



Criação do Departamento de Recursos Humanos

Centro Social e Paroquial de Moure

Sónia Cristina Moura Delgado

Orientador: **Prof. Dr.^a Lígia Sousa**

Viana do Castelo, Agosto 2013

Resumo

Portugal, como membro da Comunidade Europeia, tem feito esforços significativos, nos últimos anos, na prestação de serviços de qualidade, nomeadamente no que se refere ao cuidado a idosos. Aliás, a aposta na qualidade tem sido uma das imposições da União Europeia aos seus países membros. A Segurança Social portuguesa, entidade que tutela as atividades das Instituições Privadas de Solidariedade Social (IPSS), vê-se então obrigada a adotar estas exigências e a trabalhar no sentido de auxiliar as instituições na implementação de sistemas de qualidade e na sua certificação. Neste sentido o Instituto da Segurança Social criou e publicou manuais de qualidade que servem de guias práticos orientadores para que as instituições criem os seus próprios Sistemas de Gestão da Qualidade. É comum muitas destas instituições terem Direções voluntárias, não especializadas, uma vez que a sua origem terá sido espontânea, a partir da solidariedade e entreaajuda das populações. Nestes casos, o esforço para implementar sistemas de gestão da qualidade é significativo.

Sendo objetivos da gestão da qualidade a melhoria do funcionamento das instituições e dos serviços prestados à comunidade e a redução de custos, torna-se necessário o levantamento exaustivo das atividades realizadas, o registo cronológico da sua progressão, e o processamento da informação recolhida de forma a identificar desvios e a avaliar a qualidade efetiva. A compreensão destes aspetos é, portanto, fundamental para a identificação dos requisitos que um sistema de gestão, vocacionado para esta área, deverá satisfazer.

Neste relatório é descrito o processo de implementação de uma parte do Sistema de Gestão da Qualidade numa IPSS portuguesa, nomeadamente a que se refere às pessoas (Recursos Humanos), sendo apresentado o conjunto de requisitos identificados para o sistema e o processo de moderação e de implementação seguidos. Será apresentado também o resultado de um estudo de resistência à mudança organizacional, fator que se evidenciou ao longo da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade.

Palavras-chave: Gestão de Qualidade, Recursos Humanos, Resistência à Mudança, Formação.

Resumen

Portugal, como miembro de la Comunidad Europea, ha realizado importantes esfuerzos en los últimos años en la prestación de servicios de calidad, especialmente en lo que respecta al cuidado de las personas mayores. Por otra parte, el enfoque en la calidad ha sido uno de los cargos de la UE para sus países miembros. La Seguridad Social portuguesa, la entidad que supervisa las actividades de las instituciones privadas de solidaridad social (IPSS), ha sido obligada a adoptar estos requisitos y ha trabajado para ayudar a las instituciones en la implementación de sistemas de calidad y certificación. En este sentido, el Instituto de Seguridad Social ha creado y publicado manuales de calidad que sirven como guías prácticas para guiar a las instituciones a crear sus propios sistemas de gestión de calidad. Es común que muchas de estas instituciones tengan gerencias voluntarias, no especializadas, dado que su origen ha sido espontáneo, de la solidaridad y la asistencia mutua entre las poblaciones. En estos casos, el esfuerzo para implementar sistemas de gestión de la calidad es significativo.

Siendo objetivos de la gestión de calidad mejorar el funcionamiento de las instituciones y los servicios a la comunidad y la reducción de costes, es necesario hacer un estudio exhaustivo de las actividades realizadas, del registro cronológico de su progreso, y el procesamiento de la información recopilada con el fin de identificar desviaciones y evaluar la calidad real. La comprensión de estos aspectos por lo tanto, es importante para poder identificar los requisitos que un sistema de gestión, diseñado para esta área, debe satisfacer.

Este informe describe el proceso de implementación de una parte del Sistema de Gestión de Calidad en la IPSS portuguesa, especialmente en lo que respecta a las personas (recursos humanos), y presenta un conjunto de necesidades identificadas para el sistema y describe el proceso de moderación y de implementación seguido. Presenta-se también el resultado de un estudio de la resistencia al cambio organizacional, un factor que fue evidente durante la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Palabras clave: Gestión de la Calidad, Recursos Humanos, la resistencia al cambio, Capacitación.

Abstract

As a member of the European Community, Portugal has made significant efforts in recent years in the provision of quality services, especially with regard to care of the elderly. Moreover, the focus on quality has been one of the demands the EU has made of its member countries. Portuguese Social Security, the entity overseeing the activities of private institutions of social solidarity (IPSS), has consequently been obliged to meet these requirements and has worked to aid institutions in the implementation of quality systems and certification. In order to achieve this, the Social Security Institute has created and published quality manuals that serve as practical guides for institutions to create their own Quality Management Systems. It is common for the management of these institutions to be voluntary and non-specialized, since they originated from spontaneous initiatives that derived from the solidarity and mutual assistance amidst the population. In these cases, the effort to implement quality management systems is significant.

Given that the objectives of quality management consist of improving the functioning of the institution and of the community services provided, as well as reducing costs, it is necessary to carry out an exhaustive survey of the activities undertaken, the chronological record of progress made, and of the information processing carried out in order to identify deviations and to assess actual quality. An understanding of these aspects is therefore critical to identify the requirements that a management system, designed for this area, should satisfy.

This report describes the process of implementing a part of the Quality Management System in a Portuguese IPSS, notably with regard to people (human resources), and presents a set of requirements identified for the system and describes the moderation and implementation processes followed. Also presented are the results of a study of resistance to organizational change, a factor that was evident throughout the implementation of the Quality Management System.

Key words: Quality Management, Human Resources, Resistance to change, Training.

*D*edicatória

Querido tio Mário,

Ao longo da vida há sempre alguém que nos marca de uma forma ou de outra...

Desde sempre fui a tua “Patinha Pateta” pelos dias que passávamos na praia e eu chapinhava nas águas quentes da nossa Angola.

Cresci e tu querias chamar-me “Cisne Real” mas, “Patinha Pateta” sempre foi o sinónimo do carinho e do amor que nos uniu.

Imaginava-te comigo para sempre, pelas conversas que tínhamos quando me ligavas do jardim a meio dos teus treinos... A tua presença era certa... Seria sempre a tua “Patinha Pateta”...

Em Fevereiro partiste... Não podias!... Estavas doente, muito doente e eu até estava preparada... lá no fundo sabia que irias... e preparei-me, julgava eu!

Doeu...doeu muito. Nem eu imaginava que pudesse ser tanto!...

A vontade agora era de desistir... desistir dos projetos, do Mestrado... afinal de que vale a vida e aquilo que construímos quando de repente vamos, e tudo fica para trás?...

Mas, o que foi doloroso suportar torna-se agradável depois de suportado... será natural sentir prazer no final do próprio sofrimento?

Recordar as tuas palavras e a força que me davas para trabalhar e enfrentar as dificuldades de, sozinha, ser mãe, profissional e estudante, fez-me sentir de novo a luta, a força e a coragem para chegar ao fim de cada etapa.

Este recordar não me deixa colocar um ponto final nas minhas esperanças. Ainda há muito que fazer, muito que plantar, muito mais ainda que amar...

Esta curva do destino desfez o curso de muitas certezas mas não abalou a vontade de seguir e de vencer. Não vou ficar à espera do juízo final, vou realizá-lo todos os dias, porque o importante não são os meus sucessos mas sim o quanto eu os desejo.

... o fim pode ser triste, incerto ou até belo... apenas depende de como o vemos!

Tua “Patinha Pateta”

Agradecimentos

O primeiríssimo agradecimento vai, como não podia deixar de ser para os meus 3 filhos. A eles devo a paciência que tiveram, ao longo de todo o meu período académico, com uma mãe muitas vezes ausente e impaciente. Foi uma época de esforço familiar acrescido. Muito obrigada Rui Pedro, Joana e Carolina.

Em segundo lugar um agradecimento enorme à instituição que me acolheu para desenvolver este projeto, primeiro na pessoa da Diretora Técnica, Dr.^a Cristiana Sá, e depois a todos os elementos da Direção, Padre Sandro Vasconcelos, Mário Oliveira, Manuel Rodrigues e Armando Macedo. Uma palavra de grande apreço à Cristiana pela grande amizade que nos une e que acredito seja para toda a vida.

Agradecer também à minha companhia quase permanente neste projeto. A Sandra, grande amiga e colega nas lides académicas, desenvolveu comigo o Critério 1 deste projeto e acompanhou-me em todas as viagens para a instituição. Mais uma amizade para a vida...

Com um papel fundamental em todo este processo, um agradecimento muito caloroso à Dr.^a Lúcia Sousa. Enquanto minha docente na Unidade Curricular Complementos de Gestão de Recursos Humanos fez-me sentir uma apetência para a problemática dos Recursos Humanos que, de certa forma, me direcionou para este projeto. A minha admiração pela professora foi redobrada durante todo o acompanhamento deste projeto, pelo seu profissionalismo, prontidão e disponibilidades sempre presentes.

Não menos importante, o papel dos meus pais e restante família, com quem espero ser sempre justa e fiel. Um agradecimento profundo pelo apoio incondicional de todos e a compreensão nas minhas ausências para finalizar mais uma etapa da minha vida.

Agradecer também ao meu chefe, sensível às dificuldades de alguém que trabalha e estuda, nunca recusou qualquer pedido de ausência ao trabalho. Obrigada Sérgio pela motivação constante para chegar mais além na procura incessante do saber e do ser.

O meu último agradecimento vai para o Carlos, meu namorado, a quem agradeço a paciência, o incentivo e a dedicação infindáveis.

***L**ista de abreviaturas e siglas*

APCER - Associação Portuguesa de Certificação

BSC - Balanced Scorecard

CPSM – Centro Paroquial e Social de Moure

DGAEP - Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público

EFQM – European Foundation for Quality Management

GAP – Modelo GAP (falhas)

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

ISS – Instituto da Segurança Social

MAQ – Manual de Avaliação da Qualidade

OSFL – Organizações Sem Fins Lucrativos

PDCA - Plan, Do, Check e Action

PEX - Prémio de Excelência

RH – Recursos Humanos

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

SQRS - Sistema de Qualificação das Respostas Sociais

Índice

Introdução	1
Capítulo I	3
1. Caracterização da instituição	3
1.1 Estrutura orgânica.....	4
1.2 Estrutura interna	5
Capítulo II	7
2.1 Formulação do problema: “Implementação do SGQ”	7
2.2 Levantamento de necessidades	8
2.3 Reformulação do problema.....	9
Capítulo III	11
3.1 Revisão da literatura	11
3.1.1 História e evolução da Gestão de Recursos Humanos.....	11
3.1.2 A importância da Gestão de Recursos Humanos em Organizações Sociais Sem Fins Lucrativos	16
3.1.3 Os modelos desenvolvidos para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e a sua adaptação à realidade das IPSS.....	19
Capítulo IV	31
4.1 Resposta ao problema reformulado	31
4.1.1 Elaboração do Critério 1: Liderança, Planejamento e Estratégia.....	33
4.1.2 Elaboração do Critério 2: Gestão de Pessoas	35
4.1.2.1 Processo de Recrutamento e Seleção	35
4.1.2.2 Processo de Avaliação de Desempenho	46
Capítulo V	59
5.1 Formulação de novo problema: “Resistência à Mudança”	59
5.1.1 Estudo sobre a resistência à mudança manifesta na instituição	60
5.1.2 Metodologia.....	61
5.1.3 Tratamento e análise de dados.....	62
5.1.4 Discussão dos resultados.....	65
Conclusão	69
Referências bibliográficas	73
Anexos	75

i.	Introdução pela Direção.....	116
ii.	Apresentação da Instituição.....	117
iii.	Apresentação das valências, departamentos e recursos humanos.....	117
iv.	Carta deontológica da Instituição	117
v.	Funcionamento	117
vi.	Plano de Acolhimento.....	117
	O ativo mais precioso das instituições são as pessoas. É portanto essencial definir um processo de recrutamento eficaz a fim de selecionar os melhores candidatos. Quando falamos em recrutamento de pessoal o ideal seria que o candidato escolhido fosse exatamente aquela pessoa que preenche todos os requisitos do cargo, nesse sentido e sendo esse um objetivo difícil de alcançar, selecionar significa escolher o profissional que mais atende a tais requisitos. A instituição deve pois analisar com rigor das várias opções que se lhe apresentam, a mais eficiente e aquela que lhe oferece mais garantias, tendo sempre presente a noção de custo e de risco que acarreta uma escolha errada.....	120
	REGULAMENTO INTERNO DE FUNCIONAMENTO.....	159
	LAR DE IDOSOS	159
	REGULAMENTO INTERNO DE FUNCIONAMENTO.....	171
	SERVIÇO DE APOIO DOMICILIÁRIO	171
	<i>Periodicidade do processo de Avaliação de Desempenho</i>	<i>191</i>
	<i>Estratégias de avaliação do desempenho</i>	<i>192</i>
	<i>Riscos do processo de Avaliação de Desempenho</i>	<i>200</i>

