4.7 Gestão da Formação

Entrada (Input) ▼	<ul style="list-style-type: none"> • Descrição e Análise de Funções • Relatório de Avaliação de Desempenho • Plano de Ação
--------------------------------	---

Atividades	Manuais e Instruções de Trabalho	Documentos de Registo
1. Identificar necessidades de formação		DS05.22 – Relatório de identificação de necessidades de formação
2. Programar a formação		DS05.23 – Plano anual de formação
3. Planear a formação		DS05.24 - Plano de ação de formação
4. Executar formação		DS05.25 – Folha de Sumário e Presença em Ação de Formação
5. Avaliar a formação		DS05.26 – Relatório da avaliação do impacto da formação

Sada (Output) ▼	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador com competências adequadas aos aspetos estratégicos e indicadores organizacionais
------------------------------	---

Fluxograma	Descrição de Atividades	Responsáveis
<pre> graph TD Inicio([Início]) --> A[1. Identificar Necessidades de Formação] A --> B[2. Programar Formação] B --> C[3. Planear Formação] C --> D[4. Executar Formação] D --> E[5. Avaliar Formação] E --> Fim([Fim]) </pre>	<p>1. Anualmente, e após conclusão do relatório de avaliação de desempenho, a Instituição define indicadores e competências que se pretende que os colaboradores passem a desenvolver, considerando ainda os aspetos estratégicos que possam requerer formação e indicadores organizacionais que iniciem necessidades de formação. No levantamento de necessidades de formação deve identificar as necessidades concretas e a sua localização profissional em DS05.22 – Relatório de identificação de necessidades de formação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direção Técnica ○ Direção
	<p>2. Após identificação das necessidades de formação, é definido o Plano de formação anual em DS05.23 – Plano anual de formação. Inicia vigência no primeiro dia de cada ano civil, com a duração de um ano e a devida aprovação da Direção da Instituição.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direção Técnica ○ Direção
	<p>3. À elaboração e aprovação do Plano de Formação sucede-se a preparação e execução das ações em DS05.24 – Plano de ação de formação, de acordo com os seguintes parâmetros:</p> <ol style="list-style-type: none"> Definir método: poderá ser formação em sala (expositivo ou discussão em grupo), simulação, outdoor (direcionada para o fomento de competências interpessoais), ou <i>coaching</i> (direcionado para o auto-desenvolvimento, autocorreção, auto-melhoria) Definir programa de ação de formação Definir recursos didáticos de suporte à ação Definir regras de funcionamento relativas à assiduidade, presenças, afetação de meios e instrumentos de avaliação de formadores e formandos Definir responsabilidade de execução: pode ser definida pela chefia direta, por um técnico de formação ou então por entidades externas especializadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Formador ○ Direção Técnica
	<p>4. Executa ação de formação definida e procede ao preenchimento do DS05.25 – Folha de Sumário e Presença em Ação de Formação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formador ○ Direção Técnica
	<p>5. Após a execução de todas as ações de formação procede-se à avaliação do impacto da intervenção formativa, em DS05.26 – Relatório da avaliação do impacto da formação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direção Técnica

• Responsável da atividade / ○ Participante na atividade

4.8 Avaliação da satisfação dos colaboradores com o do clima organizacional

Entrada (Input) ▼	<ul style="list-style-type: none"> • Descrição e Análise de Funções
--------------------------------	--

Atividades	Manuais e Instruções de Trabalho	Documentos de Registo
1. Disponibilizar inquéritos		DS05.27 – Inquérito de Avaliação do Clima Organizacional
2. Recolher inquéritos		
3. Analisar respostas e publicar resultados e propostas de melhoria		DS05.28 – Relatório de Avaliação do Clima Organizacional
4. Implementar melhorias		DS05.28 – Relatório de Avaliação do Clima Organizacional

Saída (Output) ▼	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador avaliado • Plano de ações decorrentes da auscultação dos colaboradores • Implementação de melhorias
-------------------------------	---

Fluxograma	Descrição de Atividades	Responsáveis
Início	1. Anualmente será disponibilizado a todos os colaboradores o DS05.27 - Inquérito de Avaliação do Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Direção Técnica ○ Serviços Administrativos
1. Disponibilizar Inquéritos	2. Até cinco dia úteis depois da disponibilização do DS05.27 - Inquérito de avaliação do clima organizacional, deverão ser entregues nos serviços administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços Administrativos
2. Recolher Inquéritos	3. A análise das respostas é suportada pelo DS05.28 – Relatório de avaliação do clima organizacional, onde deverão estar publicados os resultados e propostas de melhoria, com a devida aprovação da Direção	<ul style="list-style-type: none"> • Direção Técnica
3. Analisar respostas e publicar resultados e propostas de melhoria	4. A implementação de melhorias decorrente da análise das respostas deve ser suportada em DS05.28 – Relatório de avaliação do clima organizacional, com registo de evidências da sua efetiva implementação e toas as atividades definidas devem enquadra Plano de Ação da Oragnização. A avaliação do impacto será suportada por disponibilização de novo DS05.27 - Inquérito de avaliação do clima organizacional, apenas com inquérito dos indicadores que obtiveram menor satisfação por parte dos colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Direção ○ Direção Técnica
4. Implementar Melhorias		
Fim		

• Responsável da atividade / ○ Participante na atividade

Capítulo 7 – Avaliação da Implementação do Projeto de Intervenção

7.1. Preparação e Realização da Auditoria

Por auditoria entende-se o controlo de forma sistémica e sistemática, que possibilita detetar mais facilmente possíveis causas de deficiências. Em linguagem ISO 19011 é “um processo independente, sistemático e documentado para obter evidências de auditoria e para as avaliar objetivamente, com vista a determinar em que medida os critérios da auditoria são satisfeitos” (Pires, 2007).

Para avaliação do projeto de intervenção definiu-se que na sua fase final se efetuará uma auditoria no sentido de verificar se o processo de Gestão de Recursos Humanos está adequadamente formalizado e documentado de acordo com o MAQRS.

Considerando que as técnicas utilizadas em auditoria permitem aos auditores atingir os objetivos da auditoria, recolhendo a informação que permita determinar a existência, operação e eficácia dos elementos e/ou sistema de qualidade, foram definidas para a presente auditoria as seguintes técnicas (Pires, 2007):

- Troca de impressões com o gestor do projeto de modo a verificar o nível de conhecimento e compreensão das tarefas e responsabilidade e a coerência e compatibilidade;
- Análise de documentação de modo a verificar a existência de documentação de suporte e a sua adequabilidade.

Com o objetivo de verificar a conformidade do processo de GRH do CSPSM de Brufe procedeu-se ao planeamento da Auditoria com a intenção de a mesma também contribuir para a melhoria contínua. Recorrendo ao que já se encontra definido no Sistema de Gestão da Qualidade do CSPSM de Brufe, e de um modo particular, no Processo de Monitorização 02 – Auditorias Internas, elaborou-se o Plano de Auditoria (anexo 4), considerando as seguintes aspetos:

- Objetivo da Auditoria – verificar a conformidade do procedimento de Gestão de Recursos Humanos com o Manual da Qualidade das Respostas Sociais do ISS, IP – Critério 2 Pessoas;
- Âmbito da Auditoria – gestão de recursos humanos
- Documentos de referência - Manual da Qualidade das Respostas Sociais do ISS, IP – Critério 2 Pessoas
- Equipa Auditora – Carla Silva (CS): Nota biográfica - Carla Silva, licenciada em Sociologia, exerce funções de Direção Técnica em IPSS

do concelho de Vila Nova de Famalicão, que se encontra certificada pela ISO 9001:2004. Exerce ainda funções de Auditora Interna em organizações sociais no âmbito do Projeto Formação-Ação Solidária; e Sandra Pires (SP): Nota biográfica - Sandra Pires, licenciada em Serviço Social, exerce funções de Assistente Social em duas IPSS do concelho de Vila Nova de Famalicão, acumulando ainda com o acompanhamento ao Sistema de Gestão da Qualidade em ambas as organizações que se encontram certificadas pela ISO 9001:2008. É auditora da APCER, Certificação SA desde Setembro de 2011, quer pelos referenciais ISO 9001:2008 quer pelo MAQRS. No âmbito das suas competências é ainda consultora e formadora.

- Data | Local da Auditoria – 6 de dezembro | CSPSM de Brufe
- Plano de Auditoria –

Dia	Hora	Local	Atividades/Processos	Equipa Auditora	Auditados
6/12	9h30	CSPSM de Brufe	Reunião de Abertura	CS, SP	Presidente da Direção Diretora Técnica Educadora Social Educadora de Infância Ajudantes de Ação Educativa e Ação Direta
	10h		Descrição e análise de funções		
			Recrutamento e Seleção		
			Acolhimento, Integração e Socialização		
			Gestão Administrativa		
			Avaliação de Desempenho		
			Gestão de Saúde Ocupacional		
			Gestão da Formação		
			Avaliação da Satisfação dos colaboradores com o clima organizacional		
	12h		Reunião de Encerramento		

7.2. Relatório da Auditoria

O relatório de auditoria deve refletir fielmente, quer o resultado da auditoria, quer o modo como esta decorreu (Pires, 2007). Utilizando como documento de registo o relatório de auditoria (anexo 4) que já existe no Sistema de Gestão de Qualidade, especificamente no Processo de Monitorização 02 – Auditorias Internas, foi possível verificar evidências de todos os critérios do MAQRS, sem referências a não conformidades. De seguida especificam-se as evidências em cada requisito:

Requisitos	Evidências
As Respostas Sociais cumprem os requisitos legais aplicáveis à gestão e contratação de recursos humanos nos termos do Código de Trabalho?	DS05.00 Procedimento - Entrada DS05.00 Procedimento - Atividade 1 do ponto 4.1

Está definido o perfil de cada grupo profissional?	DS05.00 Procedimento Atividade 1 Manual de Funções
Está definido o perfil de cada grupo de voluntários?	DS05.01 Ficha de Descrição e Análises de Funções Anexo 2 – Manual de Funções
Estão definidas as funções e responsabilidades de cada colaborador (incluindo voluntários e estagiários)?	Anexo 2 – Manual de Funções
Está definida a forma como são asseguradas as funções e responsabilidades em caso de ausência ou impedimento dos colaboradores (incluindo voluntários e estagiários)?	Anexo 2 – Manual de Funções (Política de Substituição)
Os colaboradores envolvidos na prestação dos diversos serviços estão qualificados para o desempenho das suas funções (incluindo voluntários e estagiários)?	Anexo 2 – Manual de Funções Processo Individual do Colaborador
O Diretor Técnico possui formação técnica e académica adequada e, preferencialmente, experiência profissional de relevo para o exercício da sua atividade?	Anexo 2 – Manual de Funções Processo Individual do Colaborador
Está definida a metodologia para o recrutamento e seleção dos colaboradores?	DS05.00 Procedimento Atividade 4.2
O recrutamento é efetuado de acordo com os objetivos estratégicos das Respostas Sociais?	DS05.00 Procedimento - Atividade 1 ponto 4.2 DS05.02 Relatório de recrutamento e seleção – Parte A
A metodologia de recrutamento contempla, nomeadamente a realização de testes psicotécnicos?	DS05.00 Procedimento - Atividade 8 do ponto 4.2
Existe um manual de acolhimento e está definida a metodologia de integração de novos colaboradores (incluindo voluntários e estagiários)?	Manual de Acolhimento DS05.00 Procedimento – ponto 4.3
São definidos os objetivos de desempenho, quer individuais quer de equipa, através de negociação interna com todas as partes interessadas?	DS.05.00 Procedimento - Atividade 1 do ponto 4.5
Está definida a metodologia de desenvolvimento profissional e avaliação de desempenho dos colaboradores e esta é conhecida e aceite pelos colaboradores?	DS05.00 Procedimento - Atividade 1 do ponto 4.5 ITS05.01 Avaliação de Desempenho

A metodologia referente à avaliação de desempenho prevê um sistema de reconhecimento dos colaboradores?	DS05.00 procedimento - Atividade 7 do ponto 4.5 ITS05.01 Avaliação de Desempenho
Está definida uma metodologia para a identificação das necessidades de formação, e laboração do plano de formação e avaliação da eficácia da formação?	DS05.00 procedimento - ponto 4.7 DS05.22 Relatório de identificação de necessidades de formação DS05.23 Plano Anual de Formação DS05.24 Plano de Ação de Formação
Existe evidência de que os colaboradores são incentivados a terem iniciativas e que participam em atividades de melhoria contínua?	DS05.18 Formulário de autoavaliação do colaborador DS05.22 Relatório de identificação de necessidades de formação
Está definida uma metodologia de avaliação da satisfação dos colaboradores?	DS05.00 Procedimento - Atividade 4.8
A metodologia estabelece: – Periodicidade (mínima anual)	DS05.00 Procedimento - Atividade 1 do ponto 4.8
A metodologia estabelece: – Indicadores relacionados com a satisfação dos colaboradores	DS05.27 Inquérito de avaliação do clima organizacional
A metodologia estabelece: – Sistemas de recolha de informação (p. ex. questionários e entrevistas, reuniões ou sistema de sugestões)	DS05.27 Inquérito de avaliação do clima organizacional
A metodologia estabelece: – Análise e tratamento dos dados recolhidos	DS05.00 Procedimento - Atividade 3 do ponto 4.8 DS05.28
Na sequência da avaliação da satisfação dos colaboradores, são elaborados relatórios das conclusões, recomendações e ações a serem tomadas?	DS05.00 ponto 4.8 da atividade 3 DS05.28 Relatório de avaliação do clima organizacional
Existe evidência de que as ações foram efetivamente implementadas e contribuíram para a melhoria da satisfação dos colaboradores?	DS05.00 Procedimento – atividade 4 do ponto 4.8 DS05.28 Relatório de avaliação do clima organizacional
São estabelecidos seguros de acidentes no trabalho, para os colaboradores (incluindo estagiários e voluntários)?	DS05.00 Procedimento - Atividade 14 do ponto 4.2
É promovida, de acordo com a legislação em vigor, a observação médica dos colaboradores? São mantidos registos médicos?	DS05.00 Procedimento - Atividade 3 e 4 do ponto 4.6 Fichas de aptidão médica
São promovidas periodicamente ações de gestão emocional dos colaboradores?	DS05.00 Procedimento - Atividade 5 do ponto 4.6

São desenvolvidas ações de promoção da saúde mental dos colaboradores (p. e. sessões “outdoor”, atividades de desenvolvimento pessoal, etc.)?	DS05.00 Procedimento - Atividade 5 do ponto 4.6´ DS05.28 Relatório de avaliação do clima organizacional Plano de Ação
É promovida a avaliação psicológica de todos os colaboradores e, em caso de necessidade, é promovido o seu acompanhamento?	DS05.00 Procedimento - Atividade 5,6 e 7 do ponto 4.6

7.3. Sequência da Auditoria

Com o planeamento, implementação e avaliação do projeto de intervenção foi possível concluir que a organização em julho de 2014 assegura que o sistema de gestão de recursos humanos cumpre todos os requisitos do Critério 2 - Pessoas do MAQRS e por consequência pode integrar o seu Sistema de Gestão da Qualidade e submetê-lo com êxito à certificação.

Contudo a organização deve, até esse momento, garantir:

- evidências objetivas que confirmem a eficácia e conformidade do que está a ser feito;
- o envolvimento de todos, desde a Direção, aos colaboradores e até aos voluntários;
- a disponibilização nos locais necessários das versões atuais da documentação, bem como a manutenção da identificação e legibilidade dos documentos;
- a revisão regular no sentido de assegurar que o sistema se mantém adequado, apropriado e eficaz, ou seja, que o processo está a ser gerido em conformidade com a abordagem definida.

Através deste acompanhamento e revisão estamos a promover a aprendizagem, inovação e melhoria contínuas que, segundo o MAQRS (ISS, 2010) considera que a excelência é desafiar o “status quo” e efetuar a mudança, utilizando a aprendizagem para desencadear a inovação e oportunidades.

Entendemos, ainda, recomendar que o CSPSM de Brufe aproveite os próximos seis meses (de janeiro a junho de 2014) para desenvolver o seu sistema de GRH de acordo com a proposta de implementação desenvolvida e apresentada neste projeto, de modo a garantir a recolha de evidências que fundamentem a submissão do pedido de creditação.

Conclusão

A gestão estratégica emerge como o processo de formulação e implantação de planos que orientam a organização, integrando o planeamento estratégico, as decisões operacionais e o funcionamento quotidiano da organização (Bilhim, 2007). O novo modelo de gestão de recursos humanos, preconizado na nova gestão de recursos humanos e denominado de gestão estratégica de recursos humanos é de especial interesse para as organizações por (Bonache & Cabrera, 2004). Estes autores (Bonache & Cabrera, 2004) argumentam que a gestão estratégica de recursos humanos deverá:

- Permitir comprovar em que medida um programa de recursos humanos alcança os objetivos previstos;
- Permite obter a informação necessária para comparar distintos programas e para tomar decisões, tendo em conta as alternativas que se podem considerar;
- Proporcionar informação para controlar que os programas de recursos humanos operam de maneira contínua e eficiente, respondendo às necessidades estratégicas da organização;
- Ajudar a antecipar problemas futuros para poder iniciar intervenções o quanto antes;
- Proporcionar informação ao resto da organização acerca dos programas de recursos humanos.

Segundo Gomes *et al* (2008), a gestão estratégica de recursos humanos refere-se à articulação entre as motivações e atuações das pessoas, quer individual quer coletivamente e as linhas de desenvolvimento de negócio. Neste tipo de gestão, as pessoas representam uma forte vantagem competitiva. Para uma organização, o importante é a forma como os recursos humanos são geridos, ou seja, como são os serviços prestados pelos recursos humanos.

Na definição e implementação do presente projeto procuramos definir um conjunto de atividades e tarefas que permitissem que a gestão de recursos humanos melhorasse a qualidade da tomada de decisões a respeito das atividades relacionadas com a gestão de pessoas, dirigisse o seu investimento para intervenções mais suscetíveis de influenciar os resultados, demonstrando o seu contributo para a

consecução dos objetivos estratégicos da organização. Procuramos, ainda, definir um sistema de gestão de recursos humanos constituído pelas práticas que melhor se adequam às circunstâncias da organização tornando-as, também, consistentes entre si.

Pela auditoria realizada conclui-se que, apesar do projeto responder às exigências do MAQRS, o caminho ainda não está terminado. A sua operacionalização diária irá permitir outros avanços, na lógica da melhoria contínua. Sob esta perspetiva importa continuar a traçar um caminho de alinhamento entre a organização, as pessoas, o sistema de recursos humanos e a cultura organizacional (Bilhim, 2007). Sendo o sistema de gestão de recursos humanos um conjunto de políticas e práticas, o mesmo só será eficiente e contribuirá para a melhoria contínua se for adequado à organização e consistente entre si e as restantes práticas organizacionais.

Bibliografia

- Bilhim, J. A. (2007). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bonache, J., & Cabrera, Á. (2004). *Dirección Estratégica de Personas - Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Pearson Edicación, S.A.
- Brufe, J. (2011). *Junta de Freguesia de Brufe*. Obtido em 2012 de Dezembro de 28, de http://www.freg-brufe.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=20&Itemid=39
- Caeiro, J. (2008). Economia Social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Rev. Katál. Florianópolis* v.11, 61-72.
- Camara, e. (2007). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Câmara, P. (2000). *Os sistemas de recompensas e gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carvalho, J. (2005). *Organizações Não Lucrativas*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Estatística, I. N. (2009). *Censos 2011*. Obtido em 22 de Outubro de 2012, de http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos2011_apresentacao
- Famalicão, M. d. (2012). *Município de Vila Nova de Famalicão*. Obtido em 2012 de Outubro de 23, de http://www.vilanovadefamalicao.org/_relatorio_socioeconomico
- Fernandes, M. T. (2008). *Dar+ Valor às Pessoas*. Projecto Valor-In/Equal.
- Gido, J., & Clements, J. (2007). *Gestão de Projectos*. São Paulo: Thomson Learning.
- Gomes, e. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- IPQ. (2004). *Norma Portuguesa NP 4427 2004 : Sistemas de GEstão de Recursos Humanos : Requisitos*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.
- ISS. (2010). *Modelo de Avaliação da Qualidade. Serviço de Apoio Domiciliário - 2ª edição*. Lisboa, Portugal: Instituto da Segurança Social.
- Martins, D. (2005). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em empresas de média dimensão. Tese de Mestrado em Desenvolvimento e Inserção Social*. Porto.
- Oliveira, C. (2011). *Como gerir bem a sua Instituição*. Porto: Omnisinal.

- Oliveira, L. (2007). *Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho - manual de apoio*. Porto: Vida Económica.
- Peretti, J. (2001). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pires, A. R. (2007). *Qualidade - Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Quintão, C. (2004). V Congresso Português de Sociologia. *Terceiro Sector - elementos para referenciação teórica e conceptual* (pp. 1-15). Braga: Universidade do Minho.
- Quintão, C. (2011). *Universidade do Porto*. Obtido em 5 de Dezembro de 2013, de Repositório Aberto: <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/54358>
- Seixo, J. M. (2003). *Gestão Administrativa dos Recursos Humanos - Manual prático Lidel*. Lisboa: Lidel - edicoes tecnicas, lda.
- Sousa, e. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel - edições técnicas, lda.
- Varão, S. (2009). *Gestão de Recursos Humanos para Principiantes*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Anexos

Anexo 1
Grelha de diagnóstico

Questão	Existe?		Fomalização		Resposta
	Sim	Não	Formal	Informal	
RECRUTAMENTO					
A organização possui uma atividade que define todo o processo desde a autorização de recrutamento até à aprovação?					
O recrutamento é feito de uma forma pró-activa (de acordo com as projecções de necessidades de recursos humanos), bem como de forma reactiva na substituição imediata e preenchimento de novos postos de trabalho?					
O recrutamento é efectuado de acordo com os objectivos estratégicos da Resposta Social?					
Existe uma Descrição e Análise de Funções (DAF):					
para cada função?					
que identifica com precisão os principais objectivos, requisitos, nível de autoridade, tarefas e responsabilidades da função?					
que identifica os requisitos mínimos para cada função?					
que identifica com precisão as competências necessárias em termos do “saber-fazer”?					
que identifica com precisão as competências necessárias em termos do “saber-ser” ?					

Questão	Existe?		Fomalização		Resposta
	Sim	Não	Formal	Informal	
que assegura as funções e responsabilidade em caso de ausência ou impedimento dos colaboradores?					
É tomada em consideração candidatos internos para todos ou alguns postos de trabalho antes de recorrer ao recrutamento externo? Se algumas funções são determinadas a serem preenchidos internamente, como é determinada essa decisão?					
Estão desenvolvidas formas específicas de apoio a pessoas como p.e. proporcionar estágios, oferta de emprego, etc..					
Existe um procedimento formal para anunciar o posto de trabalho? O anúncio contém os objectivos, responsabilidades e requisitos que constam no DAF?					
Que tipo de fontes de recrutamento são utilizados e para que funções?					
O processo de recrutamento é transparente e justo?					
É proporcionado feedback a todos os candidatos independentemente da decisão final?					
A organização segue uma política de contratação baseada na não discriminação?					
Esta respeita, estimula e defende a diversidade dentro da organização?					

Questão	Existe?		Fomalização		Resposta
	Sim	Não	Formal	Informal	
SELECÇÃO					
São efectuadas entrevistas de triagem por: telefone, teleconferência ou videoconferência antes das entrevistas pessoais?					
A organização definiu o período máximo de tempo a cumprir entre o primeiro contacto com o candidato e a contratação?					
Quantos candidatos são normalmente entrevistados antes de se preencher uma vaga?					
Quem participa nas entrevistas?					
Quantas pessoas estão normalmente envolvidos no processo de entrevista?					
Quem toma a decisão final de contratação?					
Os responsáveis de recrutamento e selecção possuem formação adequada para o desempenho da função (técnicas de entrevista, colocação de questões relacionadas com a posição, conhecimento das implicações legais)?					
As referências dos candidatos são verificadas?					
A realização de exames médicos é uma condição exigida para a contratação?					
A organização analisa ou avalia alternativas para satisfazer as necessidades de recrutamento e selecção: subcontratação, trabalho temporário, trabalho a tempo parcial ou teletrabalho?					

Questão	Existe?		Fomalização		Resposta
	Sim	Não	Formal	Informal	
Existe um procedimento formalizado para orientar na atividade Acolhimento & Integração?					
Existe uma função dentro da organização responsável por supervisionar e coordenar a atividade de Acolhimento & Integração?					
É entregue o manual de acolhimento ao novo colaborador?					
Quem faz o acolhimento do novo colaborador?					
O espaço físico destinado ao novo colaborador bem como os recursos necessários para o desempenho das suas funções são disponibilizados no dia de admissão?					
O contrato de trabalho é no dia anterior à admissão?					
Existe algum documento de controlo que permita verificar e confirmar a realização de todas as tarefas associadas ao acolhimento do novo colaborador?					
De que forma é dada a conhecer a entrada de um novo colaborador aos restantes colaboradores da empresa?					
Que informação é comunicada?					
É nomeado alguém responsável pelo acolhimento do colaborador?					
Está definido um sistema de organização do fluxo de informação interna, horizontal e vertical.					

Questão	Existe?		Fomalização		Resposta
	Sim	Não	Formal	Informal	
Existe uma função responsável pela gestão administrativa de recursos humanos?					
Existe um procedimento na atividade gestão administrativa?					
Existe e é divulgado um sistema de informação que permite uma gestão administrativa eficaz?					
Existem procedimentos definidos para a realização do processamento salarial?					
O processamento salarial é realizado e verificado por pessoas diferentes?					
Existem procedimentos que abordam as normas quanto aos regimes de :					
férias					
feriados					
faltas					
licenças					
estatuto de parentalidade					
estatuto de estudante-trabalhador					
tipos de horário de trabalho					
adaptabilidade de horário de trabalho					
isenção de horário					
trabalho a tempo parcial					
trabalho noturno					
trabalho suplementar					
obrigações legais					
Existe um sistema que permite a gestão da assiduidade e pontualidade?					

Questão	Existe?		Fomalização		Resposta
	Sim	Não	Formal	Informal	
Os colaboradores têm acesso às informações que lhe dizem respeito em termos de:					
dias de férias					
horas de falta					
horas de trabalho suplementar					
Existe um procedimento para controlo de absentismo? E os indicadores são conhecidos?					
Existem normas para justificação das ausências?					
Existe um cadastro individual para todos os trabalhadores?					
Existe alguma lista de verificação para confirmar que todos os documentos necessários constam efectivamente no cadastro?					
Como é que é garantida a actualização dos documentos que constituem o cadastro do colaborador e com que frequência é realizada?					
Existe algum método de controlo para assegurar a comunicação de declarações obrigatórias às entidades oficiais?					
Existe um procedimento definido para o exercício do poder disciplinar? É do conhecimento de todos?					
Esta definido e disponível o quadro de colaboradores e os respectivos horários?					
Está disponível o organograma e a informação sobre a qualificação profissional dos colaboradores?					

Questão	Existe?		Fomalização		Resposta
	Sim	Não	Formal	Informal	
Existe uma política que estabelece a filosofia da empresa em termos de gestão de desempenho?					
A política contém procedimentos para orientar o gestor no processo de gestão de desempenho e descreve como obter o apoio necessário?					
Existe uma função dentro da organização responsável por supervisionar e coordenar o processo de gestão de desempenho?					
A organização possui um sistema de avaliação de desempenho?					
Existe uma atividade/metodologia para a aplicação do sistema de avaliação de desempenho e esta anuncia de uma forma clara e transparente o objectivo da sua aplicação?					
Todos os colaboradores conhecem e aceitam a metodologia de avaliação de desempenho?					
O desempenho dos colaboradores está alinhado com os objectivos estratégicos da organização?					
O sistema de avaliação de desempenho é:					
de fácil uso e compreensão?					
aplicado a todos os colaboradores da organização?					
define critérios claros em termos de objectivos?					
comunica às pessoas o que delas se espera?					
identifica claramente as oportunidades de melhoria dos colaboradores?					
inclui e valoriza a autoavaliação?					

Questão	Existe?		Fomalização		Resposta
	Sim	Não	Formal	Informal	
Existem indicadores de desempenho mensuráveis para cada função?					
Os objetivos de desempenho dos colaboradores e das equipas têm em consideração os resultados obtidos com os clientes, nomeadamente resultados dos planos de intervenção individual dos clientes?					
Os objectivos e indicadores são discutidos e negociados com o colaborador?					
A comunicação entre avaliador e avaliado baseia-se em dados factuais?					
A avaliação de desempenho é realizada regularmente (no mínimo uma vez por ano)?					
O sistema de avaliação de desempenho prevê feedback regular (pelo menos semestralmente) entre o avaliador e avaliado?					
O desempenho é avaliado de modo consistente ao longo do tempo?					
Os avaliados são encorajados a prepararem-se para a avaliação de desempenho?					
O sistema respeita os princípios de honestidade, respeito pela privacidade e dignidade?					

Questão	Existe?		Fomalização		Resposta
	Sim	Não	Formal	Informal	
Existe uma metodologia que estabelece a filosofia da organização no que toca à formação e desenvolvimento dos seus colaboradores?					
Existe uma posição dentro da organização responsável por supervisionar e coordenar as actividades de formação e desenvolvimento?					
Existe uma atividade para avaliar as necessidades imediatas de formação na organização bem como de desenvolvimento individual? Com que frequência é realizada? Quem participa na avaliação?					
Existe uma atividade para avaliar as necessidades futuras de formação e desenvolvimento na organização?					
Se sim, como é que essa avaliação é realizada?					
Quem participa na avaliação?					
A projecção é feita para quantos anos?					
As competências, conhecimentos e atitudes são consideradas na avaliação das necessidades de formação e desenvolvimento?					
As questões organizacionais, tais como missão, os objectivos, as mudanças culturais e de orientação para o cliente são considerados nas necessidades de formação?					
São considerados os requisitos legais nas necessidades de formação?					

Questão	Existe?		Fomalização		Resposta
	Sim	Não	Formal	Informal	
A quem é comunicada as necessidades imediatas e futuras de formação e desenvolvimento da organização? Quantas vezes?					
É elaborado um Diagnóstico de Necessidades? Com base em quê?					
Os colaboradores que irão ser alvo da formação são consultados, de modo a conhecerem e aceitarem a metodologia de desenvolvimento profissional?					
O diagnóstico de necessidades toma em conta os objectivos estratégicos da organização?					
O Plano de Formação toma em conta os objectivos estratégicos da organização?					
É prática comum fazer-se a avaliação da formação?					
Como é que são comunicados aos colaboradores os programas e oportunidades de desenvolvimento e formação?					
Os programas de formação e desenvolvimento têm objectivos claros?					
Os resultados dos programas de formação e desenvolvimento são monitorizados e avaliados?					
Como é que a organização consegue determinar se as aprendizagens são colocadas em prática no regresso ao trabalho?					

Questão	Existe?		Fomalização		Resposta
	Sim	Não	Formal	Informal	
A organização possui uma política que afirma a sua filosofia sobre a saúde do trabalhador, segurança e bem-estar?					
Existem políticas e procedimentos que demonstrem a conformidade com a legislação e regulamentações?					
Existe uma função na organização que supervisiona e coordena as actividades de saúde, segurança e bem-estar?					
Existe uma atividade que garanta a conformidade organizacional com as normas legislativas e regulamentares?					
A organização tem programas formais de prevenção de acidentes?					
Em caso afirmativo, incluem uma análise dos acidentes de trabalho por departamento, categoria e localização?					
Existe algum procedimento formalizado para investigar os acidentes de trabalho?					
Depois da investigação são implementadas medidas para evitar a ocorrência do mesmo acidente?					
Os acidentes de trabalho são divulgados a todos os colaboradores?					
As medidas tomadas para evitar a sua ocorrência são divulgadas a todos os colaboradores?					

Questão	Existe?		Fomalização		Resposta
	Sim	Não	Formal	Informal	
As medidas tomadas para evitar a sua ocorrência são divulgadas a todos os colaboradores?					
É promovida a avaliação médica aos colaboradores conforme definido na legislação?					
São realizados estudos de ergonomia?					
A Avaliação de risco é feita ao posto de trabalho e é do conhecimento de cada um dos colaboradores?					
Existem acções de formação em prevenção de acidentes e boas práticas de segurança?					
Existe um sistema de segurança na empresa?					
Existe um sistema de evacuação em caso de emergência?					
O sistema é do conhecimento de todos?					
São efectuados simulacros?					
Existem doenças profissionais na empresa?					
A organização procura implementar medidas para reduzir ou evitar estas doenças?					

Questão	Existe?		Fomalização		Resposta
	Sim	Não	Formal	Informal	
Existe uma metodologia de avaliação da satisfação dos colaboradores (periodicidade, indicadores, sistema de recolha de informação, análise e tratamento de dados)?					
Na avaliação da satisfação dos colaboradores, elaboram-se relatórios das conclusões, recomendações e ações a serem tomadas?					
Os colaboradores são incentivados a terem iniciativas e as participarem em atividades de melhoria continua?					
São promovidas periodicamente ações de gestão emocional dos colaboradores?					
São desenvolvidas ações de promoção da saúde mental dos colaboradores (p.ex. outdoor, atividade de desenvolvimento pessoal, etc.)?					
Está definida uma metodologia para o envolvimento dos colaboradores (p.e. inquéritos, entrevistas) na melhoria dos processos e serviços?					
Os resultados da avaliação da satisfação dos colaboradores são comparados com os resultados obtidos em períodos anteriores					
Os resultados da avaliação da satisfação dos colaboradores estão disponíveis e são do conhecimento de todos os colaboradores?					

Anexo 2

Documentos de Suporte

 <p>Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe</p>	PS 05 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 1 de 1 Revisão 0
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	

Designação da função

Posicionamento Hierárquico

Requisitos Cognitivos

Habilitações literárias mínimas

Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações

Experiência profissional

Autoridade

Responsabilidade

Atividades	Política de substituição

Competências

Saberes

–

Saberes-Fazer

–

Saberes-Ser

–

	PS 05 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 1 de 2 Revisão 0
	DS 05.02 – Relatório de Recrutamento e Seleção	

PARTE A

IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES

(identificar motivos de acordo com os objetivos estratégicos da resposta social)

DESIGNAÇÃO DA FUNÇÃO

CRITÉRIOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

ENQUADRAMENTO PROFISSIONAL

Tipo de Vínculo:

Categoria Profissional:

Vencimento previsto:

DEFINIR FONTE DE RECRUTAMENTO

Recrutamento Interno

Recrutamento Externo Tipo de divulgação: _____

MARCAÇÃO DE ENTREVISTAS

Nome do Candidato	Dia da entrevista	Hora da entrevista

COMPOSIÇÃO DO JURI

Nome	Função

	PS 05 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 2 de 2 Revisão 0
	DS 05.02 – Relatório de Recrutamento e Seleção	

PARTE B

RELATÓRIO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Candidato	Formação (1)	Experiência Profissional (2)	Competências (2) (1 no mínimo; 5 no máximo)			Motivações (2)	Disponibilidade (1)	Apresentação (1)	Parecer (1)
			Designação	Designação	Designação				

Legenda:

(1) A – adequado(a) ; B – adequado(a) com reservas; C – não adequado(a)

(2) A – relevante; B – não relevante

PARECER FINAL DO JURI

Obs.:

Candidato Selecionado:

Assinatura:

Nome	Data

PARECER DA DIREÇÃO

Obs.:

Candidato Selecionado:

Assinatura/Data:

Nome	Data



DADOS PESSOAIS

Nome: _____

Morada: _____

Freguesia: _____ Concelho: _____

Código postal: _____ / _____ Telemóvel: _____ Telefone: _____

Endereço de e-mail: _____

Nacionalidade: _____ Data de nascimento: _____ / _____ / _____

N.º Bilhete de Identidade/ Cartão do Cidadão: _____

Nº fiscal (Contribuinte): _____ N.º Beneficiário: _____

Carta de condução: Sim Não Estado Civil : _____

Situação perante o trabalho: Desempregado a receber subsídio
Desempregado, sem subsídio, inscrito no IEFP
Primeiro Emprego
A trabalhar Tipo de contrato _____

Agregado Familiar:

Nomes	Idades	Parentesco
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Funções a que se candidata: _____

Motivos de candidatura: _____

DATA DA ENTREVISTA: ____ / ____ / ____ OBS. _____

PARECER: _____

ENTREVISTADOR: _____

A preencher pelos técnicos



HABILITAÇÕES

Habilitação Escolar: _____

Curso: _____

Cursos de Formação/Outros Conhecimentos:

Conhecimentos de informática: _____

PERCURSO PROFISSIONAL

Empregos anteriores/atuais

Empresa: _____ Função: _____ De _____ a _____

Motivo da mudança: _____

Empresa: _____ Função: _____ De _____ a _____

Motivo da mudança: _____

Empresa: _____ Função: _____ De _____ a _____

Motivo da mudança: _____

PRINCIPAIS COMPETÊNCIA E APTIDÕES PESSOAIS

_____, _____, de _____ de _____

Localidade

día

mês

ano

Assinatura

 Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe	PS 05 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29
	DS 05.04 – Ficha de entrevista	Página 1 de 2 Revisão 0

Nome do Candidato _____ **Idade:** _____

Motivações/Razões de candidatura

Como idealiza a função/Perfil

Planeamento/Responsabilidades

Empresas a que se candidatou/Procura de trabalho

Como se deslocaria para o trabalho/Tempo

Capacidade física

Percurso escolar/Perspetivas futuras



Línguas/Informática/Outros conhecimentos/Áreas de interesse

Experiência Profissional

Disponibilidade

Admissão:

Vencimento:

Horária:

Vencimento atual:

Fim de Semana:

Tipo de contrato:

PARECER

 <p>Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe</p>	PS 05 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 2 de 2 Revisão 0
	DS 05.06 – Contrato de Trabalho Sem Termo	

QUINTA: 1 – O Segundo Outorgante poderá, nos termos do disposto no artigo 400.º do Código do Trabalho, e independentemente de justa causa, denunciar o presente contrato, devendo-o fazer por comunicação escrita e com antecedência mínima de trinta ou sessenta dias consoante tenha até dois ou mais anos de antiguidade, respetivamente. ----
2 – Se o Segundo Outorgante não cumprir o prazo de pré-aviso estabelecido no número anterior, ficará obrigada a pagar à Primeira Outorgante uma indemnização de valor igual à remuneração de base correspondente ao prazo de pré-aviso em falta, sem prejuízo da responsabilidade civil pelos danos causados em virtude da inobservância desse prazo. -----

SEXTA: No que estiver omissa, aplica-se a legislação portuguesa em vigor. -----

SETIMA: Com a resolução de qualquer litígio emergente do presente contrato, as partes, desde já, convencionam como competente o Tribunal da Comarca de Vila Nova de Famalicão. -----

OITAVA: O presente contrato é feito em duplicado, composto por três páginas, que vão ser assinadas por ambas as Outorgantes. -----

Brufe, xx de xxxxxxxxxxxxxxxx de xxxx.

A Primeira Contraente,

O Segundo Contraente,

Isento de imposto de selo nos termos do artigo 6º da Código Imposto Selo.