Indice de tabelas

Tabela 1 - Diferenças entre a GRH e a Gestão de Pessoal	14
Tabela 2 - Resultados das variáveis Género e Estado Civil.....	62

f **Índice de figuras**

Figura 1- Recrutamento Interno.....	37
Figura 2- Recrutamento Externo.....	38
Figura 3 - Recrutamento Misto.....	39
Figura 4 - "Gráfico de Percentagens da Faixa Etária".....	63
Figura 5 - "Gráfico de Percentagens dos Níveis de Escolaridade".....	63
Figura 6 - "Gráfico de Percentagens Globais".....	63
Figura 7 - "Gráfico de Percentagens da Resistência à Mudança Organizacional".....	64
Figura 8 - "Gráfico de Percentagens da Aceitação à Mudança Organizacional".....	64
Figura 9 - "Gráfico de Percentagens da Indiferença à Mudança Organizacional".....	65

f **Índice de anexos**

Anexo I – Decreto-lei nº 133-A/97 de 30 de Maio.....	77
Anexo II – Organograma	83
Anexo III – Critério 1 dos Manuais de Avaliação da Qualidade do ISS	85
Anexo IV – Critério 2 dos Manuais de Avaliação da Qualidade do ISS.....	95
Anexo V – Processo de Recrutamento e Seleção	119
Anexo VI – Perfis das Categorias Profissionais	Erro! Marcador não definido.
Anexo VII – Manual de Acolhimento do Colaborador.....	149
Anexo VIII – Processo de Avaliação de Desempenho.....	185
Anexo IX – Guia Prático do Avaliado	223
Anexo X – Formação: “Sistema de Gestão da Qualidade: Implementação em IPSS”	231
Anexo XI – Formação: “Sexualidade e Intimidade na Velhice: Ação de Sensibilização”	249
Anexo XII – Formação: “Sustentabilidade Ambiental: Sensibilização para uma instituição mais verde”	283
Anexo XIII – Formação: “Condução Defensiva e Eco condução: Sensibilização para a prevenção do acidente”	317
Anexo XIV – Formação: “Curso Básico de Socorrismo: Noções básicas de primeiros socorros”	375
Anexo XV – Certificados.....	427
Anexo XVI – Questionário “Resistência à Mudança Organizacional” de Bortolotti, 2010	433

Introdução

O presente relatório pretende documentar todo o trabalho prático desenvolvido ao longo da realização do projeto no âmbito do Mestrado de Gestão das Organizações (Empresas).

A apetência para trabalhar a área dos Recursos Humanos, surge no primeiro ano do Mestrado, através de alguma inspiração advinda das aulas da unidade curricular Complementos de Gestão de Recursos Humanos. Nunca descorando a formação de base em Educação Social e Gerontológica, a ideia de conciliar estas duas áreas num só projeto de Mestrado tornou-se agora uma realidade.

Num contexto cada vez mais competitivo para o bom funcionamento das instituições, a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade que possam ser certificados e reconhecidos internacionalmente, torna-se hoje algo fundamental. Nas IPSS, esta é também uma realidade cada vez mais premente, tendo a Comunidade Europeia vindo a exigir aos países membros um aumento significativo na qualidade dos serviços a prestar às franjas sociais mais carenciadas, exigências estas que foram adotadas pelo Instituto da Segurança Social (ISS). Neste sentido, foi contactado o Centro Paroquial e Social de Moure – doravante CPSM, na tentativa de se perceber acerca da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e da eventual necessidade de implementar medidas na área dos Recursos Humanos.

O CPSM, instituição Privada de Solidariedade Social - organização sem fins lucrativos - atua em vertentes de âmbito social, educativo, desportivo, religioso e de saúde, entre outras. Antevendo uma perspetiva de mudança que pressupõe um reposicionamento estratégico, surge então necessidade de preparar e implementar todo o SGQ no CPSM. Nesta perspetiva de melhoria contínua o CPSM pretende, então, dar início à implementação do SGQ, regulamentado nas normas internacionais da ISO 9001/2000, através do auxílio dos Manuais da Qualidade criados pelo ISS.

É neste contexto de mudança que os Recursos Humanos assumem extrema relevância, no comportamento de qualquer organização se considerarmos a gestão dos mesmos como um processo-chave para a apresentação de soluções dentro das organizações.

Sendo, então, a área dos Recursos Humanos essencial em qualquer estrutura organizacional, consistindo num vasto conjunto de funções que dão apoio estrutural à instituição, quer numa fase inicial, quer ao longo de toda a sua existência, este projeto, realizado neste contexto, dedicou especial incidência nas áreas Recrutamento e Seleção, Avaliação do Desempenho e Formação.

Por forma a obter um contacto mais próximo com a realidade da instituição, foi proposto que durante os meses de desenvolvimento do projeto, houvesse uma integração e colaboração estreita com a sua equipa, com uma presença física nas instalações, compromisso assumido desde o início.

Assim, no decorrer deste projeto foi efetuado um levantamento exaustivo das atividades já implementadas na instituição, tendo sido identificados os seus principais processos e fluxos de informação. É deste ponto de partida que surge a formulação do problema e desde então todo o desenvolvimento de estratégias e soluções com vista à resolução do mesmo.

Este relatório procura, então, descrever toda a vivência institucional em torno deste projeto sendo estruturado em cinco partes e culminando com as conclusões finais. O seu desenvolvimento desencadear-se-á seguinte forma:

- Parte I - Caracterização da Instituição;
- Parte II - Formulação do problema: Implementação do SGQ;
- Parte III - Revisão da literatura;
- Parte IV - Resposta ao problema formulado;
- Parte V – Formulação de um novo problema: “Resistência à mudança organizacional”.

Serão então apresentados os principais requisitos identificados e o processo de modelação e implementação (em fase piloto), do Sistema de Gestão da Qualidade, nas valências Lar de Idosos e Apoio Domiciliário do Centro Paroquial e Social de Moure.

No final, e em jeito de conclusão, serão apontados os aspetos centrais deste projeto, relacionando os objetivos inicialmente acordados com os resultados obtidos. Será igualmente exposta a forma como o projeto contribuiu para a instituição, fazendo referencia aos constrangimentos que foram surgindo e aludindo a algumas ideias para futuras implementações de sistemas análogos.

Capítulo I

1. Caracterização da instituição

O Centro Paroquial e Social de Moure, inaugurado em 1988, com o propósito de dar expressão ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, tem por objetivos dar respostas de ação social direcionadas para a terceira idade, através da concessão de bens e da prestação de serviços, nomeadamente no apoio às famílias, na proteção dos cidadãos na velhice e todas as situações de carência ou de incapacidade para o trabalho como a promoção da educação e da formação profissional e o apoio à integração social e comunitária.

Trata-se de uma instituição Particular de Solidariedade Social, que trabalha diretamente com idosos cuja condição social é particularmente deficitária, atuando desta forma na prestação de serviços ao nível do Lar de Terceira Idade, com 8 residentes e do SAD – Serviço de Apoio ao Domiciliário onde presta assistência a cerca de 60 famílias em que o serviço prioritário se destina a pessoas idosas, com deficiência e em situação de dependência. Presta igualmente apoio a cerca de 103 crianças no fornecimento do almoço diário, em tempo de aulas.

Para garantir o seu bom funcionamento e a satisfação das necessidades dos seus clientes, a instituição dispõe de 23 pessoas no seu quadro de pessoal, pelo que a nível nacional se pode considerar uma organização de pequena/média dimensão.

A implementação desta resposta social surgiu da necessidade de diversificar as estruturas de apoio à população idosa no concelho de Vila-Verde que se manifestavam insuficientes nomeadamente para uma facha da população considerada em risco ou comprovadamente em situação de maus tratos ou abandono. Neste sentido, os clientes do serviço de lar são unicamente encaminhados pela Segurança Social ou pelo Tribunal.

A instituição tem um carácter de IPSS uma vez que se distingue de outras empresas ou organizações públicas com a mesma atividade, pelo facto de não ter fins lucrativos. As IPSS são apoiadas pelo Estado através da celebração de Acordos de Cooperação e/ou de Gestão, reconhecendo-lhes a importância que têm na sociedade através da sua prestação de serviços de apoio social. Estas instituições manifestam grandes dificuldades ao nível da gestão de recursos financeiros, mantendo uma grande dependência do financiamento da Segurança Social, como forma de sustentar os seus serviços de apoio social. Não têm como objetivo principal o lucro, mas têm a obrigação e o dever de ser eficientes e prestar um serviço de qualidade aos seus clientes.

1.1 Estrutura orgânica

Em relação à caracterização física do Centro Paroquial e Social de Moure, deve começar por referir-se que a sua localização se enquadra num meio fundamentalmente rural, pois insere-se numa zona agrícola, o que dificulta o acesso aos diversos serviços que os centros urbanos proporcionam (mercearias, bancos, transportes, serviços de saúde, igrejas, correios, farmácias, entre outros), bem como aos meios de transporte públicos. No entanto, a instituição tem capacidade para colmatar todas as dificuldades inerentes à sua localização dispondo de viaturas e meios humanos necessários e tirando o melhor partido da situação através da promoção do bem-estar aleado à natureza envolvente. Importa aqui realçar que, pela situação familiar e social dos clientes, o acesso ao exterior deverá ser maioritariamente vigiado, pelo que todas as deslocações são acompanhadas.

Tendo em consideração que o exercício de uma atividade desta natureza deve ser propiciador de um ambiente de convívio e de participação, promovendo a melhoria do bem-estar da população, principalmente as pessoas que se encontram em dificuldades económicas e sociais ou as que, pelas suas características físicas ou situação social, sejam especialmente vulneráveis, o XIII Governo Constitucional aprovou o Decreto-Lei n.º 133-A/97, de 30 de Maio (Anexo I), que reformula o regime de licenciamento e fiscalização dos estabelecimentos e serviços de apoio social, do âmbito da Segurança Social, e determina, nos termos do seu artigo 46.º, a criação de normas reguladoras das condições de instalação e funcionamento dos estabelecimentos, nas suas diversas valências. Neste sentido, o Ministério do Trabalho e da Solidariedade emitiu, no DR 47/98 – Série I-B, o Despacho Normativo n.º 12/98 de 25 de Fevereiro de 1998, que estabelece as normas reguladoras das condições de instalação e funcionamento dos lares para idosos.

Pode então concluir-se que a localização e organização desta instituição permite cumprir todos os requisitos da Norma XIV - Condições de implantação – do referido despacho. Relativamente à Norma XV - Acessos ao edifício, verifica-se que o Centro possui um espaço envolvente de estacionamento, jardins e pátios, sendo permitida a passagem e permanência de ambulâncias e de viaturas sempre que necessário.

Quanto ao edifício, com mais de 20 anos, é completamente autónomo, sendo composto por dois pisos, cujo acesso é assegurado por escadas e rampas de acessibilidade. Não pode afirmar-se que o edifício do CPSM possua as condições necessárias ao funcionamento da instituição uma vez que não cumpre todos os requisitos do Despacho Normativo n.º 12/98, de 25 de Fevereiro, mais especificamente na sua Norma XVII – Estrutura Orgânica. Os aspetos que mais se evidenciam nesta não conformidade prendem-se com o facto das rampas de

acessibilidade apresentarem inclinações exageradamente acentuadas e, como tal, fora dos normativos em vigor, bem como as dimensões dos quartos, extremamente pequenas para o número de utentes. No entanto, já existe um projeto de melhoramento e ampliação em fase de aprovação pelo que se prevê o início das obras para o próximo ano.