 <p>Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe</p>	PS 05 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 1 de 2 Revisão 0
	DS 05.07 – Contrato de Trabalho Termo Certo	

Entre:

Centro Social e Paroquial São Martinho de Brufe, NIPC 504.989.553, com sede na Rua D. Jorge Ortiga, nº1600, freguesia de Brufe, concelho de V. N. de Famalicão, 4760-253 BRUFE VNF, adiante designado por **PRIMEIRO OUTORGANTE**; e

XXXXXXXXXX, NIF xxxxxx, NISS xxxxxxxx, residente xxxxxxxxxxxxxx, Vila Nova de Famalicão, portadora do Bilhete de Identidade nºxxxxxxxx, de xxxxxx, dos SIC de Braga, adiante designada por **SEGUNDA OUTORGANTE**,

É celebrado o presente contrato de trabalho a termo certo o qual se regerá pelas seguintes cláusulas: -----

1ª

As Outorgantes reciprocamente acordam em celebrar um contrato de trabalho subordinado com termo certo, pelo prazo de um ano, com início no dia ... de ... de 2012 e o termo no dia ... de ... de 2013.-----

2ª

A Segunda Outorgante compromete-se a exercer por conta e sob a autoridade e direção da Primeira, as funções inerentes à categoria profissional de ..., podendo ser-lhe atribuídas, transitoriamente, outras, de acordo com os princípios gerais.-----

3ª

A contratação da Segunda Outorgante destina-se a satisfazer uma necessidade temporária da Primeira Outorgante de relacionada com a (???)-----

5ª

A Segunda Outorgante cumprirá um período normal de trabalho semanal repartido pelo seguinte horário: xxxxx. -----
A Segundo Outorgante desde já aceita as alterações que o referido horário possa vir a sofrer em função das necessidades da Primeira Outorgante.

6ª

O local de trabalho da Segunda Outorgante será na sede da Primeira, sita na Rua XXXXXXXXXXXX, freguesia de Brufe, concelho de Vila Nova de Famalicão, sem prejuízo de eventual transferência para outro local, ou quando a Primeira Outorgante o ache necessário para o desempenho das funções que lhe são adstritas, nomeadamente em deslocações para clientes.-----

7ª

Como contrapartida do trabalho prestado, a Primeira Outorgante pagará à Segunda o valor líquido de €xxx,xx (xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx), acrescido de €..., a título de subsídio de alimentação dividido por cada dia útil de trabalho.-----

8ª

O contrato caduca, nos termos do Art.º 344.º do Código do Trabalho, através de comunicação escrita efetuada pela Primeira Outorgante à Segunda, do termo do mesmo, com a antecedência mínima de quinze dias.-----

 <p>Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe</p>	PS 05 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 2 de 2 Revisão 0
	DS 05.07 – Contrato de Trabalho Termo Certo	

9^a

No que estiver omissa, aplica-se a legislação portuguesa em vigor.-----

10^a

Com a resolução de qualquer litígio emergente do presente contrato, as partes, desde já, convencionam como competente o Tribunal da Comarca de Vila Nova de Famalicão.-----

11^a

O presente contrato é feito em duplicado, ficando cada um dos exemplares na posse dos contraentes.-----

Brufe, xx de xxxxxxx de xxxx.

A Primeira Outorgante,

A Segunda Outorgante,

Isento de imposto de selo nos termos do artigo 6º da Código Imposto Selo.

 <p>Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe</p>	PS 05 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 1 de 2 Revisão 0
	DS 05.08 – Contrato de Trabalho Por Termo Indeterminado	

Entre:

Centro Social e Paroquial São Martinho de Brufe, NIPC 504.989.553, com sede na Rua D. Jorge Ortiga, nº1600, freguesia de Brufe, concelho de V. N. de Famalicão, 4760-253 BRUFE VNF, doravante designada por **primeiro outorgante**; e

xxxxxxxxxx, NIF xxxxxx, NISS xxxxxxxxx, residente xxxxxxxxxxxxxx, Vila Nova de Famalicão, portadora do Bilhete de Identidade nºxxxxxxxx, de xxxxxx, dos SIC de Braga, adiante designada por **segunda outorgante**,

Atendendo que:

- a) O primeiro outorgante tem no seu quadro de pessoal uma colaboradora, com a categoria profissional xxxxxxxxxxxxxx, que se encontra com xxxxxxxxxxxxxx, não se prevendo a data específica do seu regresso ao trabalho;
- b) O primeiro outorgante necessita de um profissional capaz de auxiliar o serviço que a referida trabalhadora se encontrava afeta, pois só assim poderá cumprir com o seu escopo social.

É celebrado o presente contrato de trabalho a termo incerto, que se regerá pelas seguintes cláusulas:

1ª

Os Outorgantes reciprocamente acordam em celebrar um contrato de trabalho subordinado com termo incerto, com início no dia xx de xxxxxxxxx de xxxx e pelo prazo estritamente necessário ao regresso da colaboradora ao seu posto de trabalho, o que ocorrerá logo que termine a incapacidade, data em que cessará, de imediato e sem mais, o presente contrato de trabalho (nº2, do artigo 140 do CT)

2ª

A Segunda Outorgante compromete-se a exercer por conta e sob a autoridade e direção do Primeiro Outorgante as funções inerentes à categoria profissional de xxxxxxxxxxxxxx, podendo ser-lhe atribuídas, transitoriamente, outras, de acordo com os princípios gerais.

3ª

A Segunda Outorgante cumprirá um período normal de trabalho semanal de quarenta horas repartido pelo horário a definir pelo Primeiro Outorgante.

A Segunda Outorgante desde já aceita as alterações que o referido horário possa vir a sofrer em função das necessidades da Primeira Outorgante

4ª

O local de trabalho da Segunda Outorgante será na sede da Primeira Outorgante, sita na Rua D. Jorge Ortiga, nº1600, freguesia de Brufe, concelho de V. N. de Famalicão, sem prejuízo de eventual transferência para outro local, ou quando a Primeira Outorgante o ache necessário para o desempenho das funções que lhe são adstritas.

	PS 05 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 2 de 2 Revisão 0
	DS 05.08 – Contrato de Trabalho Por Termo Indeterminado	

5ª

Como contrapartida do trabalho prestado, a Primeira Outorgante pagará à Segunda Outorgante o valor ilíquido de €xxx,xx (xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx).

6ª

O presente contrato caducará com a comunicação ao trabalhador da cessação do mesmo, com a antecedência mínima de 7, 30 ou 60 dias, conforme o contrato tenha durado até seis meses, de seis meses até dois anos ou por período superior.

7ª

No que estiver omissa, aplica-se a legislação portuguesa em vigor.

8ª

Com a resolução de qualquer litígio emergente do presente contrato, as partes, desde já, convencionam como competente o Tribunal da Comarca de Vila Nova de Famalicão.

9ª

O presente contrato é feito em duplicado, ficando cada um dos exemplares na posse das Outorgantes.

Brufe, xx de xxxxxxxx de xxxx.

O Primeiro Outorgante,

A Segunda Outorgante,

Isento de imposto de selo nos termos do artigo 6º da Código Imposto Selo.

DADOS PESSOAIS

Nome Completo: _____

Morada: _____

Freguesia: _____ Concelho: _____

Código Postal: _____

Nacionalidade: _____

Data de Nascimento: _____ Telefone: _____

Nº de Contribuinte: _____ Telemóvel: _____

Nº B.I./CC: _____ N.I.S.S.: _____

Endereço de e-mail: _____

AGREGADO FAMILIAR

Nome	Relação Familiar	Idade	Trabalhador <small>(assinalar com X)</small>	Desempregado <small>(assinalar com X)</small>	Estudante <small>(assinalar com X)</small>

DADOS PROFISSIONAIS

Função: _____

Habilitações: _____ Formação Específica: _____

Medida de emprego: _____ De ____/____/____ até ____/____/____

Tipo de Contrato: _____

Data de Contratação: ____/____/____ Data de contratação sem termo: ____/____/____

Diuturnidades: 1º 2ª 3º 4º 5º
 ____/____/____ ____/____/____ ____/____/____ ____/____/____ ____/____/____

Rescisão do Contrato: ____/____/____ Motivo: _____

DADOS PESSOAIS

Nome completo:

Morada:

Freguesia: Concelho:

Código Postal:

Nacionalidade:

Telemóvel: Telefone:

Endereço de e-mail:

AGREGADO FAMILIAR

Nome	Relação Familiar	Idade	Trabalhador <small>(assinalar com X)</small>	Desempregado <small>(assinalar com X)</small>	Estudante <small>(assinalar com X)</small>

DADOS PROFISSIONAIS

Habilitações Literárias:

Descrever formações adquiridas desde a contratação até ao momento, com exclusão da formação lecionada nas instalações da Instituição:

Formação Específica:

	PS 05 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 1 de 1 Revisão 0
	DS 05.11 – Ficha Informação Disponibilizada	

INFORMAÇÃO DISPONIBILIZADA

Colaborador : _____

Informação a disponibilizar	Informação disponibilizada	Documento disponibilizado
Organograma		
Manual de Acolhimento		
Contrato de Trabalho		
Horário de Trabalho		
Fardamento		
Regras de Acesso ao Edifício		
Manual de Primeiros Socorros		
Informações práticas: registo de assiduidade e pontualidade, cacifo atribuído e outras informações que possam ser oportunas.		

Nota: Assinalar com X a situação verificada

Data: ___/___/___

Assinatura pelo Estabelecimento: _____

Assinatura do Colaborador: _____

	PS 05 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 1 de 1 Revisão 0
	DS 05.12 – Ficha de Acompanhamento e Avaliação	

IDENTIFICAÇÃO

Nome:

Função:

Resposta Social ou Serviço:

AUTO-AVALIAÇÃO

Aspetos positivos	Aspetos negativos

APRECIÇÃO DO COORDENADOR DA RESPOSTA SOCIAL OU SERVIÇO

Aspetos positivos	Aspetos negativos

ACONSELHAMENTO DE ASPETOS CRÍTICOS A ALTERAR

VALIDAÇÃO

Coordenador da Resposta Social ou Serviço: _____ Data: ___/___/___

Direção Técnica: _____ Data: ___/___/___

DS 05.15 – Comunicação de ausências

Nome Completo:

Categoria Profissional:

Resposta Social:

Justificação/Descrição:

Período de Ausência:

Dia: ___/___/___ Horas: Das ___:___ H às ___:___ H

OU

De ___/___/___ a
___/___/___

O Empregado:

Assinatura:

Data:

___/___/___

Direção Técnica:

Deferido

Indeferido

Assinatura:

Data:

___/___/___

Obs.:

Serviço Administrativo:

Entregue:

___/___/___

Assinatura:

Obs.:

		Insuficiente ←————→ Excelente									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Relações com os familiares Acolhe e trata sempre com respeito os familiares/amigos dos clientes?										
12.	Cumprimento das normas da Instituição Cumpre sempre de forma rigorosa as normas estabelecidas pela Instituição?										
13.	Disponibilidade Mostra-se sempre disponível para colaborar em atividades inovadoras e diversificadas?										
14.	Disponibilidade para a Aprendizagem Contínua Frequentou ações de formação?										
15.	Ética e Integridade no Trabalho Atua sempre segundo princípios de ética e responsabilidade, inspirando confiança aos outros? Defende a imagem da Instituição no seu interior e exterior?										
16.	Comunicação Interna e disponibilidade para registo escrito Transmite e comunica qualquer tipo de situação relacionada com o funcionamento da Instituição ou com os clientes, ao seu superior hierárquico e/ou restantes colegas de trabalho? Realiza sempre o registo das situações verificadas?										
Sub-Total											
Total (somatório do sub-total, a dividir por 16)											

SUGESTÕES DE FORMAÇÃO

Que áreas de formação pensa serem benéficas para si?

AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Avalia de forma positiva o funcionamento da Instituição? Sim Não

Justifique:

MELHORIA CONTÍNUA

O que propões para a organização melhorar o seu desempenho?

Assinatura e Data

Colaborador: _____ Data: ____/____/____

		Insuficiente ←—————→ Excelente												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
11.	Relações com os familiares Acolhe e trata sempre com respeito os familiares/amigos dos clientes?													
12.	Cumprimento das normas da Instituição Cumpre sempre de forma rigorosa as normas estabelecidas pela Instituição?													
13.	Disponibilidade Mostra-se sempre disponível para colaborar em atividades inovadoras e diversificadas?													
14.	Disponibilidade para a Aprendizagem Contínua Frequentou ações de formação?													
15.	Ética e Integridade no Trabalho Atua sempre segundo princípios de ética e responsabilidade, inspirando confiança aos outros? Defende a imagem da Instituição no seu interior e exterior?													
16.	Comunicação Interna e disponibilidade para registo escrito Transmite e comunica qualquer tipo de situação relacionada com o funcionamento da Instituição ou com os clientes, ao seu superior hierárquico e/ou restantes colegas de trabalho? Realiza sempre o registo das situações verificadas?													
Sub-Total														
Total (somatório do sub-total, a dividir por 16)														

Assinatura e Data

Colaborador: _____ Data: ____ / ____ / _____

 <p>Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe</p>	PS 05 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 1 de 1 Revisão 0
	DS 05.20 – Guião de Entrevista de Desempenho	

IDENTIFICAÇÃO

Nome do colaborador a ser avaliado:

Função:

A avaliação de desempenho deve contribuir para a capacidade competitiva da organização e para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

ENTREVISTA DE DESEMPENHO

Registrar apreciação do colaborador relativamente ao seu desempenho

(como vê o seu desempenho?; em que aspetos o desempenho superou o esperado?; em que aspeto o desempenho ficou aquém do esperado?)

Reforçar pontos fortes e fazer críticas construtivas

Assinatura e Data

Diretor Técnica: _____ Data: ____/____/____

Colaborador: _____ Data: ____/____/____

 <p>Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe</p>	PS 05 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 1 de 1 Revisão 0
	DS 05.21 – Relatório de Avaliação de Desempenho	

INTRODUÇÃO

(caraterizar avaliados e avaliadores, referir período de avaliação)

MAPA DE DESEMPENHOS

Colaborador Avaliado	Classificação da Auto-Avaliação	Classificação da Hetero-Avaliação	Classificação Final	Resultados
<i>(aumentar linhas pelo número de avaliados)</i>				

VALIDAÇÃO

Direção Técnica: _____ Data: ___/___/___

Direção: _____ Data: ___/___/___

	PS 05 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 1 de 1 Revisão 0
	DS 05.22 – Relatório de identificação de necessidades de formação	

INTRODUÇÃO

METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO

(recorrendo à análise SWOT)

CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA DA ORGANIZAÇÃO

DIAGNÓSTICO/IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

(análise das debilidade de desempenho que justificam a intervenção formativa, em três níveis: nível organizacional – estratégia, problemas a resolver e mudanças no meio; nível operacional – tipo e organização do trabalho, nova tecnologia e novos comportamentos; nível individual – seleção de aprendizagens, avaliação de desempenho, autoavaliação e desenvolvimento)

PROPOSTA E RECOMENDAÇÕES

(definir áreas e propostas de prioridade de atuação)

VALIDAÇÃO

Direção Técnica: _____ Data: ____/____/____

Direção: _____ Data: ____/____/____

 <p>Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe</p>	PS 05 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 1 de 1 Revisão 0
	DS 05.23 – Plano Anual de Formação	

Ano: _____

INTRODUÇÃO

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES FORMATIVAS A DESENVOLVER

CRONOGRAMA DAS AÇÕES

Designação da Ação ¹	Duração (horas)	Público-Alvo	Tipo (interna ou externa)	Local de realização	Custos estimados	

¹ As ações incluem cursos de formação, seminários, simpósios e painéis

DEFINIR REQUISITOS DOS FORMANDOS (por ação)

DEFINIR REQUISITOS DOS FORMADORES (por ação)

PROPOSTA E RECOMENDAÇÕES

VALIDAÇÃO

Direção Técnica: _____ Data: ____/____/____

Direção: _____ Data: ____/____/____

 Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe	PS 05 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 1 de 2 Revisão 0
	DS 05.24 – Plano anual de formação	

AÇÃO DE FORMAÇÃO

Designação:

Número total de horas:

DEFINIR PÚBLICO-ALVO

CRONOGRAMA

DEFINIR MÉTODO DE AÇÃO DE FORMAÇÃO

DEFINIR PROGRAMA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO

Objetivos Pedagógicos:

-

Conteúdos Pedagógicos:

-

DEFINIR RECURSOS DIDÁTICOS DE SUPORTE À AÇÃO

 Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe	PS 05 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29
	DS 05.24 – Plano anual de formação	Página 2 de 2 Revisão 0

DEFINIR REGRAS DE FUNCIONAMENTO

(relativamente à assiduidade, presenças, afetação de meios e instrumentos de avaliação de formadores e formandos)

DEFINIR RESPONSABILIDADE DE EXECUÇÃO

VALIDAÇÃO

Direção Técnica: _____ Data: ____/____/____

Direção: _____ Data: ____/____/____

SUMÁRIO

Ação de Formação:

Dia/Hora	Sumário
Dia: ___ / ___ / ___ Das: _____ às _____ _____	

PRESENCAS

N.º	Formando	Assinatura	Faltas	
			Just.	Injust.
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

OBSERVAÇÕES

FORMADOR

 <p>Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe</p>	PS 05 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 1 de 1 Revisão 0
	DS 05.26 – Relatório de Avaliação do Impacto da Formação	

INTRODUÇÃO

GRAU DE EXECUÇÃO DAS AÇÕES DE FORMAÇÃO – resultados alcançados

COMPARAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS ESTIMADOS E OS OBJETIVOS ALCANÇADOS

RESULTADOS E IMPACTOS NOS DIVERSOS SERVIÇOS

PROPOSTA E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

VALIDAÇÃO

Direção Técnica: _____ Data: ____/____/____

Direção: _____ Data: ____/____/____

		1	2	3	4	5	NS	NA
31.	Obtenho regularmente informação sobre o meu desempenho	<input type="radio"/>						
32.	Acedo à formação necessária para o correto desempenho da minha função	<input type="radio"/>						
33.	A Creche permite-me frequentar as ações de formação que eu acho importantes	<input type="radio"/>						
34.	Tenho boas relações com todos os outros colaboradores	<input type="radio"/>						
35.	Sei o que todos esperam de mim	<input type="radio"/>						
36.	Acedo a informação abrangente sobre o desenvolvimento das atividades	<input type="radio"/>						
37.	Existe ajuda, colaboração e cooperação entre colegas na mesma área	<input type="radio"/>						
38.	Existe ajuda, colaboração cooperação com os colegas de outras áreas	<input type="radio"/>						
39.	Considero que existe um ambiente de trabalho sem conflitos	<input type="radio"/>						
40.	Conheço o trabalho que é desenvolvido nas outras áreas da Creche	<input type="radio"/>						
41.	O trabalho em equipa é estimulado	<input type="radio"/>						
42.	Conto com todo o apoio por parte da minha chefia direta	<input type="radio"/>						
43.	Existe envolvimento da Direcção com os colaboradores	<input type="radio"/>						
44.	Existe capacidade de chefia do meu superior hierárquico direto (definir, organizar, controlar, comunicar e promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores)	<input type="radio"/>						
45.	Sou bem tratado pelos encarregados de educação	<input type="radio"/>						
46.	Costumo informar os encarregados de educação das atividades que desenvolvo com os educandos	<input type="radio"/>						
47.	Conheço a política, a estratégia e os objetivos da Creche	<input type="radio"/>						
48.	Conheço o plano de atividades	<input type="radio"/>						
49.	Conheço o grau de concretização do plano de atividades	<input type="radio"/>						
50.	Sinto que no meu trabalho diário estou a contribuir para que se atinja os objetivos globais	<input type="radio"/>						
51.	Existe participação dos colaboradores na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento da Creche	<input type="radio"/>						
52.	São aceites e estimuladas por parte da organização, as sugestões feitas pelos colaboradores	<input type="radio"/>						
53.	Sinto que trabalho numa organização inovadora e em permanente melhoria	<input type="radio"/>						
54.	Conheço a Política e os Objetivos da Qualidade da Creche	<input type="radio"/>						
55.	Conheço as necessidades dos clientes	<input type="radio"/>						
56.	O Grau de satisfação dos clientes é uma das maiores prioridades da Creche	<input type="radio"/>						
57.	A organização avalia as opiniões dos clientes	<input type="radio"/>						
58.	As reclamações dos clientes são tratadas	<input type="radio"/>						
59.	O nível de qualidade dos serviços prestados pela Creche é elevado	<input type="radio"/>						
60.	Sinto que, se assim o desejar, poderei trabalhar neste local para o resto da vida	<input type="radio"/>						
61.	Sinto que trabalho numa organização sólida e com perspetivas de futuro	<input type="radio"/>						
62.	Considerando todos os aspetos, estou satisfeito(a)	<input type="radio"/>						
63.	O grau de expectativas que tinha há um ano atrás era mais elevado	<input type="radio"/>						
64.	Recomendaria a um amigo que viesse trabalhar para este local	<input type="radio"/>						
65.	Só sairia desta instituição, se: (assinalar apenas uma opção)							

- Fosse ganhar mais dinheiro
- Mudasse de profissão
- Tivesse menos trabalho e mais tempo livre
- Outra razão me obrigasse

 <p>Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe</p>	PS 05 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 1 de 2 Revisão 0
	DS 05.28 – Relatório de Avaliação do Clima Organizacional	

Parte A

INTRODUÇÃO

CONCLUSÕES

PROPOSTA E PLANO DE MELHORIA

VALIDAÇÃO

Direção Técnica: _____ Data: ____/____/____

Direção: _____ Data: ____/____/____

Anexo 3

Manuais e Instrução de Trabalho

Manual de Acolhimento do Colaborador

CENTRO SOCIAL E PAROQUIAL DE
S. MARTINHO DE BRUFE



Índice

Índice de Ilustrações.....	2
Abreviaturas	3
Ao Novo Colaborador!	4
I. Objetivo e Campo de Aplicação do Manual de Acolhimento do Colaborador	5
II. Dia de Acolhimento.....	5
III. Apresentação da Organização	6
a) Visão, Missão Valores e Política da Qualidade	6
b) História	8
c) Respostas Sociais	9
d) Estrutura Organizacional	11
IV. Informações gerais	13
a) Como chegar	13
b) Contactos	13
c) Alimentação.....	13
d) Farda	13
V. Informações laborais de acordo com a legislação em vigor.....	14
a) Subsídio de Natal.....	14
b) Subsídio de Férias	14
c) Férias.....	14
d) Faltas.....	14
e) Licença Parental	15
f) Amamentação/Aleitação	16
g) Sistema de Registo de Presenças	16
h) Feriados.....	16
i) Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho.....	17
VI. Notas finais.....	18

Índice de Ilustrações	
Ilustração 1 - Valores do Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe	7
Ilustração 2 - Organograma do CSP de S. Martinho de Brufe	12

Abreviaturas

CSPSM de Brufe – Centro Social e Paroquial de São Martinho de Brufe

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

ISS – Instituto da Segurança Social

MAQRS – Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais

PARES – Programa de Alargamento da Rede do Equipamentos Sociais

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

Ao Novo Colaborador!