Ainda no que respeita ao cumprimento das normas, pode verificar-se que, ao nível dos recursos humanos, é cumprido o estipulado no n.º 1 da Norma XII - Indicadores de pessoal - do já referido despacho, tendo, no seu quadro de pessoal o número de efetivos que a lei determina. Em relação à Norma XI – Direção técnica, é de referir que a Diretora Técnica exerce funções de direção nas duas valências, LAR e SAD, exercendo a direção em tempo parcial (50%) em cada valência. Esta situação está prevista no n.º 3 desta Norma quando a capacidade do estabelecimento for inferior a 30 clientes.

1.2 Estrutura interna

O Centro Paroquial e Social de Moure está situado na Avenida Padre Mário, na freguesia de Moure, concelho de Vila-Verde e foi fundado a 17 de Fevereiro de 1988.

A partir do organograma (Anexo II) é possível descrever a estrutura interna desta instituição. No topo da hierarquia encontra-se o órgão máximo, a Direção, da qual fazem parte o Conselho Fiscal e o Órgão de Vigilância. A Direção é constituída por um presidente, um vice-presidente, dois secretários e um tesoureiro. O conselho fiscal é constituído por um presidente e um vogal. A prestar apoio direto à Direção estão a Direção Técnica, o Gabinete Médico, o Advogado e o Contabilista. Do Gabinete Médico faz parte um médico e um enfermeiro. Sob a alçada da Direção Técnica estão as valências Lar de Idosos e Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) com três vertentes de apoio: o Psicossocial, o Social e o de Saúde. Agregadas ao apoio Social está ainda o Serviço de Cantina que presta também apoio a crianças. As valências Lar e SAD agregam serviços de: Transporte, Cozinha, Lavandaria, Higiene e Económico.

No total de recursos humanos esta instituição encontra-se provida de 23 profissionais, sendo 1 em regime de voluntariado. Como pessoal técnico possui 1 diretora técnica, 1 médico, 1 enfermeiro, e 1 contabilista. Como pessoal auxiliar possui 11 auxiliares de ação direta, 3 ajudantes de serviços gerais, 1 cozinheiro, 2 ajudantes de cozinha e 1 animadora socio cultural. O voluntário, licenciado em fisioterapia, administra técnicas de mobilidade e tratamentos individuais prestando auxílio à instituição cerca de três horas por semana.

O Despacho Normativo n.º 12/98 também regulamenta acerca dos objetivos dos lares. Neste sentido na sua Norma II refere que são objetivos específicos dos lares para idosos:

- a) Proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas;
- b) Contribuir para a estabilização ou retardamento do processo de envelhecimento;
- c) Criar condições que permitam preservar e incentivar a relação inter-familiar;
- d) Potenciar a integração social.

Para assegurar o cumprimento destes objetivos, atualmente, o CPSM tem como principais funções: a prestação de serviços de alojamento, apoio domiciliário, alimentação, higiene, cuidados básicos de saúde, tratamento de roupas, conforto pessoal, apoio social e lúdico. Presta os seus serviços a 68 clientes dos quais 8 são residentes na valência Lar de Idosos e 60 beneficiam da valência SAD. O Centro cumpre a legislação em relação à capacidade do Lar, como pode verificar-se na Norma IV – Capacidade – do Despacho Normativo que regula as condições de instalação e funcionamento dos lares para idosos, que refere que a capacidade dos lares não deve ser inferior a 4 pessoas nem superior a 40 e, em casos excecionais, devidamente justificados e avaliados, poderá ir até 60.

Para a prestação destes serviços, esta instituição conta apenas com uma parceria a nível financeiro por parte da Segurança Social, com a qual foi celebrado um acordo de cooperação para os seus clientes. No caso dos clientes serem encaminhados pelo tribunal, é esta instituição que assegura todos os custos inerentes.

Quanto à higiene e cuidados de saúde, cumpre-se o estipulado na Norma X - Higiene e cuidados de saúde – do Despacho Normativo nº 12/98 de 25 de Fevereiro de 1998, uma vez que proporciona aos clientes os cuidados fundamentais que asseguram a sua higiene pessoal de forma adequada. São igualmente asseguradas as condições necessárias à prestação de cuidados de saúde, clínicos e de enfermagem, através do pessoal médico, de enfermagem e fisioterapêutico.

Em relação à alimentação, é de referir que a elaboração das ementas é efetuada, semanalmente, com o aval de nutricionista e os alimentos para a confeção das refeições são fornecidos por uma empresa exterior. Porém, a sua confeção é assegurada por pessoal do quadro, na própria instituição. Neste âmbito é possível verificar que se cumprem os requisitos da Norma IX – Alimentação - uma vez que a alimentação é variada, confeccionada e adequada à idade e ao estado de saúde dos clientes, existindo dietas especiais e estando as ementas afixadas, por forma a poderem ser consultadas pelos clientes e familiares.

Quanto às atividades lúdicas e recreativas do Lar, estas obedecem a um plano diário de atividades, realizado pela animadora sociocultural em conjunto com a Diretora Técnica da instituição e delineado tendo em conta as características de cada cliente.

Capítulo II

2.1 Formulação do problema: “Implementação do SGQ”

A formulação e delimitação da problemática onde se vai incidir todo o trabalho deste projeto, bem como a definição dos objetivos a alcançar são passos essenciais para a fundamentação da investigação, a clarificação do enquadramento conceptual e o desenvolvimento do projeto.

Assim, num breve enquadramento, podemos fazer referência ao diagnóstico sobre as Organizações Governamentais em Portugal, elaborado em 1995. Este diagnóstico detetou profundas necessidades em introduzir alterações sobre as formas de trabalho, organização e capacidade de resposta. Concluiu que as organizações sentiam graves problemas de gestão não possuindo uma visão clara sobre o que faziam, onde pretendiam chegar e como enfrentar novos desafios. Esta problemática impõe, então, a necessidade da harmonização a nível nacional das regras de funcionamento para os serviços prestados, quer sejam públicos ou privados.

É assim que surge, em 2003, o Programa de Desenvolvimento para a Qualidade das Respostas Sociais, baseado no Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social e na Lei n.º 32 de 2002 de 20 de Dezembro, assinado entre o Ministério do Trabalho e Segurança Social e os Órgãos representativos das IPSS. Como objetivos este programa prevê a definição, criação e implementação de medidas para o desenvolvimento da qualidade e segurança das respostas sociais. Neste sentido, surgem em 2006 os Modelos de Processos Chave das Respostas Sociais e os Modelos de Avaliação da Qualidade, que são neste momento os referenciais normativos para a organização de um Sistema de Gestão da Qualidade (ISS, 2013).

Perante esta realidade que se impõe às IPSS fica claro que a qualidade das respostas sociais se tornou num fator de diferenciação positiva e de melhor gestão destas instituições. Cabe, então, a cada instituição articular os Manuais do ISS, adaptando-os à sua realidade.

Tendo como derradeiro objetivo a sua certificação, o CPSM entende a importância da aposta na Qualidade em duas vertentes: a interna e a externa. De natureza interna prevê melhorias em termos da:

- adoção de um modelo de gestão por objetivos;
- melhoria da eficácia e eficiência da organização;
- melhoria da comunicação interior da organização;
- sistematização e formalização do “saber fazer”;

- maior responsabilização;
- visibilidade da não qualidade;
- simplificação dos procedimentos;
- medição da satisfação e insatisfação dos clientes.

Em termos de melhorias de natureza externa, o CPSM prevê:

- melhorar a imagem da organização;
- orientar a gestão para os clientes;
- promover uma focalização nas necessidades e expectativas dos clientes;
- dar um sinal à sociedade de que as verbas que disponibiliza são efetivamente geridas.

É, portanto, no sentido de vir a alcançar a certificação que o CPSM pretende a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, através da adoção dos Manuais da Qualidade do ISS, propondo-se alcançar como objetivo a implementação de políticas e processos de qualificação de equipamentos e serviços das respostas sociais nas valências Lar de Idosos e Apoio Domiciliário.

2.2 Levantamento de necessidades

Qualquer projeto deve basear-se numa necessidade real para a qual se pretende encontrar uma solução que possa ser resolvida com a colaboração de todos. Para isso é conveniente estudar as necessidades e os recursos existentes, tanto pessoais como materiais, para ir ao encontro dessas mesmas necessidades de uma forma realista. O que é realmente fundamental é que a análise da necessidade se faça em extensão e em profundidade, ou seja, não basta que a necessidade seja sentida, ela deve ser efetivamente manifesta.

Assim, com a premente disposição governamental de implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade por parte das IPSS e seguindo o referencial normativo “Modelos de Gestão da Qualidade” da Segurança Social, o CPSM pretende alcançar melhorias, diferenciando-se positivamente na promoção da segurança e da qualidade.

O Sistema de Qualificação das Respostas Sociais (SQRS) tem como objetivo a qualificação das respostas sociais através da avaliação da conformidade dos serviços com os requisitos estabelecidos. Neste sentido o SQRS prevê a existência de três níveis de qualificação (C, B, e A), estando a celebração de novos Acordos de Cooperação condicionada ao cumprimento dos requisitos correspondentes ao nível C.

Perante estas disposições, o CPSM pretende então dar início ao Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais, por forma a garantir serviços sociais de qualidade, adequados à satisfação das necessidades dos cidadãos.

Refletindo-se a Qualidade na capacidade da organização mobilizar de forma eficaz e eficiente todos os seus recursos (internos e externos) por forma a satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes (e todas as partes interessadas), numa política de melhoria contínua, o SGQ será então aquilo que a Direção e os Colaboradores quiserem que seja.

Neste sentido, tornou-se pertinente proceder a um levantamento exaustivo de todas as ações em prol da Qualidade desenvolvidas e em curso no CPSM com o intuito de avaliar qual o grau de implementação do SGQ e perceber qual o ponto de partida do trabalho e quais os objetivos com os quais nos poderíamos comprometer perante a Direção e restantes colaboradores.

Da análise efetuada aos dados recolhidos de documentos, registos, normas, procedimentos e ações foi possível constatar a inexistência de um processo estruturado de informação e a total ausência do um SGQ, existindo apenas algumas disposições referentes aos Recursos Humanos e à estrutura da instituição.

Coloca-se então a questão: “Por onde começar?”, tendo sido detetadas dificuldades ao nível de:

- Recursos Humanos escassos para implementação do SGQ;
- Colaboradores com perspetivas organizacionais fechadas, resistentes à mudança e à inovação;
- Resistência à formalização de novos processos;
- Edifícios antigos que não cumprem a legislação, carentes de investimento;
- Equipamentos carentes de manutenção e/ou substituição e;
- Confusão no seio da organização entre autoridade versus responsabilidade.

2.3 Reformulação do problema

Como já foi referido, para além de se basear numa necessidade real, um projeto deverá promover soluções exequíveis através da colaboração de todos. No entanto, dado o elevado grau de necessidades diagnosticado através do levantamento das ações já desenvolvidas, e tendo em consideração o limite temporal estabelecido pelo programa do Mestrado, não nos parece possível a implementação do SGQ conforme pretensão inicial da Instituição.

Então, em conjunto com a Direção, encontraram-se algumas soluções de Qualidade possíveis de implementar, mobilizando parceiros estratégicos capazes de contribuir para que o processo de Gestão da Qualidade seja possível, garantindo desta forma as condições de exequibilidade - afetação de recursos financeiros, humanos, materiais e redes organizacionais.

Neste sentido ficou definido que durante o período de desenvolvimento deste projeto seriam implementados apenas os dois primeiros critérios dos Modelos de Gestão da Qualidade da Segurança Social, com o objetivo da qualificação para o nível C.

Para que a resposta social Centro Paroquial e Social de Moure possa celebrar novos acordos de cooperação, a definição de Liderança, o Planeamento Estratégico e a implementação de um Departamento de Recursos Humanos são medidas de carácter obrigatório, pelo que se identificam como problemas/necessidades prioritárias na garantia da satisfação das necessidades dos seus clientes e na gestão das pessoas/colaboradores e satisfação dos mesmos.

De acordo com estas considerações, este projeto pretendeu implementar, na Instituição, o Departamento de Recursos Humanos, essencial à prossecução dos processos referentes aos Critérios 1 e 2 dos Modelos de Avaliação da Qualidade e cujos objetivos se refletem no alcance de resultados excelentes no que se refere ao Desempenho, Clientes, Pessoas e Sociedade, resultados estes alcançados através da Liderança na condução do Planeamento e Estratégia, das Pessoas, dos Recursos e Parcerias e dos Processos.