Seja bem-vindo à nossa Instituição!

Acolher um novo colaborador significa oferecer-lhe, desde o início, um ambiente favorável e suficientemente esclarecedor, para uma satisfatória integração na nova equipa de trabalho.

Este documento foi elaborado a pensar em si, que inicia connosco esta vivência do Centro Social e Paroquial de São Martinho de Brufe.

Com o Manual de Acolhimento, pretendemos dar-lhe uma imagem aproximada da Instituição, prestando algumas informações, que lhe possam ser úteis para o bom desempenho da sua função. Ao mesmo tempo, este Manual servirá como guia do funcionamento da Instituição.

Se no decorrer da sua leitura surgirem algumas dúvidas, as mesmas deverão ser colocadas à Direção Técnica do Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe.

Deste modo, damos-lhe as boas-vindas, desejando-lhe o maior sucesso na sua nova vida profissional e que sinta esta casa como a sua.

A Direção

I. Objetivo e Campo de Aplicação do Manual de Acolhimento do Colaborador

O Manual de Acolhimento do Colaborador é um elemento facilitador do processo de acolhimento e integração para colaboradores que, pela primeira vez, entram em contacto com a Instituição. Através deste Manual, pretende-se fornecer informação que facilite a sua integração na Instituição e na equipa em que vai exercer a sua atividade. Este documento permite-lhe ainda conhecer a organização do ponto de vista institucional, a sua estrutura e funcionamento.

É, também, objetivo principal do Manual de Acolhimento do Colaborador contribuir para a criação de um bom ambiente de trabalho que terá consequências benéficas para o desempenho e a qualidade dos serviços da Instituição.

O Manual de Acolhimento do Colaborador destina-se, em primeiro lugar, aqueles que iniciam a sua vida profissional na Instituição, mas também a todos os outros já integrados e que desempenham um papel importante na integração de novos colaboradores.

II. Dia de Acolhimento

Após ser tomada a decisão de o contratar como nosso colaborador e, logo que esteja definido o início da sua atividade, será marcado o “Dia de Acolhimento”, em que seguir-se-ão alguns procedimentos.

O contacto inicial será feito, regra geral, pela Direção e/ou Diretor Técnico que esclarecerá eventuais questões que queira colocar. Ser-lhe-á fornecido um impresso para preencher, que visa a recolha de dados biográficos (pessoais e familiares). Para isso, deverá ser portador dos seguintes documentos de identificação:

- Cópia do Bilhete de Identidade/Cartão de Cidadão;
- Cópia do Número de Identificação Fiscal;
- Cópia do Número de Identificação da Segurança Social;
- Cópia do Número de Identificação da conta Bancária;
- Certificado de Habilitações e Formações Complementares;

Posteriormente conhecerá as instalações da Instituição, a equipa com quem irá trabalhar e assinará o Contrato de Trabalho.

III. Apresentação da Organização

a) Visão, Missão Valores e Política da Qualidade

Visão

O Centro Social Paroquial de São Martinho de Brufe pretende ser uma Instituição atenta e inovadora, adequando-se aos novos tempos e necessidades, projetada essencialmente para o desenvolvimento social. Assim pretendemos ser referência regional no plano social, recreativo, desportivo e cultural, proporcionando serviços diversificados e qualificados, pertencer a redes sociais, potenciando e rentabilizando os recursos existentes, dando uma resposta integrada junto dos mais desfavorecidos e contribuir para o bem-estar das populações disponibilizando serviços inovadores e respostas sociais que vão ao encontro das necessidades e expectativas da Comunidade, alcançando a excelência dos mesmos.

Missão

O Centro Social e Paroquial de São Martinho de Brufe, tem como missão responder às necessidades da Comunidade, segundo Valores Cristãos, através de respostas sociais que promovam o bem-estar das pessoas, nas diferentes etapas das suas vidas, com um conjunto de serviços prestados com excelência e qualidade numa “CASA de todos, com todos e para todos”.

Valores

Conforme referido na missão a Organização norteia a sua ação por valores cristãos, especificamente pela:

- **Igualdade** - uma união de muitas partes que compõem um todo uniforme
- **Solidariedade**, em relação por uma causa total: A Nossa Casa!
- **Profissionalismo e Rigor**, na forma como executamos
- **Humanismo** - uma característica nobre. O Ser Humano acima de tudo
- **Entreajuda** - uma relação que vai para além do ser profissionalismo, uma forma de estar com as nossas famílias
- **Responsabilidade**, a qualidade de responder por todos os atos e pelo que nos confiam
- **Respeito** - termo oriundo do latim *respectus* é um sentimento positivo de apreço, consideração
- **Educação** na transmissão dos hábitos, costumes e valores - “Foi o tempo que dedicaste à tua rosa que a fez tão importante” (Príncipezinho, de Saint-Exupery)
- **Partilha** de responsabilidades.

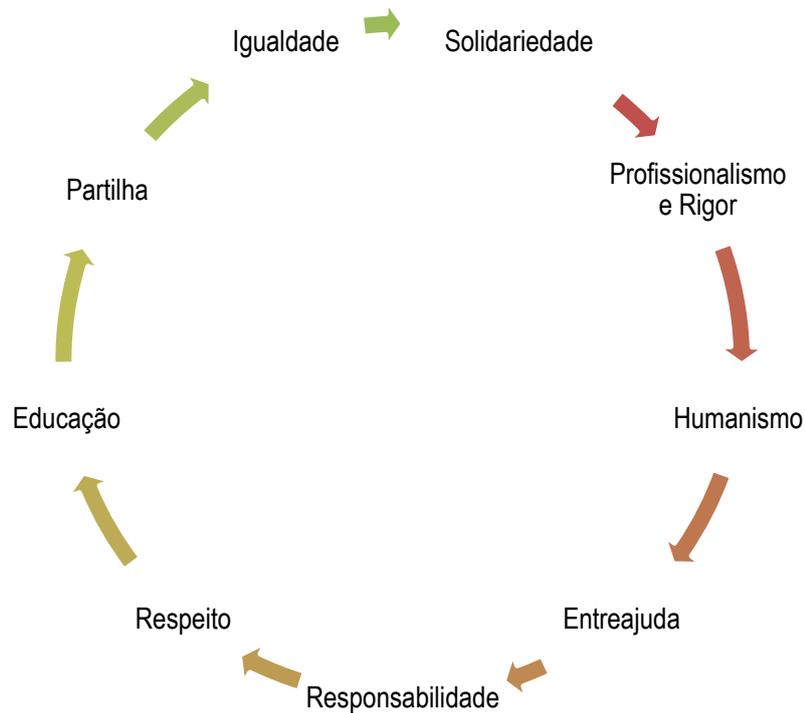


Ilustração 1 - Valores do Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe

Política da Qualidade

O Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe, adota como Política da Qualidade a prestação de serviços de acordo com os requisitos legais e normativos gerais e específicos aplicáveis à sua atividade, às exigências e especificações dos organismos de tutela e sobretudo de cada utente. Neste sentido compromete-se a promover a contínua satisfação de todos os *stakeholders*, através de uma melhoria contínua.

Com o objetivo de responder aos níveis de excelência dos Modelos Avaliação Qualidade das Respostas Sociais (MAQRS), a Organização compromete-se:

- A incentivar a melhoria dos serviços prestados, revendo de forma sistemática o desempenho da organização, as oportunidades de melhoria e a ligação entre aquilo que se faz e os resultados que se atingem;
- Melhorar a eficiência e a eficácia dos processos;
- Melhorar o grau de participação e comunicação dos *stakeholders*;
- Assegurar que todos os colaboradores compreendam e implementam os objetivos da qualidade e se envolvam ao ponto de propor melhorias, reforçando a identidade organizacional.

b) História

O Centro Social e Paroquial de São Martinho de Brufe, está sediado em Brufe, freguesia do distrito de Braga, concelho de Vila Nova de Famalicão. É uma Organização que procura oferecer serviços de proximidade diversificados ao cidadão, assegurando uma boa qualidade de vida, rodeadas dos seus afetos, dos seus pertences, dos seus familiares. A organização possibilita às pessoas novos relacionamentos e elos de ligação com o exterior, colaboradores, voluntários, clientes e pessoas da comunidade.

“Um sonho de todos, com todos e para todos!”

O dia 18 de Janeiro de 2000, marca o início de um sonho. O sonho adquire um nome - “Centro Social e Paroquial de São Martinho de Brufe” e os estatutos de Instituição Particular de Solidariedade Social foram aprovados pela Cúria Arquiepiscopal de Braga. A Direção da Instituição tendo, na altura, como presidente o Padre Vítor Novais traçou o percurso a seguir e as metas a vencer.

No dia 19 de abril de 2000, o CSP de S. Martinho de Brufe é constituída como Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), com o número 29, no livro nº6, das Fundações de Solidariedade Social. Dois anos depois, a 20 de outubro, foi lançada a primeira pedra do complexo social, iniciando a luta para realizar um sonho, que a todos era comum.

“Uma obra de todos, com todos e para todos!”

Após várias candidaturas ao financiamento público sem sucesso, o Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais (PARES), a 17 de Abril de 2007, torna o sonho uma realidade. Em Janeiro de 2008, com a terraplanagem, inicia-se a obra. O projeto é apresentado a toda a comunidade e à imprensa a 30 de Janeiro de 2008. Entre cortejos, sorteios, jantares, cantares de reis, quotizações mensais dos paroquianos e outras iniciativas visando a angariação de fundos monetários, a comunidade solidária uniu-se à obra que começava a ganhar forma.

A primeira resposta social que a organização abriu à comunidade foi o Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), que teve início em outubro de 2006, em instalações provisórias cedidas pela Junta de Freguesia.

No segundo semestre do ano 2009, concluiu a obra e, em outubro abre pela primeira vez a Creche e transfere o Serviço Apoio Domiciliário para novas instalações. A 26 de fevereiro de 2010 foi inaugurado, com as presenças do Primeiro-ministro Engenheiro José Sócrates e do Arcebispo Primaz de Braga, D. Jorge Ortiga. Foi um dia memorável para Todos, uma vez que o Sonho de uma Comunidade, transposto para uma obra fruto da conjugação de diversas vontades, tornou-se neste dia “Uma Casa de Todos, Com Todos e Para Todos”. No discurso inaugural, o Presidente da Direção, Padre Paulino Carvalho, classifica A Casa como um “projeto que, sem solucionar todos os problemas, procura corresponder ao grito humanista

que os tempos atuais exigem da comunidade humana e da Igreja”. Nos dois meses seguintes, tiveram início as atividades do Centro de Dia e da Estrutura Residencial para Idosos.

Apresentando uma estrutura física para receber cerca de 110 utentes, distribuídos pelas diversas respostas sociais, na sua conceção o edifício nasceu a partir de um bloco. De uma massa paralelepípedica foram escavadas aberturas profundas que iluminam o espaço interior. A proposta arquitetónica teve por base a construção de um edifício virado do avesso, ou seja, para o exterior um alçado maciço, recortado e opaco, e para o interior um revestimento vítreo. O interior contempla também rasgos precisos executados na parte superior do paralelepípedo. Os diversos núcleos são estruturados funcionalmente em blocos em torno de um espaço central. O edifício possui a característica de simultaneamente ser fácil a comunicação física e também a interdependência entre as respostas sociais, prevendo serviços comuns concebidos na ótica da otimização e funcionalidade.

c) Respostas Sociais

- **Creche**

A Creche, visa dar resposta social à primeira infância, pretende oferecer às crianças, um espaço com um ambiente acolhedor, dinamizador e potenciador de aprendizagem. Pretende-se que, nela, cada criança se sinta amada, que tenha oportunidade para brincar, desenvolver-se e aprender num ambiente seguro e protetor, de forma a crescer a sua autoestima, autoconfiança e independência. A organização luta contra as inadaptações, deficiência ou precocidades. Desta forma, presta serviços pautados de critérios de qualidade assentes na consideração do superior interesse da criança. Em relação às crianças portadoras de deficiência, serão acolhidas igualmente, mas só se a organização tiver condições para tal. No que concerne à família, esta é sempre informada sobre o estado da criança.

Os objetivos da Creche são:

- a) Proporcionar o adequado bem-estar e desenvolvimento às crianças dos 3 meses aos 3 anos, através de um clima de segurança afetiva e física, do atendimento individualizado e da colaboração estreita com a família;
- b) Considerar o superior interesse da criança, na qualidade das relações, no respeito mútuo e no ambiente afável;
- c) Desenvolver a autonomia, a autoestima e a autoconfiança;
- d) Estimular o desenvolvimento global de cada criança, no respeito pelas suas características individuais, incutindo comportamentos que favoreçam aprendizagens significativas e diversificadas;
- e) Proceder à despistagem de inadaptações, deficiência ou precocidades, promovendo a melhor orientação e encaminhamento da criança;

f) Incentivar a participação das famílias no processo educativo e estabelecer relações de efetiva colaboração com a comunidade.

A Creche encontra-se em funcionamento das 7:30h até às 19:30h, nos dias úteis da semana. Alberga crianças desde os três meses até aos 3 anos, tendo a capacidade máxima para 33 utentes.

- **Serviço de Apoio Domiciliário**

O SAD, como resposta social de apoio à terceira idade, consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados ao domicílio, a indivíduos e famílias, quando por motivo de doença, deficiência, ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente a satisfação das suas necessidades básicas e/ou as atividades da vida diária.

Os objetivos do SAD são:

a) Contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos utentes e famílias assegurando-lhes a satisfação das necessidades básicas (os cuidados de higiene pessoal, administração de medicamentos, cuidados de saúde, de limpeza, alimentação, tratamento de roupa e higiene da casa).

b) Assegurar o apoio psicossocial aos utentes e suas famílias, de modo a contribuir para o bem-estar emocional e a sua integração social;

c) Colaborar na manutenção da saúde física do utente através da prestação de cuidados de saúde;

d) Contribuir para retardar ou evitar a institucionalização permanente do idoso, no sentido de lhe proporcionar os cuidados que necessita na sua própria residência;

e) Realizar atividades recreativas que previnam o isolamento social do utente e que o integrem socialmente.

O SAD tem capacidade para 30 utentes, 7 dias por semana. O horário de funcionamento é entre as 8h até às 18horas.

- **Centro de Dia**

A resposta social Centro de Dia oferecerá aos seus utentes, um conjunto de serviços que contribuam para a manutenção das pessoas no seu meio habitual de vida, visando a promoção da autonomia e a prevenção de situações de dependência ou o seu agravamento. Os utentes têm ainda a possibilidade de estabelecer novos relacionamentos e elos de ligação com o exterior. O Centro de Dia aposta no convívio com as demais faixas etárias, evitando as situações de isolamento e falta de apoio, lutando para o retardamento do processo de envelhecimento.

Os objetivos do Centro de Dia são:

a) Promover a qualidade de vida;

b) Promover as relações interpessoais entre Idosos, bem como com as demais faixas etárias;

- c) Contribuir para a estabilização ou retardamento do processo de envelhecimento;
- d) Privilegiar a interação com a família e/ou significativos e com a comunidade, no sentido de otimizar os níveis de atividade e de participação social;
- e) Promover estratégias de reforço da autoestima, de valorização e de autonomia pessoal e social, num ambiente agradável de lazer, convívio, cultura e formação;
- f) Combater situações de isolamento e falta de apoio, através da promoção de um conjunto diversificado de atividades.

Esta resposta social tem capacidade para 20 idosos. O horário de funcionamento decorre entre as 8h e as 19h, durante os sete dias da semana. Durante este período decorrem as visitas entre as 15:30h e as 18h.

- **Estrutura Residencial para Idosos**

Com a Estrutura Residencial para idosos pretende-se oferecer aos utentes, um contexto humanizado, personalizado e que tenha em conta as efetivas necessidades específicas de cada situação, tendo sempre como horizonte que os utentes são o centro de toda a atuação e que o meio familiar e social de um indivíduo é parte integrante das suas vivências. A resposta social tem capacidade para 24 idosos.

Os objetivos do Lar de Idosos são:

- a) Promover qualidade de vida;
- b) Proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas;
- c) Contribuir para a estabilização ou retardamento do processo de envelhecimento;
- d) Privilegiar a interação com a família e/ou pessoas próximas e com a comunidade, no sentido de otimizar os níveis de atividade e de participação social;
- e) Promover estratégias de reforço da autoestima, de valorização e de autonomia pessoal e social, assegurando as condições de estabilidade necessárias para o reforço da sua capacidade autónoma para a organização das atividades da vida diária.

- d) **Estrutura Organizacional**

No Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe, encontram-se em permanente interação em diferentes grupos: Direção, Equipa Técnica, Colaboradores, Crianças, Idosos, Famílias e Comunidade. Cada um tem características e papéis diferentes, no entanto constituímos um conjunto de pessoas que interagem constantemente em função de um objetivo comum – **a pessoa como um ser único**.

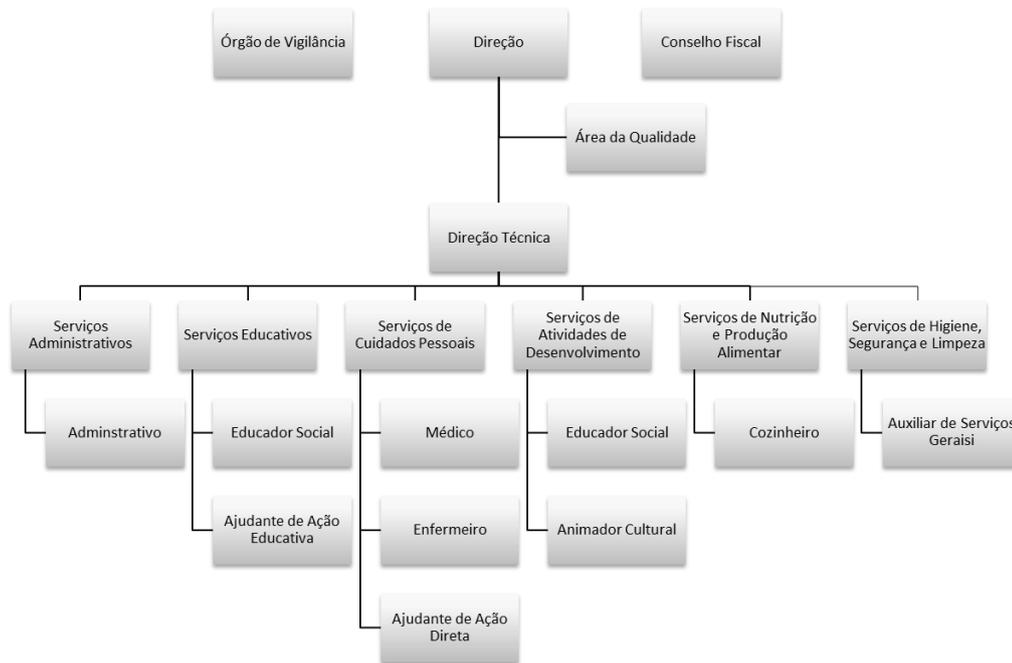


Ilustração 2 - Organograma do CSP de S. Martinho de Brufe

IV. Informações gerais

a) Como chegar

O Centro Social e Paroquial de São Martinho de Brufe localiza-se na Rua D. Jorge Ortiga, nº1600, freguesia de Brufe, concelho de Vila Nova de Famalicão.

Para aqui chegar, se utilizar transporte próprio, a partir do centro da cidade de Vila Nova de Famalicão, segue a direção para a Póvoa de Varzim, na Nacional nº 206. Depois de entrar na freguesia de Brufe, seguirá a indicação “Igreja”. O Centro Social ficará 100 metros após ter passado a Igreja Paroquial de São Martinho de Brufe. Tem, ainda, a alternativa dos transportes urbanos de Famalicão.

b) Contactos

Todos os colaboradores da Instituição têm acesso ao telefone para chamadas internas. Sempre que motivos internos da Instituição obriguem a contactos com o exterior, os contactos telefónicos far-se-ão a partir dos serviços administrativos. O contacto telefónico geral é 252 501 900 e o endereço eletrónico é geral@csp-brufe.pt

A comunicação interna, a todos os níveis, é preferencialmente suportada por comunicações escritas afixadas em locais adequados para o efeito ou no livro de ocorrências.

c) Alimentação

De acordo com a legislação em vigor, a Instituição assegura uma refeição principal, por cada dia completo de trabalho. No caso de não usufruir desta refeição principal, deverá avisar os serviços da cozinha até às 9 horas e 30 minutos do mesmo dia. Por motivos de saúde, devidamente justificados por declaração médica, o colaborador terá direito à ementa confeccionada para dietas específicas.

d) Farda

Se a função que ocupa pressupõe o uso da farda, a Instituição disponibiliza, de dois em dois anos, a possibilidade de adquirir nova farda. Contudo, esta aquisição só acontecerá por comprovada necessidade.

V. Informações laborais de acordo com a legislação em vigor

a) Subsídio de Natal

Todos os colaboradores têm direito a um subsídio de Natal de montante igual ao da retribuição mensal. Os trabalhadores que no ano de admissão não tenham concluído um ano de serviço, apenas será pago o proporcional a esse tempo. O mesmo acontece no ano de cessação do contrato.

b) Subsídio de Férias

Além da retribuição correspondente ao período de férias, os colaboradores têm direito a um subsídio de férias do mesmo montante, cujo pagamento será efetuado a todos os colaboradores, no mês de Julho. No ano de contratação ou cessação do contrato de trabalho, o colaborador tem direito a receber o proporcional aos meses de trabalho.

c) Férias

O colaborador tem direito a um período de férias retribuídas em cada ano civil. No ano da contratação, o colaborador tem direito, após seis meses completos de trabalho, a gozar 2 dias úteis de férias por cada mês de duração do contrato, até ao máximo de 20 dias. Se, entretanto, terminar o ano civil, parte ou totalidade dos dias de férias podem ser gozados até 30 de Junho do ano civil seguinte. Porém, num mesmo ano civil, o trabalhador não poderá gozar mais de trinta dias úteis de férias, sem prejuízo da retribuição que lhe seja devida. A retribuição correspondente ao período de férias é de montante igual à que o trabalhador receberia se estivesse ao serviço.

O período anual de férias tem a duração mínima de 22 dias úteis.

d) Faltas

A falta é a ausência do trabalhador no local de trabalho e durante o período normal de trabalho em que devia desempenhar a atividade a que está obrigado. No sentido de se proceder a um adequado controlo de ausências, todas as faltas, totais ou parciais, justificadas ou injustificadas, previsíveis ou imprevisíveis, devem ser regularizadas mediante a apresentação da justificação da ausência em modelo próprio a disponibilizar pela Instituição. No caso de a falta ser justificada, a mesma deve ser anexada ao referido modelo.

As faltas podem ser justificadas ou injustificadas, podendo as primeiras ser com ou sem retribuição.

São consideradas faltas justificadas, sem perda de retribuição:

- As dadas, durante 15 dias seguidos, por altura do casamento;

- As dadas até cinco dias consecutivos por falecimento de cônjuge não separado de pessoas e bens ou de parente ou afim no 1º grau da linha reta (pais e filhos, mesmo que adotivos, enteados, padrastos, madrastas, sogros, genros e noras);
- As dadas até dois dias consecutivos por falecimento de outro parente ou afim da linha reta ou do 2º grau da linha colateral (avós e bisavós, netos e bisnetos, irmãos e cunhados) e de outras pessoas que vivam em comunhão de vida e habitação com o trabalhador;
- As dadas ao abrigo do regime jurídico do trabalhador-estudante;
- As dadas para deslocação à escola, com o intuito de inteirar-se da situação educativa do filho menor;
- As dadas pelos trabalhadores eleitos para as estruturas de representação coletiva, nos termos das normas legais aplicáveis;
- As dadas por candidatos a eleições para cargos públicos, durante o período legal da respetiva campanha eleitoral;
- As dadas pelo período adequado à dádiva de sangue;
- As dadas ao abrigo do regime jurídico do voluntariado social;
- As que sejam prévia ou posteriormente autorizadas pelo responsável direto.

Implicam perda de retribuição, ainda que justificadas, as faltas:

- Dadas por motivo de doença, desde que o trabalhador beneficie de uma regime de segurança social de proteção na doença;
- Dadas por motivo de acidente de trabalho, desde que o trabalhador tenha direito a qualquer subsídio ou seguro;
- Dadas por prestação inadiável e imprescindível, até 15 dias por ano, a cônjuge, a parente ou afim na linha reta ascendente (avô, bisavô do trabalhador ou do marido ou esposa deste), a parente ou a fim do 2º grau da linha colateral (irmão do trabalhador ou do marido ou esposa deste), a filho, adotado ou enteado com mais de 10 anos de idade;
- As autorizadas ou aprovadas pela Instituição, com exceção das que este, expressamente e por escrito, entenda dever retribuir.

São consideradas injustificadas as faltas dadas por motivos não identificados anteriormente. Estas faltas implicam sempre a perda de retribuição

e) Licença Parental

A licença parental compreende as seguintes modalidades:

A - Licença parental inicial: a mãe e o pai têm direito, por nascimento, a licença parental de 120 ou 150 dias consecutivos, cujo gozo podem partilhar após o parto. No caso de nascimentos múltiplos, o período de licença é acrescido de 30 dias por cada gémeo além do primeiro.

B - Licença parental inicial exclusiva da mãe: a mãe pode gozar até 30 dias da licença parental inicial antes do parto. É obrigatório o gozo, por parte da mãe, de seis semanas de licença a seguir ao parto;

C - Licença parental inicial a gozar por um progenitor em caso de impossibilidade do outro: o pai ou a mãe tem direito a licença parental inicial, ou do período remanescente da licença, nos casos seguintes: incapacidade física ou psíquica do progenitor que estiver a gozar a licença, enquanto esta se mantiver ou por morte do progenitor que estiver a gozar a licença;

D - Licença parental exclusiva do pai: é obrigatório o gozo pelo pai de uma licença parental de 10 dias úteis, seguidos ou interpolados, nos 30 dias seguintes ao nascimento do filho, cinco dos quais gozados de modo consecutivos imediatamente a seguir a este. Após o gozo da licença, o pai tem ainda direito a 10 dias úteis de licença, seguidos com o gozo da licença parental inicial por parte da mãe. No caso de nascimentos múltiplos, à licença prevista acresce dois dias por cada gémeo além do primeiro.

f) Amamentação/Aleitação

A mãe que amamenta o filho tem direito a dispensa de trabalho para o efeito, durante o tempo que durar a amamentação. No caso de não haver amamentação, qualquer progenitor tem direito a dispensa para aleitação, até o filho perfazer um ano. A dispensa diária para amamentação ou aleitação é gozada em dois períodos distintos, com a duração máxima de uma hora cada, salvo se outro regime for acordado com a Instituição. No caso de nascimentos múltiplos, a dispensa é acrescida de mais 30 minutos por cada gémeo além do primeiro.

g) Sistema de Registo de Presenças

Para dar cumprimento a imposições legais, ao horário de trabalho está associado um sistema eletrónico de registo de presença, obrigatório para todos os colaboradores. O cartão eletrónico disponibilizado é pessoal e intransmissível e o registo deverá ser feito com a aproximação do mesmo a dispositivo colocado junto à porta das traseiras do edifício, no piso-1. É ainda considerada a marcação manual no registo individual que se encontra no armazém dos produtos químicos.

h) Feriados

São considerados feriados obrigatórios os seguintes: 1 de Janeiro, terça-feira de Carnaval, Sexta-Feira Santa, domingo de Páscoa, 25 de Abril, 1 de Maio, 10 de Junho, 13 de Junho, 15 de Agosto, 8 e 25 de Dezembro.

i) Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho

O cumprimento das regras de saúde, higiene e segurança são parte fundamental das condições de trabalho da Instituição, para se atingir a necessária qualidade de vida, quer pessoal quer profissionalmente.

As atividades de saúde, higiene e segurança no trabalho visam a prevenção de riscos profissionais e a promoção da saúde do trabalhador e aplicam-se a nível individual e coletivo.

O Centro Social e Paroquial de São Martinho de Brufe recorre a uma empresa especializada para a prestação de serviços externos nesta área, que compreendem a medicina do trabalho e a avaliação das condições de higiene e segurança.

VI. Notas finais

A divulgação deste Manual de Acolhimento não corresponde, por si só, ao fim da sua elaboração, muito pelo contrário. Pretende-se que seja um documento dinâmico, estando sujeito a alteração e atualização, para melhor corresponder às necessidades de quem o consulta.

Caso lhe surja alguma dúvida, sugestão, crítica ou questão relativamente ao Manual de Acolhimento, poderá colocá-la para o endereço eletrónico da Instituição, ou junto da Direção Técnica.

Obrigado pela atenção e bem-vindo/a ao Centro Social e Paroquial de São Martinho de Brufe!

Manual de Funções

**CENTRO SOCIAL E PAROQUIAL DE
S. MARTINHO DE BRUFE**



ÍNDICE

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES	2
1. INTRODUÇÃO	3
2. ÂMBITO E OBJETIVOS DO MANUAL DE FUNÇÕES	3
3. ORGANOGRAMA	4
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES	5
4.1. COMPETÊNCIAS GERAIS	5
4.2. LISTAGEM DE FUNÇÕES	5
5. BIBLIOGRAFIA	6
ANEXO 1	7
ANEXO 2	9

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Organograma do CSP de S. Martinho de Brufe	5
---	---

1. Introdução

A análise e a descrição de funções constitui um sumário das tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função (Sousa, *et al*, 2006). Pretende-se assim descrever as principais atividades (o quê, porquê e como é que o trabalho é realizado), identificar as principais tarefas de uma função, descrever as competências necessárias e identificar os componentes da função.

A análise e a descrição de funções deverá traduzir o mais possível as atividades a desempenhar no âmbito de cada função. Segundo Martins (2005) é necessário enumerar competências, capacidades, aptidões e qualificações necessárias à boa execução da função.

Sendo esta uma prática da Gestão de Recursos Humanos é sobretudo uma atividade de apoio a um eficaz recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento e formação, elaboração de planos de carreira, melhoria das condições do trabalho e definição de tabelas salariais.

2. Âmbito e Objetivos do Manual de Funções

Para concretizar a descrição das principais atividades, tarefas, competências, aptidões e qualificações necessárias à boa execução da função definiu-se o presente Manual de Funções.

O Manual de Funções cumpre os requisitos dos Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais, do Instituto da Segurança Social (2010), aplicando-se a todos os colaboradores e voluntários do Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe.

Na elaboração do presente manual a fonte de informação (Cunha *et al*, 2008) privilegiada foram os titulares do posto de trabalho, auxiliada pela observação e pela análise de documentação, como técnica de recolha de informação (Gomes *et al*, 2008).

Segundo Gomes *et al* (2008) a análise de funções é um processo de geração de informação sobre o trabalho realizado e podendo ser registada de várias formas, a mais usual é sob a forma escrita. Deste modo tudo o que aqui se descreve é uma afirmação sobre a descrição e especificações de funções, ou seja, como é que o ocupante de uma determinada função faz, como faz e sob que condições, bem como os atributos necessários para o bom desempenho da função.

No formato definido para a definição da função (DS05.01 – Descrição e Análise de Funções) consideraram-se os seguintes elementos:

- Designação da função – identificação ou título;
- Posicionamento hierárquico – subordinação

- Requisitos cognitivos – habilitações literárias mínimas, conhecimentos profissionais, qualificações e certificações complementares e experiência profissional
- Autoridade – nível de tomada de decisão
- Responsabilidade – ideia precisa e concisa daquilo que deve ser feito na função
- Atividades – enumeração alargada do que é feito na função
- Competências – Saberes – São as motivações. De pouco servirão as boas competências profissionais e pessoais se não lhes estiver associado o interesse, o querer ter êxito no desempenho de determinada função (Cardoso, 2001).
- Competências – Saberes-Fazer – são os instrumentos, métodos e técnicas necessários para o bom desempenho. São adquiríveis ou passíveis de desenvolvimento através da formação e experiência profissional. São os conhecimentos adquiridos, nomeadamente através da formação, consubstanciada em determinado diploma e a experiência profissional. (Cardoso, 2001)
- Competências – Saberes-Ser – são os comportamentos que o colaborador deverá exibir no exercício de cada área de atividade. São características de personalidade, subjacentes aos comportamentos, que se mantêm relativamente inalteráveis, embora sejam passíveis de algum treino e controlo (Cardoso, 2001)

3. Organograma

No Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe, encontram-se em permanente interação em diferentes grupos: Direção, Equipa Técnica, Colaboradores, Crianças, Idosos, Famílias e Comunidade. Cada um tem características e papéis diferentes, no entanto constituímos um conjunto de pessoas que interagem constantemente em função de um objetivo comum – **a pessoa como um ser único.**

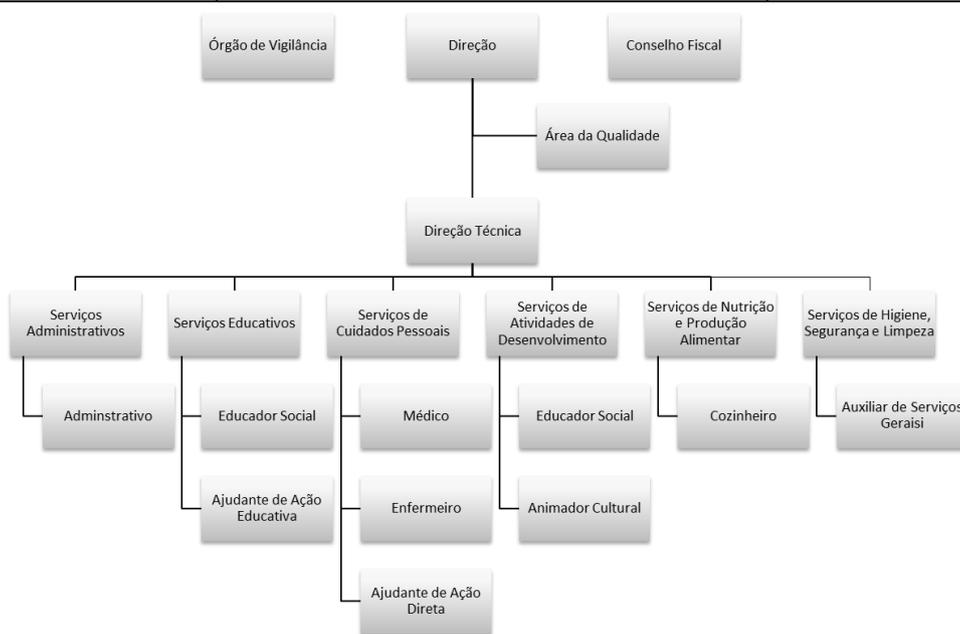


Ilustração 1 - Organograma do CSP de S. Martinho de Brufe

4. Descrição e Análise de Funções

4.1. Competências gerais

A este nível, importa referir que foram definidas pela Direção do Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe as seguintes competências gerais, comuns a todos os colaboradores:

- Pontualidade;
- Assiduidade;
- Responsabilidade;
- Autonomia;
- Organização e Planeamento;
- Eficácia no Trabalho;
- Qualidade no Trabalho;
- Conhecimentos;
- Relações Interpessoais (chefia, pares, clientes e familiares);
- Cumprimento das Normas da Instituição;
- Disponibilidade;
- Ética e Integridade no Trabalho
- Comunicação Interna e Disponibilidade para o registo escrito

4.2. Listagem de funções

As funções descritas encontram-se referenciadas no DS05.01 – Descrição e Análise de Funções, fazendo parte integrante do anexo 1 do presente Manual de Funções. As funções descritas são:

- Direção

- Conselho Fiscal
- Direção Técnica
- Médico
- Educadora Social
- Enfermeira
- Educadora de Infância
- Administrativa
- Animadora Sociocultural
- Ajudante de Ação Direta
- Ajudante de Ação Educativa
- Cozinheira
- Auxiliar de Serviços Gerais

5. Bibliografia

Cardoso, A. A. (2001). *Recrutamento & Seleção de Pessoal - Manual Prático Lidel*. Lisboa: Lidel - edições técnicas. lda.

Gomes, e. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Instituto da Segurança Social. (2010). *Modelo de Avaliação da Qualidade. Serviço de Apoio Domiciliário - 2ª edição*. Lisboa, Portugal: Instituto da Segurança Social.

Martins, D. (2004). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em empresas de média dimensão. Tese de Mestrado em Desenvolvimento e Inserção Social*. Porto.

Sousa, e. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel - edições técnicas, lda.