Assim, fica então assumido que este projeto tem como objetivo a elaboração dos Critérios 1 e 2 dos Modelos de Avaliação da Qualidade do ISS, bem como a sua implementação numa fase piloto, dotando a Direção e restantes colaboradores de meios e ferramentas para a efetiva implementação destes Critérios aquando da implementação efetiva do SGQ.

Capítulo III

3.1 Revisão da literatura

3.1.1 História e evolução da Gestão de Recursos Humanos

Os Recursos Humanos tornam-se cada vez mais responsáveis pela implementação e controlo de ações estratégicas da organização, como a comunicação interna e externa à organização, de acordo com a sua cultura, bem como por um conjunto de atividades técnicas, e respetiva implementação, como é o caso dos processos de Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho e Formação. Neste sentido, a concretização dos objetivos de qualquer organização só é possível através da utilização das capacidades, do conhecimento e do engenho de todas as pessoas envolvidas (Pinto, 2009).

Assim, a função dos Recursos Humanos, enquanto conjunto vasto de atividades, existe desde que nasce uma organização e se contrate um trabalhador. A sua formalização e a consequente organização em Departamento ou em Serviço com identidade própria no organograma da organização depende de uma opção efetiva da mesma, estando geralmente associada ao seu crescimento que, reportando ao caso específico da instituição em estudo, funcionará como serviço agregado à Direção Técnica. Desta forma, a Gestão de Recursos Humanos, tem como responsabilidades:

- ajudar a organização no alcance dos seus objetivos e na realização da sua missão previamente definida;
- proporcionar à organização e aos seus colaboradores capacidades/competências e motivação (através de formações, prémios, etc.);
- promover o autodesenvolvimento e;
- manter e aumentar a satisfação e a qualidade de vida no trabalho.

Ao mesmo tempo, aos responsáveis pela Gestão dos Recursos Humanos, é-lhes exigido que promovam:

- a definição de políticas de gestão do capital humano da organização;
- a coordenação de atividades administrativas inerentes às suas funções e
- a garantia da consistência e da coerência das políticas e práticas de gestão aplicadas.

Assim é assegurada a integração da Gestão de Recursos Humanos na estratégia global da organização de acordo com alguns processos, como é o caso do Recrutamento e Seleção,

Avaliação de Desempenho, Sistemas de Recompensas e Desenvolvimento de Competências, denotando-se, então, uma cada vez mais crescente importância das pessoas, em que o saber exigir por parte dos responsáveis e gestores é fundamental para responder de forma eficaz aos desafios na inovação (Pinto, 2009).

A Gestão de Recursos Humanos é, portanto, o conjunto de políticas e práticas necessárias para gestão dos aspetos relacionados com as pessoas, incluindo recrutamento e seleção, formação, recompensas, motivação e avaliação de desempenho, ou seja, o conjunto de decisões que influenciam a eficácia dos colaboradores e da organização como um todo. (Chiavenato, 1999).

Trata-se de um conceito recente. Há pouco tempo atrás falava-se em Administração de Pessoal, designação que apenas abordava aspetos relacionados com salários, avaliação e formação, não assumindo uma preocupação com as práticas de relacionamento entre as pessoas.

Apenas no início do século XX se começa a observar a criação da secção de pessoal, nas organizações, assumindo, então, um carácter de relativa importância, com a designação de Departamento de Administração de Pessoal. Este Departamento surge da necessidade de controlar a força de trabalho, onde os recursos humanos eram vistos como um fator básico de competitividade entre organizações. Nesta fase a preocupação focava-se apenas em questões administrativas como recrutamento e salários. Só posteriormente se assumiram preocupações no âmbito da formação básica e aconselhamento da administração/gestão na negociação e contratação. Importa aqui referir que a Administração de Pessoal não assumia qualquer preocupação de natureza estratégica, apenas se limitando a dar resposta a problemas concretos e imediatos, baseando-se essencialmente no cumprimento de normas e regulamentos.

Mais tarde, já na década de 60, assiste-se a uma maior preocupação com o desenvolvimento de políticas e práticas respeitantes à gestão de colaboradores, a Gestão de Pessoal, mantendo-se uma particular atenção nas atividades administrativas e sindicais. Surge então, pela primeira vez, a preocupação pelo desenvolvimento de métodos de seleção, programas de formação, sistemas de atribuição de recompensas, avaliação de desempenho, planeamento de necessidades e liberdade sindical. Todas estas funções surgem como consequência de novas legislações sobre discriminação no trabalho (Chiavenato, 1999).

Após a década de 70 e como resultado de fatores como a globalização, a desregulação e as rápidas mudanças tecnológicas, verifica-se nas organizações um novo planeamento estratégico como um processo de antecipação às mudanças futuras na tentativa de garantirem a eficácia e a eficiência organizacionais. Surge então, como paradigma dominante da Gestão de Recursos

Humanos (GRH), a formulação e implementação estratégica e, pela primeira vez, a GRH é vista como um agente de ajuda às organizações na prossecução dos seus objetivos.

Este modelo estratégico de Gestão de Recursos Humanos assume o domínio da gestão levando à eliminação do anterior modelo de administração ou gestão de pessoal pois transpõe os âmbitos administrativo e operativo através da gestão estratégica e da gestão do comportamento organizacional. Neste sentido os atuais desafios com que as organizações se deparam a nível de trabalho e organização são enfrentados e ultrapassados com uma GRH capaz de gerir a estratégica e comportamento organizacional de forma eficaz e eficiente (Cabral-Cardoso, 1999).

Importa então refletir sobre as diferenças introduzidas por este modelo, em relação à anterior Gestão Administrativa de Pessoal. Assim, destacam-se três características fundamentais que distinguem a GRH da Gestão Administrativa de Pessoal:

- A GRH considera o desenvolvimento da gestão e das equipas de gestão tão ou mais importante que os restantes elementos da organização, ou seja, a Gestão de Pessoal assume maior preocupação com os trabalhadores que não pertencem à gestão;
- Na GRH os gestores intermédios assumem funções de direção e coordenação de um conjunto de recursos fundamentais aos objetivos gerais da organização. Na Gestão Administrativa de Pessoal os gestores intermédios assumem funções que têm a ver com a aplicação de políticas para os colaboradores sob a sua alçada;
- A GRH atribui aos gestores de topo a responsabilidade da gestão da cultura organizacional e o sentido de direção e liderança. A Gestão Administrativa de Pessoal tradicional gere a responsabilidade em departamentos específicos de desenvolvimento organizacional.

Pode, então, afirmar-se que estas duas perspetivas apresentam alguns aspetos completamente opostos, como se poderá observar no seguinte quadro que pretende comparar alguns desses aspetos (Cabral-Cardoso, 1999):

GRH	Gestão de Pessoal
Gestão de natureza estratégica, com objetivos a longo prazo e em que os colaboradores são ativos da organização	Gestão de natureza operativa desligada da gestão geral
Visão mais vasta da organização, com a compreensão de todas as dimensões e conceitos do comportamento organizacional e com uma perspetiva integrada da gestão dos colaboradores	Conjunto de técnicas de gestão sem que haja um corpo conceptual coerente e global
Comportamentos sólidos e cultura de dedicação através da intervenção sobre crenças, atitudes e empenhos dos colaboradores	
Atividades de gestão da responsabilidade de todos os gestores	Atividades de especialistas desligados do resto da gestão
A individualidade e o desempenho de cada colaborador contribuem para melhores resultados globais e para o reforço da competitividade da organização	

Tabela 1 - Diferenças entre a GRH e a Gestão de Pessoal

A evolução da Gestão de Pessoal para a GRH pode então justificar-se pela incapacidade da Gestão de Pessoal em responder à crescente competitividade de mercado ocorrida na década de 80. É nesta década que os recursos humanos são considerados, pela primeira vez, um investimento organizacional e não um custo como eram considerados até então. Passam a existir novas práticas de gestão de pessoas em que a GRH está integrada na gestão estratégica e adota uma perspetiva de individualização relativamente ao colaborador, assistindo-se assim a um novo tipo de relacionamento de proximidade com os colaboradores. Com esta nova visão estratégica os procedimentos de seleção melhoram significativamente, as remunerações refletem uma preocupação de equilíbrio e a formação profissional e pessoal ganha maior importância. Surge então um novo conceito que tem a ver com a avaliação de mérito que mais tarde se traduz na Avaliação de Desempenho.

Esta evolução reflete uma passagem de um conceito taylorista que distingue os que pensam dos que executam, para um conceito pós-taylorista onde todos contribuem na criação de valor para o cliente. Taylor, considerado o "Pai da Administração Científica" propôs a utilização de métodos, na administração de empresas, focando a eficiência e eficácia operacional. Em relação ao desenvolvimento de pessoal e seus resultados, Taylor acredita que ao treinar os colaboradores se obtém como resultado mais produção, com mais e melhor qualidade. Realça a importância de um planeamento prévio e uma metodologia própria procurando sempre o desenvolvimento máximo. Refere que a participação conjunta entre capital e trabalho reflete

menores custos, salários mais elevados e, principalmente, um aumento de níveis de produtividade.

No entanto o conceito taylorista sugere o controle como forma de não haver desperdícios operacionais. Assim, o trabalho passa a ser controlado para ser executado de acordo com uma sequência e um tempo pré-programados. A supervisão acompanha todas as fases do trabalho de modo a verificar se as operações são desenvolvidas em conformidade com as instruções. O sistema de pagamento era feito por quantidade produzida o que permitiu um aumento nos rendimentos dos colaboradores de acordo com seu esforço, resultando numa maximização significativamente da eficiência das organizações (Azevedo, 2010).

Mais tarde, dentro de um novo conceito pós-taylorista, a organização assume uma estrutura e hierarquia mais horizontal. Possui menos fronteiras entre departamentos e é organizada em processos e projetos, sendo a regulação assegurada sobretudo pelo cliente. Assim, no contexto atual, organizações mais flexíveis, com dois ou três níveis hierárquicos vêm substituir as estruturas fortemente hierarquizadas dando resposta aos desafios colocados pela mudança do mercado de trabalho. Começa a observar-se que a tomada de decisão a partir do topo da pirâmide organizacional está a ser substituída pela delegação de competências e o poder de decisão passa para as equipas que realizam o trabalho e que estão mais próximas dos clientes.

Este novo conceito dá origem a novas expectativas relativamente à função Recursos Humanos. Passa então a ser uma área vocacionada para apoiar e participar na gestão das pessoas, em conjunto com os gestores ou diretores, de forma a alcançar os resultados desejados. Assim, os objetivos da função recursos humanos centram-se no apoio aos clientes internos – os colaboradores, auxiliando-os a atingir elevados níveis de motivação e satisfação no trabalho, não esquecendo nunca as outras áreas que lhe pertencem como o vasto conjunto de serviços relacionados com o pessoal, que vai desde a seleção e recrutamento à formação profissional, administração salarial, entre outros.

Atualmente, esta Gestão de Recursos Humanos traz um novo entendimento entre colaboradores e empregadores. Este entendimento deixa de ser sustentado por uma relação de trabalho dependente e passa a ser uma relação de parceria ou pacto social em que o empregador garante ao colaborador uma remuneração correspondente ao valor das suas competências e a sua atualização profissional e, em contrapartida, o colaborador deverá acrescentar valor à organização com o seu trabalho e manter um compromisso com a organização, seus valores e objetivos (Azevedo, 2010).

3.1.2 A importância da Gestão de Recursos Humanos em Organizações Sociais Sem Fins Lucrativos

Uma Organização Sem Fins Lucrativos (OSFL) é uma entidade de iniciativa privada, que fornece bens e serviços e cujo objetivo é melhorar a qualidade de vida em sociedade. Nestas organizações os detentores e fornecedores de capital não são remunerados pelo seu trabalho, podendo existir trabalho voluntário. Deste modo, o sector onde se inserem as organizações sem fins lucrativos pode ser visto como um sector de economia social, um terceiro sector ou um sector não lucrativo, pois neste tipo de organizações não há apropriação do excedente gerado pela organização mas sim a distribuição de todo o património pessoal a favor de uma determinada missão.