Anexo 1

Controlo de revisões do anexo 2

Anexo 2

DR05.01 – Descrição e Análise de Funções

	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 1 de 27 Revisão 0
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	

Designação da função

Direção – Presidente, Vice-Presidente, 1º Secretário, 2º Secretário e Tesoureiro

Posicionamento Hierárquico

Órgão de Vigilância

Requisitos Cognitivos

Habilitações literárias mínimas

Sem relevância

Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações

Sem relevância

Experiência profissional

Sem relevância

Autoridade

Governar, executar e administrar

Responsabilidade

Presidente

Superintender na administração da Instituição, orientando e fiscalizando os respetivos serviços
 Convocar e presidir às reuniões da Direção, dirigindo os respetivos trabalhos
 Assinar e rubricar os termos da abertura e encerramento e rubricar o livro de atas da Direção
 Despachar os assuntos normais de expediente e outros que careçam de solução urgente, sujeitando estes últimos à confirmação da Direção na primeira reunião seguinte
 Representar a Instituição em juízo e fora dele.

Vice-Presidente

Coadjuvar o Presidente no exercício das suas funções e atribuições e substituí-lo nas suas ausências e impedimentos

Secretários

Lavrar as atas das reuniões da Direção
 Preparar a agenda de trabalhos para as reuniões da Direção, organizando os processos dos assuntos a serem tratados;
 Superintender nos serviços de secretaria

Tesoureiro

Receber e guardar os valores da Instituição
 Promover a escrituração de todos os livros de receita e despesa
 Assinar as autorizações de pagamento e as guias de receita conjuntamente com o Presidente
 Apresentar, mensalmente, à Direção o balancete em que se discriminarão as receitas e despesas do mês anterior;
 Superintender nos serviços de contabilidade e tesouraria

	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 2 de 27 Revisão 0
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	

Atividades	Política de substituição
Elaborar anualmente o relatório e contas de gerência, bem como o orçamento e o programa de ação, submetendo-os ao parecer do conselho Fiscal e do Conselho Pastoral e Paroquial	Presidente ou Vice-Presidente
Enviar ao Ordinário do lugar o orçamento, relatório e contas anuais	
Assegurar a organização e funcionamento dos serviços bem como a escrituração dos livros nos termos da lei	
Organizar o quadro de recursos humanos e contratar e gerir os respetivos titulares	
Representar a Instituição em juízo e fora dele	
Elaborar os regulamentos internos das respostas sociais	
Manter sob a sua guarda e responsabilidade os bens e valores do Centro	
Elaborar e manter atualizado o inventário do Património da Instituição	
Deliberar sobre a aceitação de heranças, legados e doações, em conformidade com a lei aplicável e com a licença do Ordinário Diocesano do lugar, sendo atos onerosos	
Providenciar sobre fontes de receita da Instituição	
Celebrar acordos de cooperação e parcerias	
Zelar pelo cumprimento da lei, do Estatuto e das deliberações dos Corpos Gerentes	
Fornecer ao Conselho Fiscal os elementos que este lhe solicitar para cumprimento das suas atribuições	
Reunir uma vez, pelo menos, em cada trimestre e sempre que for convocado pelo Presidente	
Definir plano estratégico	
Definir política da qualidade	

Competências
Saberes
Sem relevância
Saberes-Fazer
Sem relevância
Saberes-Ser
Sem relevância

	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 3 de 27 Revisão 0
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	

Designação da função
Conselho Fiscal – Presidente, 1º Vogal e 2º Vogal

Posicionamento Hierárquico
Órgão de Vigilância

Requisitos Cognitivos
Habilitações literárias mínimas
Sem relevância

Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações
Sem relevância

Experiência profissional
Sem relevância

Autoridade
Exercer vigilância sobre a atividade da Direção

Responsabilidade
Velar pelo cumprimento da Legislação e dos Estatutos

Atividades	Política de substituição
Velar pelo património da Instituição, quanto à aquisição, administração e alienação dos bens temporais	Órgão de Vigilância
Exercer a fiscalização sobre a escrituração e demais documentos da Instituição sempre que julgue conveniente	
Assistir às reuniões da Direção, sempre que for convocado ou julgue conveniente	
Emitir parecer escrito sobre o relatório e contas de gerência bem como sobre o orçamento apresentados pela Direção	
Dar parecer sobre qualquer assunto que a direção submete à sua apreciação	
Reunir uma vez, pelo menos, em cada trimestre e sempre que for convocado pelo Presidente	

Competências
Saberes
 – Sem relevância
Saberes-Fazer
 – Sem relevância
Saberes-Ser
 – Sem relevância

	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 4 de 27 Revisão 0
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	

Designação da função
 Diretor(a) Técnico(a)

Posicionamento Hierárquico
 Direção

Requisitos Cognitivos
Habilitações literárias mínimas
 Licenciatura em Serviço Social

Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações
 Formação na área da Qualidade
 Formação na área dos Recursos Humanos

Experiência profissional
 3 anos

Autoridade
 Articular com a Direção situações relativas aos recursos humanos, à admissão de utentes e procedimentos gerais da Instituição
 Autorizar encomendas
 Definir horários de trabalho
 Colaborar na definição do Plano Estratégico e Sistema de Gestão da Qualidade

Responsabilidade
 Garantir o cumprimento da missão, visão e valores da instituição, bem como dos regulamentos internos das respostas sociais

Atividades	Política de substituição
Estudar, organizar e dirigir as atividades da instituição Planear a utilização mais conveniente dos recursos humanos, equipamento, materiais e instalações Orientar, dirigir e fiscalizar a atividade da instituição segundo os planos estabelecidos, a política adotada e as normas e regulamentos prescritos Monitorizar o sistema de gestão da qualidade que permita explorar e dirigir a instituição de maneira eficaz Delegar e supervisionar tarefas	Direção

Competências
Saberes

- Conhecimentos de sistemas de gestão da qualidade
- Conhecimentos de gestão de recursos humanos
- Conhecimentos de normas de segurança, higiene e saúde da atividade profissional
- Conhecimentos de ética e deontologia profissionais

 Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	Página 5 de 27 Revisão 0

Saberes-Fazer

- Exprimir-se de forma a facilitar a comunicação
- Aplicar as técnicas e os procedimentos relativos à gestão de recursos humanos
- Aplicar os procedimentos relativos à gestão da qualidade
- Aplicar as normas de segurança, higiene e saúde relativas ao exercício da atividade.

Saberes-Ser

- Respeitar os princípios de ética e deontologia inerentes à profissão
 - Revelar equilíbrio emocional e afetivo na relação com os outros
 - Promover o bom relacionamento interpessoal
 - Comunicar de forma clara, precisa, persuasiva e assertiva
 - Trabalhar em equipa
 - Estabelecer relações interpessoais empáticas
 - Gerir conflitos
 - Desenvolver estabilidade emocional e auto-controlo
 - Ser imparcial e distanciar-se face aos problemas dos outros
 - Demonstrar segurança e confiança
 - Revelar capacidade de observação
 - Revelar compreensão e sensibilidade
 - Tomar a iniciativa no sentido de encontrar soluções adequadas na resolução de situações imprevistas.
-

 <p>Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe</p>	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 6 de 27 Revisão 0
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	

Designação da função
Médico (a)

Posicionamento Hierárquico
Diretor(a) técnico(a)

Requisitos Cognitivos
Habilitações literárias mínimas
Licenciatura em Medicina

Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações
Sem relevância

Experiência profissional
Sem relevância

Autoridade
Alterar indicação terapêutica
Prescrever medicação
Encaminhar para serviço de urgência

Responsabilidade
Prestar cuidados médicos de clinica geral, respeitando as indicações da equipa técnica e os princípios deontológicos.

Atividades	Política de substituição
Gerir os cuidados de saúde primária Rever e prescrever terapêutica medicamentosa e outras adequadas às diferentes doenças Encaminhar situações para médicos especialistas, exames ou tratamentos específicos	Médico

Competências
Saberes

- Conhecimentos de comunicação e relações interpessoais
- Conhecimentos de normas de segurança, higiene e saúde da atividade profissional
- Conhecimentos de ética e deontologia profissionais

Saberes-Fazer

- Expressar-se de forma a facilitar a comunicação
- Aplicar as práticas de atuação em situações de urgência.
- Detetar sinais ou situações anómalas referentes às condições de saúde do idoso
- Aplicar as normas de segurança, higiene e saúde relativas ao exercício da atividade.

Saberes-Ser

- Respeitar os princípios de ética e deontologia inerentes à profissão.
- Motivar os outros para a promoção de hábitos de saúde saudáveis
- Respeitar a privacidade, a intimidade e a individualidade dos outros.

 Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	Página 7 de 27 Revisão 0

-
- Revelar equilíbrio emocional e afetivo na relação com os outros.
 - Promover o bom relacionamento interpessoal.
 - Comunicar de forma clara, precisa, persuasiva e assertiva;
 - Trabalhar em equipa;
 - Estabelecer relações interpessoais empáticas;
 - Gerir conflitos;
 - Desenvolver estabilidade emocional e auto-controlo;
 - Ser imparcial e distanciar-se face aos problemas dos outros;
 - Demonstrar segurança e confiança;
 - Revelar capacidade de observação;
 - Revelar compreensão e sensibilidade
 - Tomar a iniciativa no sentido de encontrar soluções adequadas na resolução de situações imprevistas.
-

	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 8 de 27 Revisão 0
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	

Designação da função
Edugador Social

Posicionamento Hierárquico
Diretora Técnica

Requisitos Cognitivos
Habilitações literárias mínimas
Licenciatura em Educação Social

Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações
Formação na área da Geriatria
Formação em Primeiros Socorros

Experiência profissional
Sem relevância

Autoridade
Assegurar contactos com responsável de utente
Definir Plano de Atividades Ocupacionais e de Desenvolvimento pessoal e Plano Individual

Responsabilidade
Planear, organizar e executar as atividades de desenvolvimento sociocultural, dinamizando e orientando as mesmas em função das necessidades e expectativas dos idosos, bem como assegurar o contacto com a pessoa responsável pelo utente relativamente a assuntos das atividades de vida diária e socioculturais.

Atividades	Política de substituição
Coordenar o diagnóstico e análise de situações de risco e áreas de intervenção	Diretora Técnica
Coordenar o planeamento, a organização e a avaliação dos planos de atividades e planos individuais	Diretora Técnica
Promover a integração grupal e social e envolver as famílias nas atividades desenvolvidas, fomentando a sua participação	Diretora Técnica
Articular com equipa de Ajudantes de Ação Direta de modo a registar e acompanhar as alterações que se verificarem na situação dos utentes e que afetem o seu bem-estar	Enfermeira
Supervisionar e validar os registos relacionados com as atividades de desenvolvimento sociocultural	Enfermeira

Competências
Saberes

- Conhecimentos de métodos e metodologias de intervenção social
- Conhecimentos de comunicação e relações interpessoais
- Conhecimentos de normas de segurança, higiene e saúde da atividade profissional
- Conhecimentos de ética e deontologia profissionais

	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 9 de 27 Revisão 0
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	

Saberes-Fazer

- Identificar as necessidades que necessitam de uma intervenção
- Elaborar diagnósticos e planos de intervenção
- Exprimir-se de forma a facilitar a comunicação
- Aplicar as técnicas de animação mais adequadas às necessidades e interesses dos idosos.
- Detetar sinais ou situações anómalas referentes às condições de higiene e conforto dos idosos, bem como referentes a outras situações.
- Aplicar as normas de segurança, higiene e saúde relativas ao exercício da atividade.

Saberes-Ser

- Respeitar os princípios de ética e deontologia inerentes à profissão.
- Respeitar a privacidade, a intimidade e a individualidade dos outros.
- Revelar equilíbrio emocional e afetivo na relação com os outros.
- Adaptar-se a diferentes situações e contextos familiares.
- Promover o bom relacionamento interpessoal.
- Comunicar de forma clara, precisa, persuasiva e assertiva;
- Trabalhar em equipa;
- Estabelecer relações interpessoais empáticas;
- Gerir conflitos;
- Desenvolver estabilidade emocional e auto-controlo;
- Ser imparcial e distanciar-se face aos problemas dos outros;
- Demonstrar segurança e confiança;
- Revelar capacidade de observação;
- Revelar compreensão e sensibilidade
- Tomar a iniciativa no sentido de encontrar soluções adequadas na resolução de situações imprevistas.

	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 10 de 27 Revisão 0
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	

Designação da função
Enfermeiro(a)

Posicionamento Hierárquico
Diretor(a) Técnico (a)

Requisitos Cognitivos
Habilitações literárias mínimas
Licenciatura em Enfermagem

Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações
Formação na área da Geriatria
Formação em Primeiros Socorros

Experiência profissional
Sem relevância

Autoridade
Assegurar contactos com responsável de utente
Definir Plano Individual ao nível das ABVD e AIVD
Encaminhar para o Serviço de Urgências

Responsabilidade
Prestar cuidados de enfermagem no domicílio ou na Instituição, respeitando os princípios deontológicos.

Atividades	Política de substituição
Preparar o serviço relativo aos cuidados de enfermagem a prestar, selecionando, organizando e preparando os materiais, os produtos e os equipamentos a utilizar	Enfermeiro
Agir de forma fundamentada, mobilizando e aplicando os conhecimentos e técnicas adequadas, procurando realizar as melhores práticas	
Contribuir para a promoção da saúde, difundido estilos de vida saudáveis e informações relevantes para os idosos, cuidadores formais e informais	
Diagnosticar e priorizar problemas procurando recolher e analisar os dados mais relevantes que permitam estabelecer objetivos e planos de cuidados	Educadora Social
Preparação de terapêutica habitual	
Administrar medicamentos e tratamentos prescritos pelo médico	Enfermeiro
Colaborar com médico e outros técnicos de saúde no exercício da sua profissão	Educadora Social
Participar na elaboração, acompanhamento e avaliação dos Planos Individuais	Enfermeiro
Supervisionar e validar os registos relacionados com a Saúde	Educadora Social

Competências
Saberes

- Conhecimentos de técnicas e procedimentos de enfermagem
- Conhecimentos de comunicação e relações interpessoais
- Conhecimentos de normas de segurança, higiene e saúde da atividade profissional

 <p>Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe</p>	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 11 de 27 Revisão 0
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	

-
- **Conhecimentos de ética e deontologia profissionais**

Saberes-Fazer

- Estabelecer relações terapêuticas com os idosos e/ou cuidadores
- Promover um ambiente seguro
- Expressar-se de forma a facilitar a comunicação
- Garantir a confidencialidade
- Utilizar os procedimentos de organização e preparação dos materiais, produtos e equipamentos que utilizam.
- Aplicar as técnicas e os procedimentos relativos aos cuidados de enfermagem
- Aplicar as práticas de atuação em situações de urgência.
- Detetar sinais ou situações anómalas referentes ao estado de saúde do idoso
- Aplicar as normas de segurança, higiene e saúde relativas ao exercício da atividade.

Saberes-Ser

- Respeitar os princípios de ética e deontologia inerentes à profissão.
 - Motivar os outros para a adoção de cuidados de promoção da saúde
 - Respeitar a privacidade, a intimidade e a individualidade dos outros.
 - Revelar equilíbrio emocional e afetivo na relação com os outros.
 - Adaptar-se a diferentes situações e contextos familiares.
 - Promover o bom relacionamento interpessoal.
 - Comunicar de forma clara, precisa, persuasiva e assertiva;
 - Trabalhar em equipa;
 - Estabelecer relações interpessoais empáticas;
 - Gerir conflitos;
 - Desenvolver estabilidade emocional e auto-controlo;
 - Ser imparcial e distanciar-se face aos problemas dos outros;
 - Demonstrar segurança e confiança;
 - Revelar capacidade de observação;
 - Revelar compreensão e sensibilidade
 - Tomar a iniciativa no sentido de encontrar soluções adequadas na resolução de situações imprevistas.
-

	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 12 de 27 Revisão 0
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	

Designação da função
Educador (a) de Infância

Posicionamento Hierárquico
Diretora Técnica

Requisitos Cognitivos
Habilitações literárias mínimas
Licenciatura em Educação de Infância

Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações
Formação em Primeiros Socorros

Experiência profissional
Sem relevância

Autoridade
Assegurar contactos com encarregados de educação
Definir Plano de Sala e Plano de Desenvolvimento Individual
Administrar medicação de acordo com indicação terapêutica registada pelos pais e/ou encarregado de educação na caderneta individual

Educadora de Infância Coordenadora:
Definir horários dos Recursos Humanos, em articulação com Direção Técnica
Convocar e reunir periodicamente com Equipa da Creche

Responsabilidade
Planear, organizar e executar as atividades pedagógicas inerentes aos serviços de Infância, dinamizando e orientando as mesmas em função do desenvolvimento pedagógico das crianças, bem como assegurar o contacto com os encarregados de educação relativamente a assuntos do foro pedagógico

Atividades	Política de substituição
Organizar e aplicar os meios educativos adequados ao desenvolvimento integral da criança Estabelecer contactos com os pais no sentido de obter uma ação educativa integrada Observar cada criança/grupo para conhecer as suas capacidades, interesses e dificuldades Recolher as informações sobre o contexto familiar e o meio em que as crianças vivem para compreender melhor as suas características Planear o processo educativo de acordo com as informações recolhidas junto do grupo e concretizá-lo na prática Avaliar o processo educativo e adequa-lo às necessidades das crianças e do grupo para que a criança tenha uma aprendizagem com sucesso Coordenar e orientar a equipa de auxiliares, distribuindo tarefas em função das necessidades da Instituição e dos utentes, bem como das competências de cada	Educadora de Infância

	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 13 de 27 Revisão 0
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	

colaborador	
Assegurar as condições de conforto, segurança e alimentação das crianças, auxiliando na prestação dos cuidados quando necessário	Educadora de Infância
Supervisionar os cuidados de saúde, inteirando-se do estado clínico de cada um dos clientes, analisando essa informação e tomando medidas resolutivas para cada caso concreto	Auxiliar de Ação Educativa
Elaborar e avaliar Projeto Pedagógico, Plano de Sala e Plano de Desenvolvimento Individual	Educadora de Infância

Competências

Saberes

- Conhecimentos de técnicas e métodos pedagógicos
- Conhecimentos de cuidados básicos de saúde
- Conhecimentos de normas de segurança, higiene e saúde da atividade profissional
- Conhecimentos de ética e deontologia profissionais

Saberes-Fazer

- Aplicar as técnicas e métodos pedagógicos mais adequados
- Utilizar os princípios de organização aplicados à planificação de atividades
- Aplicar as técnicas de desenvolvimento de atividades pedagógicas e lúdicas em creches
- Assegurar o bem-estar e a segurança das crianças
- Promover hábitos adequados de alimentação
- Promover hábitos de higiene pessoal
- Promover regras sociais de conduta
- Estimular a autonomia nas crianças
- Desenvolver rotinas e regras de acordo com o desenvolvimento de cada criança.
- Interpretar os sinais e códigos não verbais das crianças
- Aplicar os cuidados primários de saúde infantil
- Aplicar as normas de segurança, higiene e saúde relativas ao exercício da atividade.

Saberes-Ser

- Respeitar os princípios de ética e deontologia inerentes à profissão
- Revelar equilíbrio emocional e afetivo na relação com os outros
- Adaptar-se a diferentes situações e contextos familiares
- Promover o bom relacionamento interpessoal
- Comunicar de forma clara, precisa, persuasiva e assertiva
- Trabalhar em equipa
- Estabelecer relações interpessoais empáticas
- Gerir conflitos
- Desenvolver estabilidade emocional e auto-controlo
- Ser imparcial e distanciar-se face aos problemas dos outros
- Demonstrar segurança e confiança
- Revelar capacidade de observação
- Revelar capacidade de liderança
- Revelar compreensão e sensibilidade
- Tomar a iniciativa no sentido de encontrar soluções adequadas na resolução de situações imprevistas.