No entanto, classificar estas organizações como organizações sem fins lucrativos traz limitações uma vez que aqui pode incluir-se todo o sector público que também não coloca o lucro como primeiro objetivo. Assim, poderíamos tentar classificá-las como não-governamentais, mas seria igualmente pouco correto ou impreciso uma vez que parte do sector privado é lucrativo. Então, defini-las como organizações sociais talvez possa ser o mais consensual pois nesta definição reúnem-se perspetivas de inovação e dinamismo e assumem-se valores empresariais no sector social. Assim, as organizações privadas sem fins lucrativos podem definir-se como entidades de iniciativa privada que fornecem bens e serviços que melhoraram a qualidade de vida em sociedade (Carvalho, 2010).

Desde a 2ª Guerra Mundial, o setor social tem vindo a ganhar maior importância e o seu crescimento, nos países mais desenvolvidos tem sido de tal forma significativo que, nas economias modernas, o seu peso nos orçamentos de estado é considerável. Neste sentido observa-se um crescente número de programas de apoio social cuja preocupação se centra no aumento do bem-estar das populações mais desfavorecidas. Assim, evidencia-se a existência de um terceiro sector cujo peso nas economias começa a ser efetivo e cujo contributo será relevante na criação de emprego e na distribuição do rendimento. É neste sentido que as organizações que atuam nas áreas da ação social são importantes e devem ser eficientes e eficazes, isto é, ter um bom desempenho na promoção da cidadania e da inclusão social.

Atualmente, a sociedade e o Estado permitem a estas organizações recursos tais que, a sua sustentabilidade obriga a que o desempenho das suas atividades seja de tal forma eficaz que não permita a influência negativa da concorrência por parte de quem opera no mesmo setor. Neste sentido é necessário que se meçam resultados e desempenhos através de escalas capazes de avaliar as pessoas e as próprias organizações. Só assim poderão existir processos de planeamento estratégico e operacional, capazes de garantir o equilíbrio financeiro e o

cumprimento dos objetivos. Importa, então, que estas medidas de desempenho tenham sempre presente a missão da organização, todos os envolvidos (*stakeholders*) e a sua sustentabilidade (Carvalho, 2010).

É neste sentido que se pode afirmar que as OSFL têm um valor económico que pode ser mensurável, pelo apoio público que recebem quer financeiro quer em trabalho voluntário. Assim, para quantificar os resultados destas organizações podemos classificar as medidas de desempenho usando dois critérios:

- Medidas de eficácia que quantificam as atividades dirigidas aos doadores e clientes e
- Medidas de eficiência que analisam a relação existente entre as doações recebidas e as ações desenvolvidas.

No entanto podemos incluir uma terceira medida - a qualidade, perspetiva fundamental na estratégia atual de qualquer organização.

Se, a estas três perspetivas acrescentarmos o rácio custo-benefício como fator determinante na avaliação do desempenho teremos presente que, questões sobre a qualidade do serviço, a satisfação do cliente, a contenção de custos e a eficácia na aquisição de recursos, são fundamentais para um desempenho de sucesso.

Para medir a eficácia e a eficiência organizacionais existem, portanto, varias metodologias. Importa, então, avaliar o desempenho em relação a múltiplos fatores pelo que é necessário ter medidas de curto e longo prazo. Assim, os processos e as atividades desempenhadas poderão ser usados como medidas de desempenho de curto prazo e os resultados obtidos servirão como medidas de desempenho de longo prazo. Como exemplos de algumas medidas teremos os resultados atingidos pela organização prosseguindo a sua missão, a eficácia do planeamento estratégico, a capacidade da organização para atingir a estabilidade financeira, a alocação e uso eficazes dos ativos de capital e o uso e desenvolvimento dos recursos humanos.

Seria igualmente importante adotar mecanismos que relacionem eficácia e eficiência como medidas objetivas, analisando a eficácia através da comparação do desempenho com os objetivos traçados e a eficiência através da comparação do desempenho em termos da relação entre os custos realizados e os previstos, e em termos do número de clientes servidos em relação à potencial capacidade da organização (Carvalho, 2010).

Nos dias de hoje é ainda evidente uma cultura de tolerância, por parte dos clientes, quando usufruem de bens e serviços gratuitos. Esta cultura de perdão em relação à falta de qualidade e de desconsideração em relação à falta de eficiência das OSFL leva a que os clientes sejam pouco ou nada críticos e quando o são, não são aceites justificando-se as inconformidades com a questão do trabalho voluntário e com o facto de serem organizações muitas vezes

subsidiadas e com serviços gratuitos. Assim, para contrariar esta cultura, a determinação de metas e objetivos deve refletir as necessidades das pessoas e prever resultados realistas.

Com já foi sendo referido, as OSFL existem com o intuito de provocar mudanças nas pessoas e nas sociedades. Se aliarmos a isto o conceito de que o rendimento dos recursos humanos determina o desempenho das organizações, torna-se fundamental o desenvolvimento pessoal não só dos gestores e diretores como também de todos os colaboradores.

É nesta perspetiva de melhoria contínua que vão surgindo sistemas de gestão de desempenho como o chamado *Balanced Scorecard* (BSC), criado para organizações do sector privado, mas igualmente útil em qualquer setor. Este sistema apresenta medidas financeiras relativas a clientes, a processos internos e a aprendizagens e inovação e a sua utilização nas OSFL pode ajudar a gestão a determinar com eficácia as medidas que permitirão avaliar o seu desempenho. Trata-se de uma ferramenta de gestão que, a partir da visão da organização, define os fatores críticos de sucesso, os indicadores de desempenho e as metas e medição dos resultados. É, portanto, um sistema de gestão de desempenho de grande utilidade que deriva da visão e estratégia e reflete os aspetos mais importantes da organização (Kaplan, 1996).

O BSC reflete, então, o balanço entre objetivos de diferentes naturezas: curto e longo prazo; financeiros; de desempenho; etc. Procura decompor a estratégia de uma forma lógica, baseada em objetivos estratégicos, que por sua vez se desdobram em indicadores. Desta forma, o desenvolvimento dos objetivos e indicadores do BSC é a atividade central desta ferramenta, em que o principal propósito é precisamente o de tornar o enfoque na execução da estratégia uma realidade do dia-a-dia da organização, operacionalizando os conceitos e definições estratégicas em objetivos, indicadores e metas (Kaplan, 1996).

Assim, baseado na missão, o grande objetivo estratégico, a longo prazo, de um sistema de gestão de desempenho será a maximização da eficácia do serviço. Sendo o grande paradigma de uma organização os seus valores fundamentais e, quando são postos em prática, formam uma teia cultural, importa perceber que estes valores representam um papel fundamental na interpretação do ambiente organizacional e servem de estímulo às respostas estratégicas e às mudanças desse mesmo ambiente. Uma vez institucionalizada, esta cultura deve ser mantida viva, através de atitudes que envolvem todos colaboradores. Neste sentido é impreterível transmitir a cultura aos colaboradores através da visão dos fundadores, da atuação da gestão de topo, do processo de recrutamento e do processo de socialização para que estes sintam que existe uma boa gestão de Recursos Humanos integrada nos pressupostos estratégicos, na Missão e nos Valores da organização o que permitirá, na prática, gerir esta cultura de forma eficaz.

Nesta gestão da cultura o responsável pelos Recursos Humanos tem um papel fundamental na definição de valores e de padrões de atuação por forma a orientar a ação dos colaboradores. Neste sentido a socialização assume um papel relevante pois demonstra a forma como a organização recebe os novos colaboradores e os integra na sua cultura. É esta socialização que envolve os novos colaboradores na missão, visão e objetivos, ou seja, na cultura da organização, adaptando-os às suas conveniências.

3.1.3 Os modelos desenvolvidos para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e a sua adaptação à realidade das IPSS

O envelhecimento constitui, para as sociedades, uma questão cada vez mais central, assumindo reflexos, consequências e implicações de grandes dimensões da vida social. Com efeito, o envelhecimento transformou-se num problema de economia e de organização social. As mudanças demográficas verificadas a partir do séc. XIX cujos contornos se consolidam no início do século XX, nomeadamente no que diz respeito ao aumento da esperança de vida, à queda generalizada dos níveis de fecundidade e à redução do número médio de filhos por casal, trazem importantes questões do ponto de vista da própria estrutura demográfica e ao nível da sustentabilidade e solidariedade geracional. Levantam-se, então, questões que se prendem com a organização das respostas sociais dirigidas aos idosos, relacionadas com a sua qualidade de vida, os seus direitos e o reconhecimento da liberdade de opções quanto aos diferentes modelos de envelhecimento e estilos de vida.

Estima-se que cerca de um terço dos idosos com 65 ou mais anos precisam de ajuda para realizar as suas atividades de vida diária, muitos destes com algum nível de dependência, pelo que as consequências de um envelhecimento bem-sucedido constituem por isso grandes oportunidades e desafios para as sociedades. Neste sentido uma intervenção continuada e adaptada, em termos de apoios e cuidados, é um fator decisivo na preservação das capacidades físicas, cognitivas e relacionais dos idosos. Assim, as organizações prestadoras de cuidados assumem um papel preponderante, sendo necessário ter um conhecimento profundo da população a quem prestam os cuidados - os seus clientes. É neste sentido que a qualidade na prestação dos serviços passa a ser uma premissa nestas organizações que, aliada ao fator concorrencial dos dias de hoje, apostam cada vez mais na certificação dos seus serviços.

Como vimos, a mensuração da qualidade em serviços está diretamente relacionada com o grau de satisfação do cliente. Assim, os conceitos de satisfação e qualidade percebida são distintos. A qualidade percebida é uma avaliação global do serviço, enquanto a satisfação está

relacionada com uma transação específica, isto é, a qualidade num determinado momento ou etapa do serviço.

O Modelo Conceptual para a Qualidade de Serviços ou Modelo de GAP e o instrumento para avaliar a percepção dos clientes a respeito da qualidade dos serviços, denominado de escala SERVQUAL (Service Quality) surgem, então, para auxiliar as empresas no sentido de poderem realizar essas avaliações. Para estes modelos, a satisfação do cliente é função da diferença entre a expectativa e o desempenho. Desta forma, a avaliação da qualidade de um serviço, por um cliente, é o resultado da diferença entre a sua expectativa e a apreciação que ele faz do serviço que lhe é prestado (Stefeno, 2008).

O Modelo GAP (falhas) confronta o Serviço Ideal e o Serviço Percebido. Este modelo analisa as fontes dos problemas da qualidade com a finalidade de auxiliar os prestadores de serviços a compreender como melhorar a qualidade. Um GAP positivo significa que os clientes estão muito satisfeitos com os serviços prestados. Assim, o modelo é composto por cinco GAP's, em que o GAP 5 vem em função dos outros quatro. Então:

- o GAP 1 refere a discrepância entre o que o cliente quer (as suas expectativas) e o que a gestão da organização pensa que ele quer;
- o GAP 2 refere a discrepância entre o que a gestão da organização pensa que o cliente quer e o que estabelece como especificações do serviço;
- o GAP 3 refere a discrepância entre o serviço prestado e as especificações do serviço;
- o GAP 4 refere a discrepância entre o serviço prometido e o serviço efetivamente fornecido e
- o GAP 5 refere a discrepância entre o serviço que o cliente espera e a sua percepção sobre esse mesmo serviço que lhe é fornecido.

Assim, os primeiros quatro GAP's contribuem, então, para o quinto, que é exatamente onde reside a questão: Serviço Ideal (expectativas) versus Serviço Percebido (importância).

Perante este modelo, Parasuraman et al. (1988), tomando como base as dimensões da qualidade dos serviços, que representam os pontos críticos na prestação de um serviço e que podem causar discrepância entre expectativa e desempenho, desenvolveram o questionário chamado de escala SERVQUAL, utilizando as diversas ocorrências de satisfação por meio do modelo GAP (Quintella & Silva, 2006).

Este questionário é geralmente utilizado para mensuração da qualidade por clientes externos na avaliação de serviços internos e baseia-se em cinco dimensões:

- Fiabilidade ou capacidade para providenciar o serviço;

- Capacidade de resposta, associada à prontidão no atendimento, à vontade de ajudar o cliente e ao envolvimento no processo de produção do serviço;
- Confiança, que abrange a competência, a cortesia, a credibilidade, a segurança e os conhecimentos;
- Empatia, que se refere à capacidade de sentir as necessidades dos clientes e oferecer uma atenção individualizada através do acesso, da comunicação e da compreensão e
- Tangíveis, que são, por exemplo, todas as instalações físicas e bens complementares.