	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 14 de 27 Revisão 0
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	

Designação da função
Administrativo

Posicionamento Hierárquico
Diretora Técnica

Requisitos Cognitivos
Habilitações literárias mínimas
Ensino Secundário

Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações
Formação na área Administrativa
Formação em Excel

Experiência profissional
Sem relevância

Autoridade
 Levantar não conformidades a fornecedores
 Validar recibos de vencimento emitidos
 Emitir recibos de utentes e donativos
 Gerir caixa
 Depositar valores
 Aceder e trabalhar no programa informático de gestão de utentes

Responsabilidade
Organizar e executar tarefas administrativas relativas ao funcionamento da Instituição

Atividades	Política de substituição
<p>Organizar e executar tarefas relacionadas com o expediente geral, utilizando equipamento informático e equipamento e utensílios de escritório</p> <ul style="list-style-type: none"> – Rececionar e registar a correspondência e encaminhá-la para os respetivos destinatários; – Redigir e efetuar o processamento de texto de correspondência geral, nomeadamente memorandos, cartas/ofícios, notas informativas e outros documentos com base em informação fornecida; – Organizar o arquivo, estabelecendo critérios de classificação, em função das necessidades de utilização; – Arquivar a documentação, separando-a em função do tipo de assunto, ou do tipo de documento; – Proceder à expedição da correspondência e encomendas postais, identificando o destinatário e acondicionando-a, de acordo com os procedimentos adequados <p>Atender e informar o público interno e externo à instituição</p> <ul style="list-style-type: none"> – Atender e encaminhar o público, nomeadamente clientes, fornecedores e funcionários, em função do tipo de informação ou serviço pretendido; 	Direção Técnica

 <p>Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe</p>	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 15 de 27 Revisão 0
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	

<ul style="list-style-type: none"> – Prestar informações sobre os produtos e serviços da empresa, quer telefónica, quer pessoalmente; – Proceder à divulgação de normas e procedimentos internos junto dos funcionários e prestar os esclarecimentos necessários. 	Direção Técnica
<p>Efetuar a gestão do economato da empresa ou serviço público</p> <ul style="list-style-type: none"> – Efetuar o pedido de material, preenchendo requisições ou outro tipo de documentação, com vista à reposição de faltas; – Rececionar o material, verificando a sua conformidade com o pedido efetuado e assegurar o armazenamento do mesmo. 	
<p>Organizar e executar tarefas administrativas de apoio às respostas sociais da Instituição</p> <ul style="list-style-type: none"> – Organizar a informação relativa à prestação dos serviços, criando e mantendo atualizados processos e ficheiros, nomeadamente de identificação dos clientes – Preencher e conferir documentação relativa a fornecedores (requisições, guias de remessa e transporte, faturas, recibos e outras) e documentação bancária 	
<p>Executar tarefas de apoio à contabilidade geral da Instituição, nomeadamente analisar e classificar a documentação, de forma a sistematizá-la para posterior tratamento contabilístico</p>	
<p>Executar tarefas administrativas de apoio à gestão de recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> – Registrar e conferir os dados relativos à assiduidade dos colaboradores – Enviar informação para o Gabinete de Contabilidade com informações para processamento salarial – Atualizar a informação dos processos individuais dos colaboradores 	
<p>Executar as operações de caixa:</p> <ul style="list-style-type: none"> – registar o movimento – receber numerário e outros valores – verificar se a importância corresponde à indicada nos recibos – preparar os fundos destinados a serem depositados e tomar as disposições necessárias para os levantamentos 	

Competências
Saberes
<ul style="list-style-type: none"> – Conhecimentos de língua portuguesa – Conhecimentos de informática na ótica do utilizador (processamento de texto, folha de calculo, base de dados, correio eletrónico e internet) – Noções de organização do trabalho e gestão de tempo – Noções básicas de legislação laboral e fiscal – Noções básicas de gestão de recursos humanos – Noções básicas de contabilidade geral – Noções básicas de gestão de stocks e aprovisionamento – Noções de segurança, higiene e saúde aplicadas à atividade profissional – Noções básicas de normas de sistemas de gestão da qualidade
Saberes-Fazer
<ul style="list-style-type: none"> – Utilizar os materiais e equipamentos de escritório necessários à execução do trabalho administrativo

 <p>Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe</p>	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 16 de 27 Revisão 0
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	

-
- Aplicar as técnicas de organização do trabalho no desenvolvimento das rotinas
 - Utilizar as aplicações informáticas e a Internet na elaboração, organização e pesquisa de informação
 - Aplicar as técnicas de registo e expedição de correspondência e de outra documentação
 - Identificar os diferentes tipos de documentos e o circuito de documentação
 - Aplicar as técnicas de classificação, codificação e indexação de documentação na organização e manutenção do arquivo
 - Aplicar os procedimentos administrativos de requisição, receção e armazenamento de material de controlo de existências
 - Aplicar as técnicas de classificação de documentos contabilísticos
 - Aplicar as técnicas de organização e pesquisa da informação.

Saberes-Ser

- Manter organizado o posto de trabalho de forma a permitir responder às solicitações do serviço
 - Facilitar o relacionamento com interlocutores diferenciados
 - Adotar comportamentos assertivos na relação com os públicos
 - Promover o bom relacionamento interpessoal
 - Comunicar de forma clara, precisa, persuasiva e assertiva;
 - Trabalhar em equipa;
 - Estabelecer relações interpessoais empáticas;
 - Gerir conflitos;
 - Desenvolver estabilidade emocional e autocontrolo;
 - Ser imparcial e distanciar-se face aos problemas dos outros;
 - Demonstrar segurança e confiança;
 - Revelar capacidade de observação;
 - Revelar compreensão e sensibilidade
 - Tomar iniciativa na resolução de situações concretas.
-

	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 17 de 27 Revisão 0
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	

Designação da função
Animação Sociocultural

Posicionamento Hierárquico
Educadora Social

Requisitos Cognitivos
Habilitações literárias mínimas
Ensino Secundário

Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações
 Formação na área da Animação
 Formação na área Geriátrica
 Formação em Primeiros Socorros

Experiência profissional
 Sem relevância

Autoridade
 Articular com familiares e responsáveis de utentes
 Definir serviço de transporte do Centro de Dia

Responsabilidade
 Promover o desenvolvimento sociocultural, organizando e desenvolvendo atividades de animação de carácter cultural, educativo, social, lúdico e recreativo

Atividades	Política de substituição
Diagnosticar e analisar, em equipa técnica, situações de risco e áreas de intervenção Planear, organizar e avaliar, em equipa técnica, planos de atividades e planos individuais Conceber os materiais necessários para o desenvolvimento das atividades de animação Colaborar na prevenção da monotonia e do isolamento <ul style="list-style-type: none"> – Incentivar a participação em atividades socioculturais – Acompanhar nas deslocações em situações de vida diária, de lazer e saúde 	Educadora Social
Promover a integração grupal e social e envolver as famílias nas atividades desenvolvidas, fomentando a sua participação Acompanhar as alterações que se verifiquem na situação dos utentes e que afetem o seu bem-estar Assegurar transporte dos utentes do Centro de dia	

Competências
Saberes
 – Noções de Gerontologia

	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 18 de 27 Revisão 0
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	

-
- **Conhecimentos de expressão corporal, dramática, musical e plástica**
 - **Conhecimentos de técnicas de animação**

Saberes-Fazer

- **Identificar e selecionar as técnicas e práticas de animação tendo em conta o tipo de programas de animação, as características dos idosos e os objetivos a atingir**
- **Identificar os recursos necessários para a concretização dos planos**
- **Identificar as necessidades e as motivações individuais e do grupo**
- **Envolver as famílias e a comunidade nas atividades desenvolvidas, fomentando a participação**
- **Selecionar, organizar, sistematizar e manter atualizada informação relativa às atividades desenvolvidas**

Saberes-Ser

- **Trabalhar em equipas multidisciplinares.**
 - **Adaptar-se às diferenças individuais, situacionais e socioculturais**
 - **Comunicar de forma clara, precisa, persuasiva e assertiva**
 - **Estabelecer relações interpessoais empáticas**
 - **Demonstrar autonomia e criatividade na resolução das situações**
 - **Motivar e valorizar os idosos**
 - **Demonstrar estabilidade emocional e autocontrolo**
 - **Gerir conflitos**
 - **Demonstrar segurança e confiança**
 - **Demonstrar capacidade de observação**
 - **Demonstrar persistência na atividade profissional**
 - **Demonstrar compreensão e sensibilidade**
 - **Lidar com situações de insucesso e dar valor aos pequenos progressos**
 - **Adaptar-se a situações imprevistas**
 - **Estabelecer relações de cooperação dentro de equipas multidisciplinares**
 - **Agir em conformidade com as normas de higiene e segurança no trabalho**
-

	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 19 de 27 Revisão 0
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	

Designação da função
Ajudante de Ação Direta

Posicionamento Hierárquico
Enfermeira

Requisitos Cognitivos
Habilitações literárias mínimas
Ensino Básico

Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações
Formação na área da Geriatria
Formação em Primeiros Socorros

Experiência profissional
Sem relevância

Autoridade
Definir cuidados de imagem e apresentação do cliente

Responsabilidade
Prestar cuidados de apoio direto a pessoas no domicílio ou na Instituição, respeitando as indicações da equipa técnica e os princípios deontológicos, quer no período diurno, quer no noturno.

Atividades	Política de substituição
<p>Preparar o serviço relativo aos cuidados a prestar, selecionando, organizando e preparando os materiais, os produtos e os equipamentos a utilizar</p> <p>Prestar cuidados básicos de higiene, de conforto e de saúde, de acordo com as orientações da equipa técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> – Lavar a pessoa ou auxilia-lo no banho e noutras lavagens pessoais; – Mudar ou colaborar na mudança de roupa pessoal e substituir fraldas; – Cortar as unhas, fazer a barba, arranjar o cabelo e substituir a roupa da cama; – Providenciar para que as necessidades de eliminação urinária e intestinal das pessoas dependentes são satisfeitas, transportando e disponibilizando os equipamentos adequados; – Colaborar na prestação de cuidados de saúde que não requeiram conhecimentos específicos – Auxiliar na toma dos medicamentos de acordo com as orientações e o plano de medicação estabelecido – Auxiliar na mobilidade e na adoção de posturas corretas sempre que a situação de dependência o exija <p>Executar tarefas relativas ao serviço de refeições, de acordo com as orientações da equipa técnica</p>	Ajudante de ação direta

	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 20 de 27 Revisão 0
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	

<ul style="list-style-type: none"> – Colaborar na confeção de refeições básicas de acordo com as necessidades das pessoas, utilizando o equipamento e os utensílios e cozinha; – Efetuar o serviço de refeições, cumprindo as normas de segurança e higiene alimentar, preparando tabuleiros, marmitas e efetuando o arranjo das mesas; – Auxiliar a toma das refeições sempre que a situação de dependência o exija. – Recolher e cuidar dos utensílios e equipamentos utilizados nas refeições <p>Executar as tarefas de limpeza e arranjo dos espaços, dos equipamentos e da roupa</p> <ul style="list-style-type: none"> – Substituir as roupas de cama e da casa de banho, bem como o vestuário dos utentes, procedendo ao acondicionamento, arrumação, distribuição, transporte e controlo das roupas lavadas e à recolha de roupas sujas e sua entrega na lavandaria; – Limpar e arrumar os diversos espaços e cuidar da manutenção dos objetos e equipamentos, utilizando os utensílios, as máquinas e os produtos de limpeza adequados; – Efetuar a lavagem e o tratamento de roupa, utilizando as técnicas, os produtos e os equipamentos adequados. <p>Colaborar na prevenção da monotonia e do isolamento</p> <ul style="list-style-type: none"> – Incentivar a participação em atividades socioculturais – Acompanhar nas deslocações em situações de vida diária, de lazer e saúde <p>Controlar stocks de produtos de higiene pessoal; receber, controlar e distribuir os produtos de higiene pessoal</p> <p>Reportar à equipa técnica ocorrências relevantes no âmbito das funções exercidas</p>	<p>Ajudante de ação direta</p>
--	---------------------------------------

Competências
Saberes
<ul style="list-style-type: none"> – Conhecimentos de comunicação e relações interpessoais – Conhecimentos de cuidados básicos de higiene pessoal e conforto – Conhecimentos de cuidados básicos de saúde – Conhecimentos de higienização de espaços, equipamentos e tratamento de roupa – Conhecimentos de normas de segurança, higiene e saúde da atividade profissional – Conhecimentos de ética e deontologia profissionais
Saberes-Fazer
<ul style="list-style-type: none"> – Expressar-se de forma a facilitar a comunicação – Utilizar os procedimentos de organização e preparação dos materiais, produtos e equipamentos que utilizam. – Aplicar as técnicas e os procedimentos relativos aos cuidados básicos de higiene pessoal e de conforto. – Adequar os cuidados de higiene e conforto às necessidades e características do idoso. – Aplicar os procedimentos relativos aos cuidados básicos de saúde. – Aplicar as práticas de atuação em situações de urgência.

 <p>Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe</p>	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 21 de 27 Revisão 0
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	

-
- Utilizar as técnicas de confeção de alimentos na preparação de refeições básicas.
 - Utilizar as técnicas e os procedimentos do serviço de refeições.
 - Utilizar as técnicas e os procedimentos de armazenagem e conservação dos produtos alimentares, medicamentos e outros produtos utilizados.
 - Utilizar as técnicas de limpeza e arrumação dos espaços e equipamentos.
 - Utilizar as técnicas de lavagem e tratamento de roupa.
 - Aplicar as técnicas de animação mais adequadas às necessidades e interesses dos idosos.
 - Detetar sinais ou situações anómalas referentes às condições de higiene e conforto dos idosos, bem como referentes a outras situações.
 - Aplicar as normas de segurança, higiene e saúde relativas ao exercício da atividade.

Saberes-Ser

- Respeitar os princípios de ética e deontologia inerentes à profissão.
 - Motivar os outros para a adoção de cuidados de higiene e conforto adequados.
 - Respeitar a privacidade, a intimidade e a individualidade dos outros.
 - Revelar equilíbrio emocional e afetivo na relação com os outros.
 - Adaptar-se a diferentes situações e contextos familiares.
 - Promover o bom relacionamento interpessoal.
 - Comunicar de forma clara, precisa, persuasiva e assertiva;
 - Trabalhar em equipa;
 - Estabelecer relações interpessoais empáticas;
 - Gerir conflitos;
 - Desenvolver estabilidade emocional e autocontrolo;
 - Ser imparcial e distanciar-se face aos problemas dos outros;
 - Demonstrar segurança e confiança;
 - Revelar capacidade de observação;
 - Revelar compreensão e sensibilidade
 - Tomar a iniciativa no sentido de encontrar soluções adequadas na resolução de situações imprevistas.
-

	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 22 de 27 Revisão 0
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	

Designação da função
Ajudante de Ação Educativa

Posicionamento Hierárquico
Educadora de Infância

Requisitos Cognitivos
Habilitações literárias mínimas
Ensino Secundário

Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações
Formação na área da Primeira Infância
Formação em Primeiros Socorros

Experiência profissional
Sem relevância

Autoridade
Assegurar contactos com pais e/ou encarregados de educação na ausência da Educadora de Infância
Administrar medicação de acordo com indicação terapêutica registada pelos pais e/ou encarregado de educação na caderneta individual

Responsabilidade
Cuidar de crianças com idade até aos 3 anos, incluindo crianças com necessidades específicas de educação, durante as suas atividades quotidianas e de tempos livres, garantindo a sua segurança e bem-estar e promovendo o seu desenvolvimento adequado.

Atividades	Política de substituição
Colaborar com a Educadora de Infância na programação periódica das atividades a desenvolver, de acordo com o projeto pedagógico da Sala Vigiar as crianças nas salas de atividade, nos espaços de recreio e de repouso, garantindo e promovendo a sua segurança em todos os momentos Preparar e dar refeições ou auxiliar as crianças durante o período de refeição Prestar cuidados de higiene pessoal às crianças e auxiliá-las nestas tarefas e a vestirem-se, de acordo com a idade e estado de desenvolvimento da criança Acompanhar as crianças em passeios e outros locais de desenvolvimento de atividades complementares Assegurar as condições de higiene, segurança e organização do local onde as crianças se encontram, bem, como, dos brinquedos e outros materiais utilizados Informar a Educadora de Infância e os Encarregados de Educação sobre eventuais problemas de saúde ou outros respeitantes às rotinas diárias da criança	Ajudante de ação educativa

Competências
Saberes

- Noções sobre as fases do desenvolvimento infantil
- Noções sobre o processo de socialização da criança

	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 23 de 27 Revisão 0
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	

- **Noções de comportamentos disfuncionais da criança**
- **Noções de necessidades específicas de educação**
- **Conhecimentos de normas e procedimentos de segurança, higiene e saúde e de proteção do ambiente respeitantes à atividade**
- **Conhecimentos de comportamentos e hábitos de higiene e alimentares**
- **Conhecimentos de prevenção de acidentes e segurança da criança**

Saberes-Fazer

- **Utilizar os princípios de organização aplicados à planificação de atividades**
- **Aplicar as técnicas de desenvolvimento de atividades pedagógicas e lúdicas em creches**
- **Assegurar o bem-estar e a segurança das crianças**
- **Promover hábitos adequados de alimentação**
- **Promover hábitos de higiene pessoal**
- **Promover regras sociais de conduta**
- **Estimular a autonomia nas crianças**
- **Desenvolver rotinas e regras de acordo com o desenvolvimento de cada criança.**
- **Interpretar os sinais e códigos não verbais das crianças**
- **Aplicar os cuidados primários de saúde infantil**
- **Utilizar as técnicas de higiene, manutenção e organização de materiais, equipamentos e espaços**
- **Detetar eventuais problemas de saúde e de desenvolvimento da criança**

Saberes-Ser

- **Adaptar-se à criança e à sua família**
- **Comunicar de forma clara, precisa, persuasiva e assertiva**
- **Trabalhar em equipa**
- **Estabelecer relações interpessoais empáticas**
- **Gerir conflitos**
- **Motivar e valorizar as crianças**
- **Demonstrar estabilidade emocional e auto-controlo**
- **Ser imparcial e distanciar-se face aos problemas dos outros**
- **Demonstrar segurança e confiança**
- **Revelar capacidade de observação**
- **Revelar compreensão e sensibilidade**
- **Demonstrar capacidade de liderança de forma a impor regras**
- **Agir e fazer agir em conformidade com as normas e procedimentos de segurança, higiene e saúde e de proteção do ambiente**
- **Respeitar os aspetos éticos e deontológicos da profissão**

	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 24 de 27 Revisão 0
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	

Designação da função
Cozinheiro (a)

Posicionamento Hierárquico
Direção Técnica

Requisitos Cognitivos
Habilitações literárias mínimas
Ensino Secundário

Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações
Formação na área da Cozinha
Formação em HACCP

Experiência profissional
No mínimo 1 ano

Autoridade
Rececionar encomendas e informar serviços administrativos de anomalias
Definir dias específicos de limpeza semanais, mensais ou outras superiores, conforme orientação dos Planos de Higienização

Responsabilidade
Organizar, preparar, cozinhar e emplatado alimentos, respeitando as normas de higiene e segurança, com vista a garantir um serviço de qualidade e satisfação do cliente

Atividades	Política de substituição
Participar no planeamento da produção alimentar e na aquisição de matérias-primas Controlar o armazenamento das matérias-primas, a sua conservação e congelamento, a quantidade da confeção e o cumprimento das normas de segurança e higiene alimentar Controlar os stocks de produtos alimentares para evita ruturas Determinar a quantidade de matérias-primas a utilizar, de acordo com o número de refeições a servir Preparar o serviço de cozinha de forma possibilitar a confeção das refeições necessárias Efetuar a limpeza e arrumação dos espaços, equipamentos e utensílios do serviço, verificando as existências e controlando o seu estado de conservação	Auxiliar de Serviços Gerais de Apoio à Cozinha

Competências
Saberes

- Noções de matemática (operações básicas de cálculo, proporções e percentagens)
- Noções de sistema internacional de unidades de medida (pesos, distâncias, volumes e temperaturas)
- Noções de nutrição e dietética (composição dietética dos alimentos e seu valor alimentar)

 <p>Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe</p>	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 25 de 27 Revisão 0
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	

-
- **Conhecimentos de técnicas básicas de emergência**
 - **Conhecimentos de saúde, higiene e segurança alimentar e profissional**
 - **Conhecimentos de controlo de qualidade**

Saberes-Fazer

- **Verificar as características e a qualidade das matérias-primas e dos produtos semi-preparados.**
- **Efetuar a limpeza e divisão em porções das matérias-primas e separar e contabilizar os refugos.**
- **Acondicionar e armazenar as matérias-primas.**
- **Recolher informações relativas à ementa do dia e à organização/distribuição do trabalho na cozinha.**
- **Preparar os ingredientes, consultando as fichas técnicas e respeitando as condições de higiene alimentar.**
- **Identificar e determinar as quantidades de matérias-primas e outros ingredientes necessários à confeção dos produtos, consultando receitas e especificações técnicas.**
- **Selecionar e preparar os equipamentos e utensílios necessários, consultando receitas e especificações técnicas e respeitando as condições de higiene e utilização.**
- **Efetuar a limpeza e a preparação das matérias-primas a utilizar na confeção de refeições.**
- **Interpretar receituários e confeccionar os alimentos, atendendo à temperatura e ao tempo, de confeção.**
- **Proceder à cozedura ou sujeição ao frio, das composições preparadas, em tempos e quantidades adequadas.**
- **Dividir em porções os alimentos confeccionados.**
- **Empratar os alimentos e efetuar a respetiva decoração.**
- **Manter as condições de higienização e de utilização do equipamento e utensílios, utilizando as técnicas e os produtos adequados, no respeito pelas normas de conservação e de higiene.**
- **Diagnosticar as necessidades de reposição de produtos e matérias-primas e efetuar as respetivas requisições.**

Saberes-Ser

- **Facilitar o relacionamento interpessoal.**
 - **Demonstrar sentido de responsabilidade e capacidade de iniciativa, autodomínio, destreza, autonomia, empenho e disponibilidade.**
 - **Organizar o seu posto de trabalho de forma a permitir responder às solicitações do serviço, interagindo com os outros elementos da equipa.**
 - **Evidenciar cuidados de higiene pessoal.**
 - **Propor as soluções mais adequadas na resolução de problemas decorrentes das solicitações do serviço.**
 - **Agir em conformidade com as normas de segurança e higiene alimentar.**
 - **Adaptar-se a novos equipamentos, tecnologias e utensílios.**
 - **Comunicar de forma clara, precisa, persuasiva e assertiva.**
 - **Trabalhar em equipa.**
 - **Gerir conflitos.**
 - **Desenvolver estabilidade emocional e auto-controlo.**
 - **Demonstrar segurança e confiança.**
-

	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 26 de 27 Revisão 0
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	

Designação da função
Auxiliar de Serviços Gerais

Posicionamento Hierárquico
Diretora técnica

Requisitos Cognitivos
Habilitações literárias mínimas
Ensino Básico

Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações
Sem relevância

Experiência profissional
Sem relevância

Autoridade
Rececionar encomendas e informar serviços administrativos de anomalias
Definir dias específicos de limpeza semanais, mensais ou outras superiores, conforme orientação dos Planos de Higienização

Responsabilidade
Prestar serviços de desinfecção e higienização, zelando pela preservação dos espaços e equipamentos

Atividades	Política de substituição
Preparar o serviço relativo aos cuidados desinfecção e higienização, selecionando, organizando e preparando os materiais, os produtos e os equipamentos a utilizar Prestar os cuidados de desinfecção, higienização e arrumação das instalações de acordo com os Planos de Higienização e as Fichas Técnicas dos produtos a utilizar Proceder à colocação dos artigos de higiene nos vários espaços Zelar pela preservação dos equipamentos e dos espaços e informar a equipa da manutenção sempre que se verificarem anomalias Rececionar encomendas e proceder ao seu armazenamento Apoiar tarefas da cozinha	Ajudante de Ação Direta ou Ajudante de Ação Educativa

Competências
Saberes

- Conhecimentos de cuidados básicos de saúde
- Conhecimentos de higienização de espaços e equipamentos
- Conhecimentos de HACCP
- Conhecimentos de normas de segurança, higiene e saúde da atividade profissional
- Conhecimentos de ética e deontologia profissionais

Saberes-Fazer
– Exprimir-se de forma a facilitar a comunicação

 <p>Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe</p>	PS 05 RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.11.29 Página 27 de 27 Revisão 0
	DS 05.01 – Ficha de descrição e análise de funções	

-
- Utilizar os procedimentos de organização e preparação dos materiais, produtos e equipamentos que utilizam.
 - Aplicar os procedimentos relativos aos cuidados básicos de saúde.
 - Utilizar as técnicas de limpeza e arrumação dos espaços e equipamentos.
 - Aplicar as normas de segurança, higiene e saúde relativas ao exercício da atividade.

Saberes-Ser

- Respeitar os princípios de ética e deontologia inerentes à profissão.
 - Respeitar a privacidade, a intimidade e a individualidade dos outros.
 - Promover o bom relacionamento interpessoal.
 - Comunicar de forma clara, precisa, persuasiva e assertiva;
 - Trabalhar em equipa;
 - Estabelecer relações interpessoais empáticas;
 - Gerir conflitos;
 - Desenvolver estabilidade emocional e auto-controlo;
 - Ser imparcial e distanciar-se face aos problemas dos outros;
 - Demonstrar segurança e confiança;
 - Revelar capacidade de observação;
 - Revelar compreensão e sensibilidade
 - Tomar a iniciativa no sentido de encontrar soluções adequadas na resolução de situações imprevistas.
-

 <p>Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe</p>	PS 05 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.09.01 Página 1 de 3 Revisão 0
	ITS 05.01 – Avaliação de Desempenho	

CONTEXTUALIZAÇÃO

Num sistema de gestão de recursos humanos, a gestão de desempenho é “um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas, e de alinhamento do respetivo desempenho com os objetivos estratégicos da organização” (Cunha et al, 2010). A gestão de desempenho deve contribuir para a capacidade competitiva da organização e para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores (Caetano, 2008). A gestão de desempenho pressupõe que cada colaborador, na execução da sua atividade, esteja em conformidade com os objetivos e valores da organização. Deste modo, compreenderá o seu contributo para o sucesso da organização.

OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

No Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe, a avaliação de desempenho tem os seguintes objetivos:

- Melhorar a eficiência, motivação e desempenho dos colaboradores;
- Dar feedback aos colaboradores, promovendo uma comunicação eficaz;
- Apoiar processos de tomada de decisão;
- Apoiar processo de identificação de necessidades de formação;
- Potenciar a qualidade dos serviços prestados;
- Contribuir para o cumprimento da missão e estratégia da Instituição

METODOLOGIAS E INSTRUMENTOS

A metodologia adotada designa-se por Avaliação 360 Graus e caracteriza-se por ser um processo que inclui avaliações de um leque diversificado de pessoas (Gomes *et al*, 2010). Neste método de avaliação a informação é recolhida através de formulários que depois de recolhida é disponibilizada à chefia, que tem a responsabilidade de fornecer o *feedback*, discutindo com o avaliado os pontos fortes e fracos, procurando perceber as razões dos comportamentos e estabelecendo planos de desenvolvimento e melhoria.

Conforme previsto em procedimento, o DS05.18 – Formulário de autoavaliação do colaborador é entregue a todos os colaboradores durante os meses de Agosto e Setembro, pelos serviços administrativos. É compromisso de cada colaborador devolvê-lo oito dias depois da entrega.

Ainda durante os meses de Agosto e Setembro, e após a devolução de todas as autoavaliações, é entregue o DS05.19 – Formulário de heteroavaliação do colaborador, conforme o seguinte esquema:

AAD turno da manhã	Avaliam AAD - turno da tarde, cozinheira do turno 7, auxiliares de serviços gerais do turno 9 e 11, animadora turno 3
AAD turno da tarde	Avaliam AAD – turno da noite, cozinheira do turno 8, auxiliar de serviços gerais do turno 10, animadora turno 4, administrativa
AAD turno da noite	Avaliam AAD – turno da manhã, animadoras turno 3 e 4
AAD SAD	Avaliam AAD SAD cozinheiras do turno 7 e 8, auxiliares de serviços gerais do turno 10 e 11, administrativa
AAE	Avaliam AAE, Educadoras, auxiliares de serviços gerais do turno 9, 10 e 11
Educadora Infância	Avaliam AAE, Educadora Infância, Administrativa, Cozinheiras do turno 7 e 8
ASG	Avaliam ASG
Educadora Social	Avalia Administrativa, Enfermeira, Animadoras Sociocultural e Diretora Técnica
Enfermeira	Avalia Administrativa, Educadora Social, Animadoras Sociocultural e Diretora Técnica
Administrativa	Avalia Animadora Sociocultural, Educadora Social e Administrativa

No mês de setembro realizam-se as entrevistas de desempenho, com evidências no DS05.20 – Guião de entrevista de desempenho. Nesta entrevista de desempenho a técnica a ser utilizada deverá ser o *feedback* onde se deve analisar os aspetos positivos e menos positivos da *performance* do avaliado e sugestões de melhoria.

Por último no DS05.21 – Relatório de Avaliação de Desempenho será elaborado o mapa de desempenhos, que depois de validado pela direção será colocado em prática de acordo com os resultados alcançados e as implicações práticas.

IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Para eliminar a subjetividade do momento da avaliação de desempenho estipula-se a seguinte determinação quantificável:

 <p>Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe</p>	PS 05 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Aprovado em 2013.09.01 Página 3 de 3 Revisão 0
	ITS 05.01 – Avaliação de Desempenho	

Avaliação	Porcentagem atribuída
Autoavaliação	20%
Heteroavaliação	40%
Avaliação Chefia Direta	40%

Valores atribuídos	Resultado Qualitativo	Descrição	Implicações
10	Excecional	O avaliado atingiu os resultados esperados em todos os critérios tendo excedido as expectativas na maioria deles	Escolha de três dias de férias extra Considerar oportunidades de promoção Rever possibilidade de ampliar as responsabilidades
9	Excelente	O avaliado atingiu os resultados esperados em todos os critérios tendo excedido as expectativas em alguns deles	Escolha de dois dias de férias extra Considerar oportunidades de promoção
7 a 8	Bom	O avaliado atingiu os resultados esperados em todos os critérios	Escolha de um dia de férias extra Desenhar planos de desenvolvimento
4 a 6	Necessita de Desenvolvimento	O avaliada não atingiu os resultados esperados em alguns dos critérios	Planear correções Formação
1 a 3	Insatisfatório	O avaliado não atingiu os resultados esperados na maioria dos critérios	Planear correções Formação

Anexo 4

Plano e Relatório de Auditoria

	PM 02 AUDITORIAS INTERNAS	Aprovado em 2013.11.29 Página 1 de 1 Revisão 0
	DM 02.04 – Plano de auditoria	

OBJETIVO DA AUDITORIA

Verificar a conformidade do procedimento de Gestão de Recursos Humanos com o Manual da Qualidade das Respostas Sociais do ISS, IP – Critério 2 Pessoas

ÂMBITO DA AUDITORIA

Todas as Respostas Sociais

DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

Manual da Qualidade das Respostas Sociais do ISS, IP – Critério 2 Pessoas

EQUIPA AUDITORA

Carla Silva (CS)
Sandra Pires (SP)

DATA E LOCAL

Data e Local da Auditoria: 6 de dezembro – Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe (CSPSMB)

Duração: período da manhã, com início às 9h30

Distribuição do relatório: Reunião de Equipa

PLANO DE AUDITORIA

Dia	Hora	Local	Área Funcional	Atividades/Processos	Equipa Auditora	Auditados
6/12	9h30	CSPSMB		Reunião de Abertura	CS, SP	Presidente da Direção Diretora Técnica Educadora Social Educadora de Infância Ajudantes de Ação Educativa e Ação Direta
	10h	CSPSMB		Descrição e análise de funções	CS, SP	
		CSPSMB		Recrutamento e Seleção	CS, SP	
		CSPSMB		Acolhimento, Integração e Socialização	CS, SP	
		CSPSMB		Gestão Administrativa	CS, SP	
		CSPSMB		Avaliação de Desempenho	CS, SP	
		CSPSMB		Gestão de Saúde Ocupacional	CS, SP	
		CSPSMB		Gestão da Formação	CS, SP	
		CSPSMB		Avaliação da Satisfação dos colaboradores com o clima organizacional	CS, SP	
6/12	12h	CSPSMB		Reunião de Encerramento	CS, SP	

Os Auditores

Auditor: _____ Data: ____/____/____

Auditor: _____ Data: ____/____/____

	PM 02 AUDITORIAS INTERNAS	Aprovado em 2013.11.29 Página 1 de 4 Revisão 0
	DM 02.05 – Relatório de auditoria	

RESPONSÁVEIS CONTACTADOS

Nome	Função
Padre Paulino Carvalho	Presidente Direcção
Vera Sá	Directora Técnica
Ângela Carvalho	Educadora de Infância
Lúcia Costa	Educadora Social
Carla Fernandes	Ajudante de Acção Educativa
Dina Marques	Ajudante de Acção Direta
Cláudia Santos	Administrativa

NORMA E MODELO DE REFERÊNCIA

Manual da Qualidade das Respostas Sociais do ISS, IP – Critério 2 Pessoas

ÂMBITO

Verificar a conformidade do procedimento de Gestão de Recursos Humanos com o Manual da Qualidade das Respostas Sociais do ISS, IP – Critério 2 Pessoas

EQUIPA AUDITORA

Carla Silva (CS)
Sandra Pires (SP)

DATA E LOCAL

Data e Local da Auditoria: 6 de dezembro – Centro Social e Paroquial de S. Martinho de Brufe (CSPSMB)

Duração: período da manhã, com início às 9h30

REQUISITOS

Requisitos	Evidências	Não conformidades	Oportunidades de melhoria
As Respostas Sociais cumprem os requisitos legais aplicáveis à gestão e contratação de recursos humanos nos termos do Código de Trabalho?	DS 05.00 Procedimento Entrada DS 05.00 Procedimento Atividade 1 do ponto 4.1		

	PM 02 AUDITORIAS INTERNAS	Aprovado em 2013.11.29 Página 2 de 4 Revisão 0
	DM 02.05 – Relatório de auditoria	

Requisitos	Evidências	Não conformidades	Oportunidades de melhoria
Está definido o perfil de cada grupo profissional?	DS 05.00 Procedimento Atividade 1 Manual de Funções DS05.01 Ficha de Descrição e Análises de Funções		
Está definido o perfil de cada grupo de voluntários?	Anexo 2 – Manual de Funções		
Estão definidas as funções e responsabilidades de cada colaborador (incluindo voluntários e estagiários)?	Anexo 2 – Manual de Funções		
Está definida a forma como são asseguradas as funções e responsabilidades em caso de ausência ou impedimento dos colaboradores (incluindo voluntários e estagiários)?	Anexo 2 – Manual de Funções (Política de Substituição)		
Os colaboradores envolvidos na prestação dos diversos serviços estão qualificados para o desempenho das suas funções (incluindo voluntários e estagiários)?	Anexo 2 – Manual de Funções Processo Individual do Colaborador		
O Diretor Técnico possui formação técnica e académica adequada e, preferencialmente, experiência profissional de relevo para o exercício da sua atividade?	Anexo 2 – Manual de Funções Processo Individual do Colaborador		
Está definida a metodologia para o recrutamento e seleção dos colaboradores?	DS05.00 Procedimento Atividade 4.2		
O recrutamento é efetuado de acordo com os objetivos estratégicos das Respostas Sociais?	DS05.00 Procedimento - Atividade 1 ponto 4.2 DS05.02 Relatório de recrutamento e seleção – Parte A		
A metodologia de recrutamento contempla, nomeadamente a realização de testes psicotécnicos?	DS05.00 Procedimento - Atividade 8 do ponto 4.2		
Existe um manual de acolhimento e está definida a metodologia de integração de novos colaboradores (incluindo voluntários e estagiários)?	Manual de Acolhimento DS05.00 Procedimento – ponto 4.3		
São definidos os objetivos de desempenho, quer individuais quer de equipa, através de negociação interna com todas as partes interessadas?	DS.05.00 Procedimento - Atividade 1 do ponto 4.5		

	PM 02 AUDITORIAS INTERNAS	Aprovado em 2013.11.29 Página 3 de 4 Revisão 0
	DM 02.05 – Relatório de auditoria	

Requisitos	Evidências	Não conformidades	Oportunidades de melhoria
Está definida a metodologia de desenvolvimento profissional e avaliação de desempenho dos colaboradores e esta é conhecida e aceite pelos colaboradores?	DS05.00 Procedimento - Atividade 1 do ponto 4.5 ITS05.01 Avaliação de Desempenho		
A metodologia referente à avaliação de desempenho prevê um sistema de reconhecimento dos colaboradores?	DS05.00 procedimento - Atividade 7 do ponto 4. ITS05.01 Avaliação Desempenho		
Está definida uma metodologia para a identificação das necessidades de formação, e laboração do plano de formação e avaliação da eficácia da formação?	DS05.00 procedimento - ponto 4.7 DS05.22 Relatório de identificação de necessidades de formação DS05.23 Plano Anual de Formação DS05.24 Plano de Ação de Formação		
Existe evidência de que os colaboradores são incentivados a terem iniciativas e que participam em atividades de melhoria contínua?	DS05.18 Formulário de autoavaliação do colaborador DS05.22 Relatório de identificação de necessidades de formação		
Está definida uma metodologia de avaliação da satisfação dos colaboradores? A metodologia estabelece: <ul style="list-style-type: none"> • Periodicidade (mínima anual) • Indicadores relacionados com a satisfação dos colaboradores • Sistemas de recolha de informação (p. e. questionários e entrevistas, reuniões ou sistema de sugestões) • Análise e tratamento dos dados recolhidos 	DS05.00 Procedimento - Atividade 4.8 DS05.00 Procedimento - Atividade 1 do ponto 4.8 DS05.27 Inquérito de avaliação do clima organizacional DS05.27 Inquérito de avaliação do clima organizacional DS05.00 Procedimento - Atividade 3 do ponto 4.8 DS05.28		

	PM 02 AUDITORIAS INTERNAS	Aprovado em 2013.11.29 Página 4 de 4 Revisão 0
	DM 02.05 – Relatório de auditoria	

Requisitos	Evidências	Não conformidades	Oportunidades de melhoria
Na sequência da avaliação da satisfação dos colaboradores, são elaborados relatórios das conclusões, recomendações e ações a serem tomadas?	DS05.00 ponto 4.8 da atividade 3 DS05.28 Relatório de avaliação do clima organizacional		
Existe evidência de que as ações foram efetivamente implementadas e contribuíram para a melhoria da satisfação dos colaboradores?	DS05.00 Procedimento – atividade 4 do ponto 4.8 DS05.28 Relatório de avaliação do clima organizacional		
São estabelecidos seguros de acidentes no trabalho, para os colaboradores (incluindo estagiários e voluntários)?	DS05.00 Procedimento - Atividade 14 do ponto 4.2		
É promovida, de acordo com a legislação em vigor, a observação médica dos colaboradores? São mantidos registos médicos?	DS05.00 Procedimento - Atividade 3 e 4 do ponto 4.6 Fichas de aptidão médica		
São promovidas periodicamente ações de gestão emocional dos colaboradores?	DS05.00 Procedimento - Atividade 5 do ponto 4.6		
São desenvolvidas ações de promoção da saúde mental dos colaboradores (p. e. sessões “outdoor”, atividades de desenvolvimento pessoal, etc.)?	DS05.00 Procedimento - Atividade 5 do ponto 4.6 DS05.28 Relatório de avaliação do clima organizacional Plano de Ação		
É promovida a avaliação psicológica de todos os colaboradores e, em caso de necessidade, é promovido o seu acompanhamento?	DS05.00 Procedimento - Atividade 5,6 e 7 do ponto 4.6		

Os Auditores

Auditor: _____ Data: ____/____/____

Auditor: _____ Data: ____/____/____