Esta escala consiste, portanto, num questionário com duas ações: uma referente às expectativas com questões que identificam as expectativas gerais dos clientes em relação ao serviço e outra, referente às percepções com expressões que medem a percepção da qualidade do serviço.

No entanto, esta escala apresenta como grande limitação o elevado número de questões a serem respondidas pelos entrevistados, o que complica a operacionalização da pesquisa e provoca desmotivação nos inquiridos. Outras críticas apontadas prendem-se com o facto de esta escala medir as expectativas de uma organização ideal e não de uma organização específica, sendo um modelo genérico. Não mede, portanto, as dimensões específicas de um determinado ramo de atividade. É, como referimos um modelo baseado no Modelo Conceptual da Qualidade do Serviço – ou Teoria dos “GAP’s” que conduz a resultados polarizados, isto é, se a expectativa e a avaliação do serviço forem consideradas após a realização desse mesmo serviço, as medidas das expectativas podem estar polarizadas pela experiência (Stefano, 2008).

Para tentar evitar estes problemas de polarização os questionários SERQUAL podem ser modificados no sentido de medir organizações específicas, em que a medida das expectativas dos clientes possa ser feita antes dos clientes usufruírem dos serviços, enquanto que a medida da avaliação do serviço deve ser feita após o usufruto do mesmo. Também o facto de o modelo balizar a qualidade dentro das 5 dimensões referidas, poderá ser uma limitação uma vez que, dificulta a comparação entre os atributos da qualidade necessários ao mercado em geral, sendo a qualidade relativa e subjetiva, não existindo, portanto, neste modelo uma visão de qualidade flexível (Quintella & Silva, 2006).

Neste sentido, e para as organizações interessadas na implementação, atualização e avaliação dos seus Sistemas de Gestão de Qualidade, foram criadas ferramentas de autoavaliação e melhoria contínuas, que ilustram o modo como uma utilização eficiente dos Meios conduz a Resultados excelentes, e como a avaliação desses resultados, permite desenvolver a inovação e

a aprendizagem. Surgem, então, como referenciais para a Gestão da Qualidade (Viscarret, 2007):

- NP EN ISO 9001 – referencial internacional transversal às áreas de negócio que surge da necessidade da criação de valor para a organização, seus clientes e fornecedores, do reconhecimento internacional e da metodologia PDCA. O ciclo PDCA assenta numa perspetiva de melhoria contínua em que planejar (Plan) significa saber o que fazer (objetivo) e como fazer (procedimento), executar (Do) significa fazer o que está planeado, verificar (Check) significa apurar se o desempenho do SGQ está a ser atingido conforme planeado e atuar (Action) significa mobilizar formas de melhoria. É, portanto, um referencial para implementação de sistemas de gestão baseado nos princípios da Qualidade.
- EQUASS – referencial da Comunidade Europeia para a qualidade nos serviços sociais que surge da necessidade de modernização do setor, da introdução da lógica de mercado e da criação de mercado europeu. É um sistema integrado de certificação, formação e consultadoria, no domínio da qualidade, específico para o setor dos serviços sociais. Pretende promover o desenvolvimento do setor dos serviços sociais, incentivando e comprometendo os prestadores de serviços com a qualidade e a melhoria contínua e constituindo-se, numa ótica europeia, como um instrumento de garantia da Qualidade junto dos utilizadores desses serviços.
- Manuais ISS – referencial nacional elaborado pelo ISS para a implementação do SGQ nas respostas sociais que surge da necessidade de uniformização dos procedimentos na gestão das respostas a nível nacional, da adequação à realidade nacional e da diferenciação positiva entre instituições. A sua metodologia passa pela definição de processos-chave, métodos de avaliação e avaliação da satisfação dos *stakeholders*.

Posto isto, a questão que se coloca é: “Que modelo Implementar?” Aqui, importa ter sempre presente que o principal objetivo a que as organizações têm de dar resposta é a garantia de um serviço de qualidade adequado à satisfação das necessidades e expectativas dos clientes.

Tendo por missão a promoção do desenvolvimento da normalização e atividades relacionadas em todo o mundo, a “International Organisation for Standardisation” (ISO), organização não-governamental, estabelecida em 1947, surge então como elemento facilitador da prestação de serviços. Normas da família ISO 9000 aparecem, então, como referenciais para a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade, representando um consenso internacional sobre boas práticas de gestão e tendo como objetivo a garantia da prestação de serviços que satisfaçam os requisitos dos clientes, bem como a prevenção dos problemas e a

melhoria contínua. A adoção das normas ISO é vantajosa para as organizações uma vez que lhes confere maior organização, produtividade e credibilidade, aumentando a sua competitividade. A norma ISO 9001:2000 compila um conjunto de requisitos normativos de boas práticas e a norma ISO 9004:2000, um conjunto de orientações para a melhoria do desempenho (APCER, 2010).

Com o objetivo de estabelecer uma base sólida para os referenciais normativos, facilitar a definição de objetivos da qualidade, potenciar a melhoria do desempenho das organizações e promover uma aproximação dos referenciais com a maioria dos modelos de excelência e de qualidade total, a ISO 9000:2000 utiliza como base os seguintes oito princípios da Gestão da Qualidade:

- Focalização no cliente: as organizações dependem dos seus clientes e, como tal, convém que compreendam as suas necessidades, satisfaçam os seus requisitos e tentem exceder as suas expectativas;
- Liderança: os líderes estabelecem a finalidade e a orientação da organização. Devem criar e manter um ambiente interno que permita o pleno desenvolvimento das pessoas para que se atinjam os objetivos;
- Envolvimento das pessoas: as pessoas são a essência da organização, pelo que o ambiente interno deve permitir o seu pleno envolvimento, promovendo a comunicação, a consciencialização e a formação das mesmas;
- Abordagem por processos: um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e os recursos associados são geridos como um processo. Uma organização existe para transformar “inputs” (entradas) em “outputs” (saídas) que são fornecidos aos clientes, acrescentando valor;
- Abordagem da gestão como um sistema: identificar, compreender e gerir os processos inter-relacionados como um sistema contribui para que a organização atinja os seus objetivos com eficácia e eficiência;
- Melhoria contínua: a melhoria contínua do desempenho global de uma organização deve ser um objetivo permanente dessa mesma organização;
- Abordagem à tomada de decisões baseada em factos: as decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações. Assim, o estabelecimento de estratégias, políticas e objetivos deve ser suportado na análise de dados e informações relevantes, de origem interna ou externa à organização;

- Relações mutuamente benéficas com fornecedores: uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para a criação de valor.

Estes oito Princípios da Gestão da Qualidade deverão estar presentes em todas as atividades desempenhadas por qualquer organização.

Em 1991 foi criado o Modelo EFQM (Modelo de Excelência desenvolvido pela EFQM - European Foundation for Quality Management), que serve de base à atribuição do Prémio Europeu da Qualidade e, em Portugal, do correspondente Prémio de Excelência (PEX) no âmbito do Sistema Português da Qualidade. O Modelo EFQM é um método completo, sistemático e regular de avaliar as atividades e os respetivos resultados de uma organização, tendo como referência um modelo que se baseia na premissa de que, resultados excelentes no que se refere ao Desempenho, Clientes, Pessoas e Sociedade são alcançados através da Liderança na Condução da Política Estratégica, a qual é transferida através das Pessoas, das Parcerias e Recursos, e dos Processos (Viscarret, 2007).

Este modelo tem como vantagens: gerir processos de melhoria através de uma abordagem estruturada e rigorosa; integrar iniciativas de melhoria da qualidade no funcionamento corrente da organização; ser uma ferramenta de diagnóstico e dinamizar a organização, constituindo uma motivação adicional para os colaboradores. Trata-se de uma ferramenta de autoavaliação baseada em factos e não em impressões individuais. Reconhece os progressos alcançados, serve de referencial para a realização de *benchmarking* interno e externo, estabelece uma ligação entre os objetivos da organização e a maneira como esta estabelece as estratégias e implementa os processos para os alcançar e reconhece níveis de desempenho. O Modelo EFQM assenta em 8 conceitos fundamentais:

- orientação para os resultados: satisfazer as necessidades de todos os grupos interessados na organização (clientes, funcionários, parceiros, sociedade);
- focalização no cliente: o cliente é o juiz final da qualidade do serviço prestado, sendo necessário definir as suas necessidades e expectativas;
- liderança e consciência de objetivos: definir e transmitir para toda a organização objetivos firmes e claros e conduzir os recursos e as pessoas na direção da excelência e da missão da organização;
- gestão de processos e de factos: as decisões da gestão e as ações de melhoria devem apoiar-se em informação fiável e relevante;
- desenvolvimento e envolvimento das pessoas: libertar todo o potencial das pessoas e envolvê-las através da partilha de valores e de resultados, da responsabilização e da

autonomia, de uma cultura de confiança e de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento;

- aprendizagem, inovação e melhoria contínuas: encorajar a criatividade, a inovação, a aprendizagem contínua e o benchmarking como instrumentos de aperfeiçoamento e melhoria da organização;
- desenvolvimento de parcerias: desenvolver relações de parceria e de cooperação mutuamente benéficas, baseadas na confiança e na partilha de informação e;
- responsabilidade pública: atitude ética para a comunidade. Preocupações com as questões sociais, ambientais, etc.

Esta ferramenta baseia-se em nove critérios. Cinco são critérios de Meios e abrangem as atividades e os esforços das organizações (o que fazem e como o fazem). Os restantes quatro são critérios de Resultados e abrangem os resultados das organizações e o que estas alcançam. Existe uma relação entre estes dois tipos de critérios: os Resultados são causados pelos Meios e os Meios são melhorados utilizando o feedback dos Resultados. Com cerca de trinta subcritérios, agrupados por sua vez em torno dos nove critérios, este modelo permite fazer o diagnóstico e avaliação do grau de excelência alcançado por uma determinada organização e estimular, a partir daí, a sua melhoria contínua. Em cada subcritério, equipas de autoavaliação procedem à identificação de pontos fortes e áreas de melhoria da organização, para depois ser definida uma pontuação final, de acordo com grelhas de avaliação que fazem parte do próprio modelo. Da ponderação destes resultados parcelares decorre a obtenção de valores finais para cada um dos nove critérios e de uma pontuação global (entre 0 e 1000) que quantifica o nível de excelência alcançado.

Resultados excelentes relativos ao desempenho da organização, aos clientes, às pessoas e à sociedade são alcançados através de uma liderança consistente que orienta e impulsiona a política e a estratégia, as pessoas, os recursos, as parcerias e os processos (Viscarret, 2007).

De referir que, quando o sistema de gestão da qualidade já está implementado deverão ser realizadas auditorias da qualidade interna, a fim de aferir do grau de conformidade do sistema da qualidade. Todas as não conformidades detetadas deverão ser tratadas a fim de garantir a sua eliminação. Caso o objetivo seja obter a certificação do sistema da qualidade deverá, então, ser solicitada a certificação a um organismo certificador (APCER, 2010).

Posto isto, pode dizer-se que a filosofia de base dos Modelos de Avaliação da Qualidade baseia-se na melhoria contínua da qualidade, funcionando como referência no desenvolvimento de uma cultura da qualidade e segurança em todos os níveis da organização. A definição destes Modelos vai permitir avaliar a conformidade das atividades e resultados da

organização com requisitos explícitos da boa prática. Estes Modelos deverão ser continuamente avaliados e revistos, através da incorporação do feedback da sua aplicação no terreno.

Partindo sempre do pressuposto de que os modelos têm por objetivos servir de instrumentos de diferenciação positiva e autoavaliação das Respostas Sociais, bem como apoiar o desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade nas Respostas Sociais, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 84/2005, de 7 de Abril, cria a Comissão para o Desenvolvimento dos Cuidados de Saúde às Pessoas Idosas e às Pessoas em Situação de Dependência. Um dos vários objetivos, desta iniciativa governamental, é propor um modelo de intervenção para os cuidados de saúde dirigidos a estes dois grupos específicos. Neste sentido torna-se necessário garantir padrões de qualidade nas diferentes respostas sociais, nomeadamente no que se refere ao ambiente, ao serviço e à prestação de cuidados (DGAEP, 2007).

Assim, os Modelos de Avaliação da Qualidade (MAQ) para as Respostas Sociais, elaborados pelo ISS, I.P., através do Departamento de Proteção Social de Cidadania, são referenciais normativos que se baseiam nos Princípios de Gestão da Qualidade e onde estão estabelecidos os requisitos necessários à implementação do Sistema de Gestão da Qualidade dos serviços prestados pelas Respostas Sociais.

Os MAQ referem a necessidade da implementação de padrões de qualidade a entidades, dinamizadoras e promotoras de equipamentos e respostas sociais - Estabelecimentos Oficiais, Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e Estabelecimentos Privados -, com a finalidade de garantir aos cidadãos o acesso a serviços sociais de qualidade adequados à satisfação das suas necessidades, de forma corresponsável. Estes modelos têm por objetivos servir de instrumento de diferenciação positiva e autoavaliação das respostas sociais, bem como apoiar o desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade. Os Manuais descrevem alguns conceitos de referência como: Orientação para os resultados; Enfoque no Cidadão/cliente; Liderança e Constância nos propósitos; Gestão por Processos e por Factos; Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas; Aprendizagem Contínua, Inovação e Melhoria; Desenvolvimento de Parcerias e Responsabilidade Pública (ISS, 2013).

Têm por base oito critérios: quatro Critérios Meios que abrangem aquilo que a organização faz, ou seja, como opera a sua gestão e quatro Critérios Resultados que abrangem tudo aquilo que uma organização alcança, ou seja, o que atinge em relação a todos aqueles que têm interesse na organização – clientes, colaboradores, comunidade, acionistas, etc..

Como critérios Meios apresenta:

- Liderança, Planeamento e Estratégia que definem como a gestão desenvolve e prossegue a missão, a visão e os valores da organização e como a organização formula, implementa e revê a sua estratégia e a converte em planos e ações;
- Gestão das Pessoas que define como a organização gere, desenvolve e liberta o potencial dos seus colaboradores;
- Recursos e Parcerias que definem como a organização planeia e gere as suas parcerias externas e os seus recursos internos de uma forma eficaz e eficiente e,
- Processos que definem como a organização concebe, gere e melhora os seus processos de modo a gerar valor para os seus clientes.

Os Critérios Resultados são:

- Satisfação dos Clientes que define o que a organização está a alcançar relativamente à satisfação dos seus clientes externos;
- Satisfação das Pessoas que define o que a organização está a alcançar relativamente à satisfação dos seus colaboradores;
- Impacto na Sociedade que define o que a organização está a alcançar relativamente à satisfação das necessidades e expectativas da comunidade em que se insere e,
- Resultados do Desempenho-Chave que definem o que a organização está a alcançar relativamente ao desempenho planeado.

Fundamentalmente, os MAQ dizem-nos que, resultados excelentes no que se refere ao Desempenho, Clientes, Pessoas e Sociedade são alcançados através da Liderança na condução do Planeamento e Estratégia, das Pessoas, dos Recursos e Parcerias e dos Processos.

Assim, os modelos desenvolvidos servem para os vários tipos de respostas sociais, onde os requisitos dos critérios 1, 2, 3, 5, 6, 7 e 8 são idênticos, independentemente do tipo de resposta social. Os requisitos do critério 4 – Processos, relativos ao que a organização faz para gerir e melhorar os seus processos, foram estabelecidos, particularmente, para cada tipo de resposta social uma vez que apresentam especificidades para cada tipo de serviço prestado.

Igualmente baseados numa filosofia de melhoria contínua da qualidade, estes modelos estabelecem um sistema de qualificação das respostas sociais com três níveis de exigências relativas aos requisitos dos Sistema da Gestão da Qualidade (C, B e A), permitindo a sua implementação gradual ao longo de um determinado período de tempo.

A avaliação, realizada por entidades qualificadoras, externas, independentes e acreditadas no âmbito do Sistema Português da Qualidade, irá permitir evidenciar a resposta social que tem em funcionamento um sistema de gestão que lhe garante a conformidade dos seus serviços com os requisitos estabelecidos. Neste sentido, a celebração de novos Acordos de Cooperação

será condicionada ao cumprimento dos requisitos correspondentes ao nível C, sendo os requisitos do nível B e A de carácter voluntário, servindo de fator de diferenciação positiva das respostas sociais (ISS, 2013).

De referir que o SGQ, adotado pelo ISS e descrito nos seus Manuais segue, como não poderia deixar de ser, as disposições da Norma NP EN ISO 9001:2000 – Gestão da Qualidade dos Serviços, da norma NP EN ISO 22000 – Gestão da Segurança Alimentar, e ainda as disposições da legislação aplicável para a qualidade dos equipamentos e da simplificação dos procedimentos de licenciamento e funcionamento das respostas sociais. Estes modelos preconizam que as organizações atingem resultados excelentes através de uma liderança eficaz na condução do Planeamento e Estratégia das pessoas, recursos, parcerias e processos (DGAEP, 2007).

Dentro do paradigma de uma sociedade cada vez mais informada e como tal, exigente, as organizações devem, então, procurar implementar os seus Sistemas de Gestão da Qualidade, apostando em fatores como:

- Inovação: através da criação de práticas e procedimentos que suportem e complementem os Modelos de Referência do ISS, numa abordagem pedagógica e de apropriação, não se limitando a formas de implementação direta e pouco sensíveis à realidade da própria organização;
- Empowerment: na participação dos beneficiários finais e utilizadores dos Manuais, desde os níveis de Direção até ao nível dos colaboradores, passando pelas diferentes categorias funcionais, hierárquicas e profissionais. A participação deve ser estimulada não só no sentido de serem ouvidas as opiniões e contributos para a construção do processo, mas também como agentes do processo na experimentação e implementação;
- Adequabilidade: na apresentação de documentos e instrumentos que assumam uma natureza pedagógica, dando respostas relativamente flexíveis aos modos de cumprimento dos requisitos dos Modelos de Referência e, simultaneamente, às condições e necessidades dos utilizadores, com base na sua experiência profissional diária, potenciando a cultura e práticas já existentes;
- Utilidade: através de manuais que permitem facilitar, de modo flexível, a operacionalização de processos de implementação do Sistema de Gestão e Avaliação da Qualidade, documentando práticas e procedimentos por forma a contribuir para a melhoria dos serviços prestados;

- Acessibilidade: assegurada através de uma linguagem simples e concreta, nomeadamente na construção de Instruções de Trabalho e Questionários de Avaliação do Grau de Satisfação;
- Igualdade: de género e de oportunidades, na participação ativa e na responsabilidade social das pessoas envolvidas e;
- Transferibilidade: através da fácil apropriação e aplicação a qualquer equipamento ou serviço.

Perante isto, cabe a cada organização optar pelo modelo que melhor se adapta à sua realidade e unir esforços e mobilizar recursos por forma a que a implementação do SGQ seja um objetivo para o qual todos sintam motivação.

Capítulo IV

4.1 Resposta ao problema reformulado

A implementação, na Instituição CPSM, do Departamento de Recursos Humanos, bem como dos processos inerentes a este departamento, vai permitir a criação dos processos referentes aos dois primeiros Critérios dos Modelos de Avaliação da Qualidade do ISS.

Assim, em função do que já foi referido, podemos definir uma série de etapas necessárias para a formulação de um modelo de gestão estratégica de Recursos Humanos. Definido que está o objetivo da política de Recursos Humanos no sector em que a organização se insere e conhecidos que estão a missão, os principais objetivos e as metas da organização, é então possível estabelecer o perfil desejado para a prossecução deste projeto. Esta etapa a que chamamos de planeamento, para além de definir este perfil, define o quantitativo necessário de pessoas e a sua alocação para esta nova gestão estratégica. Serão então desenhadas políticas de recursos humanos direcionadas para o cumprimento das metas estabelecidas neste planeamento. Assim, os principais aspetos que uma política de recursos humanos deve contemplar são: (Marconi, 2004)

- O processo de recrutamento e seleção deve ter o rigor necessário para que a contratação resulte numa mais-valia para a instituição, dentro do perfil necessário;
- O processo de avaliação de desempenho deve permitir um estímulo para o colaborador por forma a incentivá-lo a progredir ao nível do saber-saber e do saber-fazer e, ao mesmo tempo, permitir aos gestores ou diretores colher resultados;
- Uma estratégia de informação/formação capaz de capacitar de forma contínua os colaboradores auxiliando a sua adaptação aos perfis desejados pela instituição;
- Uma estrutura de incentivos/recompensas que estimule os colaboradores e reforce a produtividade, a iniciativa e a inovação;
- Uma estrutura de avaliação que possibilite verificar o desempenho, identificar necessidades e diferenciar pela positiva e;
- Uma estratégia de mobilidade interna de colaboradores que permita o alcance do perfil e o quantitativo humano desejado para cada área da instituição.

A integração dessas políticas de forma consistente e coerente é imperiosa para que se alcancem os objetivos em relação ao perfil dos colaboradores, não bastando apenas a

definição de regras para contratar, remunerar e capacitar. Assim, a gestão eficiente destas políticas depende de um sistema de informação que facilite a tomada de decisão. Um sistema eficaz de comunicação vai possibilitar a disseminação da política de Recursos Humanos e o cumprimento das suas regras sempre baseado numa legislação clara e consolidada. Também a gestão do desempenho vai permitir acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada dos colaboradores. Importa ter presente que um sistema de avaliação destas políticas possibilita a análise dos resultados alcançados na área de recursos humanos bem como a revisão das metas quando e se necessário (Marconi, 2004).

Não existindo, na instituição, qualquer política definida para o desenvolvimento dos colaboradores, a progressão, quando existe, está apenas ligada à permanência no cargo, não havendo lugar a qualquer tipo de gratificações. De uma forma geral, os estímulos estão relacionados à estabilidade, segurança, aumento de salário de acordo com o tempo de serviço, não havendo, portanto, necessidade de melhorias no trabalho para obtê-los, bastando por isso permanecer no cargo até à reforma. Esta realidade apresenta um quadro de colaboradores acomodados, sem qualquer motivação para a inovação ou melhoria no seu desempenho ou desenvolvimento.

Com a evidência de uma iminente necessidade de modernização torna-se então necessário impulsionar mudanças ao nível dos Recursos Humanos por forma a que as pretensões dos colaboradores se tornem mais ambiciosas. Importa então apostar num tipo de gestão mais estratégica, baseando-nos na relevância que os colaboradores têm para a dinâmica da instituição e promovendo um papel mais pró-ativo da Direção incentivando para o planeamento e a definição de políticas e diretrizes em relação aos recursos humanos para que realizem o seu trabalho de modo a alcançar os objetivos da instituição.

Conscientes de que a base para a gestão estratégica dos recursos humanos é portanto, uma gestão estratégica da própria instituição, esta deverá começar com uma ampla reflexão sobre o seu papel para os próximos anos tendo em conta as necessidades atuais da sociedade e tendo presente a sua missão, visão, objetivos, atividades e metas. Também o reconhecimento dos fatores económicos e políticos do meio envolvente à instituição, bem como as disponibilidades orçamentais atuais e projetadas, contribuem muito nesta reflexão pois definem as restrições a serem enfrentadas.

Esta análise permitiu definir as funções e atividades a desempenhar pela instituição no futuro, pelo que a determinação dos processos de trabalho, das características necessárias para o seu quadro de pessoal, com a correspondente definição de competências, das atribuições e quantitativo humano necessário para o desenvolvimento desta nova política permitiu ao

CPSM optar pela adoção dos Modelos de Avaliação da Qualidade do ISS para a futura implementação do SGQ.

4.1.1 Elaboração do Critério 1: Liderança, Planeamento e Estratégia

O Critério 1 dos Manuais de Avaliação da Qualidade do ISS (Anexo III) pretende definir como a gestão desenvolve e prossegue a Missão, a Visão e os Valores da instituição e como a instituição formula, implementa e revê a sua estratégia e a converte em planos de ação.

Na definição da Missão, Visão, Valores e Política de Qualidade da resposta social, a organização terá que ter presente que:

- Missão: é a razão da existência da instituição. Ao contrário de um objetivo que é atingido ou de uma estratégia que é cumprida, a Missão de uma IPSS é orientadora de um conjunto de comportamentos e desempenhos que visam a sua prossecução;
- Visão: é a imagem projetada no futuro que a instituição pretende mostrar aos seus clientes e a toda a sua envolvente;
- Valores: são os valores que a instituição defenderá, incondicionalmente; os princípios por onde se rege;
- Política de Qualidade: são orientações da instituição relacionadas com a Qualidade e que devem sempre incorporar os objetivos estratégicos da instituição.

Assim, sendo a missão orientadora de um conjunto de comportamentos e desempenhos que visam a sua prossecução, o CPSM pretende contribuir para o desenvolvimento harmonioso da população mais envelhecida, proporcionando-lhes condições favoráveis à sua integração na comunidade, tendo como pilar primordial o trabalho em parceria com as respetivas famílias, garantindo a prestação de serviços de carácter permanente e/ou temporário, adequados à satisfação das necessidades tanto dos seus clientes como dos seus colaboradores.

A visão que o CPSM pretende transmitir à comunidade é a de uma instituição capaz de prestar serviços cada vez mais qualificados e certificados nas valências que desenvolve, baseando a sua intervenção na melhoria contínua e tendo sempre em vista a satisfação das necessidades dos clientes e respetivos familiares.

Como valores, o CPSM defenderá, incondicionalmente, as questões de solidariedade no que respeita à prestação de serviços e satisfação de necessidades bem como à criação de um ambiente de confiança mútua, respeitando sempre as características intrínsecas de cada parte interessada. Dentro da Política da Qualidade, o CPSM delineou os seguintes objetivos gerais:

- Melhorar a qualidade de vida das pessoas idosas;

- Minimizar o risco de isolamento e exclusão social;
- Garantir um apoio facilitado aos familiares através de encontros intergeracionais;
- Garantir um papel mais ativo dos utentes na comunidade;
- Potencializar um conjunto de ações destinadas a promover a convivência, participação e integração dos indivíduos na vida social;
- Melhorar o desempenho financeiro;
- Investir nas pessoas e;
- Investir na implementação e prossecução de processos de Gestão da Qualidade.

Por forma a transmitir a Missão, a Visão, os Valores e a Política de Qualidade, a instituição expõe em lugar visível estas definições escritas em linguagem simples, com caracteres facilmente legíveis e claros, de modo a que os clientes entendam e os seus colaboradores tenham a mensagem sempre presente. A visibilidade da Missão foi um aspeto que mereceu um especial cuidado da nossa parte uma vez que a Missão da instituição deve ser capaz de responder à questão: “- Porquê que a organização existe?”, ou seja, qual o seu papel na sociedade. É portanto necessário perceber que a realização da Missão consiste no atendimento das necessidades e expectativas da sociedade em que nos inserimos e, por isso, as nossas decisões estratégicas devem estar sintonizadas com a imprescindibilidade de sermos percebidos pelo ambiente envolvente como uma instituição efetiva, competente, eficaz e eficiente.

Assentes nesta vontade de manifestar e manter sempre presente a nossa Missão, elaboramos um painel de parede com uma nova imagem de marca da instituição, o logotipo que desde sempre a caracterizou e a definição da Missão, tendo sido igualmente disponibilizado a cada colaborador uma definição escrita da Missão. Desta forma mantemos sempre presente no espírito de cada um o propósito pelo qual nos movemos no dia-a-dia do nosso trabalho.

A forma como a instituição coloca a sua estratégia em planos de ação está igualmente descrita ao longo do Critério 1. Através do seu organograma permite dar a conhecer os seus ativos humanos e através da definição das suas funções, responsabilidades e autonomias descreve como os colaboradores contribuem para a prossecução da sua estratégia. Também a definição clara e o conhecimento por todos dos objetivos da instituição convergem para esse mesmo fim.

4.1.2 Elaboração do Critério 2: Gestão de Pessoas

O Critério 2 dos Manuais de Avaliação da Qualidade do ISS (Anexo IV) pretende definir como a organização gere o potencial dos seus colaboradores, ou seja, definir as funções e responsabilidades de cada colaborador (incluindo voluntários e estagiários), bem como a política de substituição.

Define, portanto, como a organização gere, desenvolve e liberta o potencial dos seus colaboradores. Esta gestão do potencial humano possui um papel fundamental na organização, pois dela partem as decisões relativas ao desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Como já se referiu, para assegurar a integração da Gestão de Recursos Humanos na estratégia global da organização, é necessária a definição de alguns processos como o Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Sistemas de Recompensas e o Desenvolvimento de Competências, bem como o Processo Individual do Colaborador.

Dada a inexistência de qualquer processo relacionado com os Recursos Humanos, começamos por criar os processos individuais dos colaboradores dos quais fazem parte toda a documentação pessoal, contratos de trabalho, comprovativos, declarações, certificados, formações, ou seja, tudo o que diga respeito à situação profissional de cada colaborador. Faz igualmente parte deste processo a descrição da função e respetivo perfil do colaborador, bem os objetivos anuais e o seu plano de desenvolvimento pessoal.

Em relação ao Sistema de Recompensas e dada a escassez de recursos financeiros da instituição, apenas foi possível estipular um prémio de mérito para os colaboradores que obtiverem classificação excelente na avaliação de desempenho e um prémio de responsabilidade aos que desempenham funções de liderança.

No que diz respeito aos processos de Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho e Formação, a sua elaboração será descrita ao longo deste estudo.

4.1.2.1 Processo de Recrutamento e Seleção

Podemos definir Recrutamento e Seleção como um processo sequencial de procedimentos que culminam na decisão da escolha de um candidato que irá ocupar uma vaga numa organização. A este processo antecedem-se várias etapas que servem para identificar e caracterizar a função correspondente à vaga a preencher.

Assim, Recrutamento e Seleção constituem duas atividades que fazem parte da Gestão de Recursos Humanos, e correspondem à exploração e análise do mercado na procura de novos

eventuais colaboradores, preferencialmente dotados de novas competências e que vão permitir à organização uma maior formação e motivação e eventualmente situações de rotatividade (Camara, 2007).

Neste sentido e dada a inexistência de qualquer procedimento definido e documentado acerca da metodologia de integração de novos colaboradores no CPSM, tornou-se pertinente a criação de um Processo de Recrutamento e Seleção (Anexo V) que servirá como base orientadora para futuras contratações.

Assim, e antes de qualquer processo seletivo é necessário fazer levantamento do perfil adequado do candidato que deverá preencher a vaga e que engloba um conjunto de atividades a serem desenvolvidas pelo colaborador na instituição (Anexo VI). Cada perfil apresenta atividades específicas das quais é necessário descrever habilidades, conhecimentos e aptidões que irão permitir a realização das atividades com uma maior eficácia.

É a partir destas informações que a Gestão de Recursos Humanos inicia o processo de Recrutamento. A primeira etapa deste processo é a comunicação e divulgação, por parte da instituição, das oportunidades de emprego de forma a atrair candidatos ao processo de Seleção. O Recrutamento envolve então um conjunto de técnicas que visam aliciar candidatos potencialmente qualificados, dentre os quais serão posteriormente selecionados os futuros colaboradores da organização, com base na prévia descrição e análise de funções.

Este processo de Recrutamento pode ser desenvolvido de três formas distintas:

- internamente pela empresa - recrutamento interno;
- externamente à empresa - recrutamento externo; ou,
- por meio de um processo inerente às duas formas anteriores, definindo-se por processo de recrutamento misto. (Chiavenato, 1995).

Qualquer que seja a opção, importa referir que, um processo de recrutamento passa sempre por três fases:

- a identificação da necessidade de recrutar;
- a descrição da função para a qual existem vagas e,
- a definição do perfil psicoprofissional da função em causa.

O recrutamento interno permite a mobilidade e a rotatividade dos colaboradores e deve ser opção quando a instituição não pretende aumentar o número de colaboradores, movimentando colaboradores de um setor para outro. Este processo é menos dispendioso para a instituição mas pode, eventualmente, causar perdas de eficiência, motivação e quebra de expectativas. É, portanto, feito através do “reaproveitamento” dos funcionários que já fazem

parte da instituição, funcionando como um “processo de transformação” dos recursos humanos já existentes, como facilmente se pode perceber através do seguinte esquema:

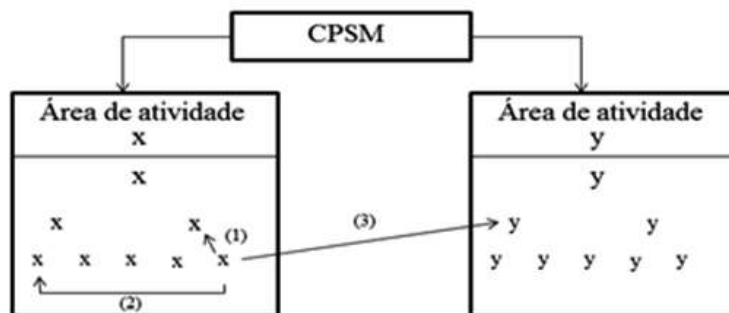


Figura 1- Recrutamento Interno

Legenda:

- (1) – movimento vertical com promoção
- (2) – movimento horizontal por transferência
- (3) – movimento diagonal com reclassificação

Quando desenvolvido pela instituição, a procura de candidatos é feita internamente pelo que o recrutamento não deve ser apreciado ou ponderado através dos próprios colaboradores da instituição.

As vantagens deste tipo de recrutamento superam as limitações. Os custos de recrutamento são mais reduzidos, sendo as fontes dos recursos mais próximas e mais rápidas. Também a seleção e formação de pessoal se torna um processo mais rápido pois o colaborador já está inserido na instituição e já conhece grande parte das normas e rotinas. O facto de já se conhecer a pessoa em questão de forma alargada e sólida ajuda a criar uma maior margem de progressão profissional o que por si só é um grande estímulo profissional.

No entanto este tipo de processo pode também apresentar algumas desvantagens, como a redução da criatividade e inovação uma vez que não entram pessoas novas no ambiente institucional, assim como o conflito de interesses entre os restantes funcionários que se pode tornar evidente através do ressentimento pela não seleção. Este método de recrutamento é utilizado, na maioria das vezes, para promoção de chefes ou de supervisores. Neste sentido o recrutamento interno pode ocorrer por meio de promoção, transferência ou transferência com promoção (Camara, 2007).

Por seu lado, o recrutamento externo é um processo que recruta de fora da instituição, podendo participar neste processo candidatos disponíveis no mercado de trabalho ou candidatos oriundos de outras instituições. Sendo um processo externo à empresa, a procura de candidatos é feita diretamente no mercado ou através do recurso a empresas especializadas para o efeito (*outsourcing*) sempre de acordo com os requisitos definidos pela instituição, como se pode observar no seguinte esquema:

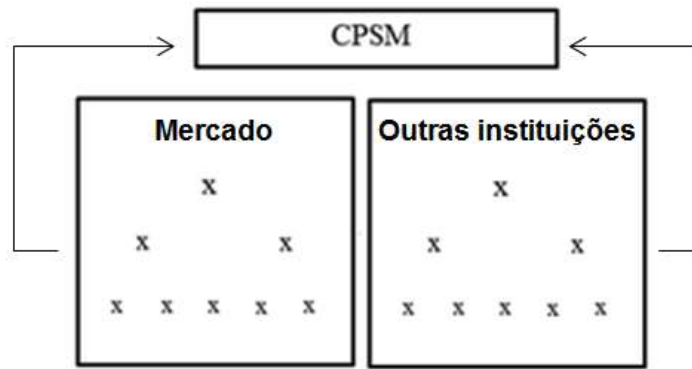


Figura 2- Recrutamento Externo

Neste tipo de processo são apresentadas algumas vantagens e desvantagens. Como vantagens apresentam-se a maior criatividade e inovação, o aumento do nível de conhecimento e competências não disponíveis na instituição e a redução dos custos de desenvolvimento de pessoal, já que a pessoa contratada se apresenta como uma pessoa qualificada.

Como desvantagens temos um maior custo global do processo para a instituição; uma margem de erro mais elevada na contratação, uma vez que é maior a incerteza da escolha do profissional certo; um maior tempo de adaptação da instituição ao novo colaborador e do colaborador à instituição. Pode igualmente existir alguma desmotivação por parte dos restantes colaboradores que, pelo facto de não terem sido recrutados para a função em causa, se sentem injustiçados e por consequência desmotivados para o desempenho das suas funções (Camara, 2007).

Dentro do processo de recrutamento externo, podemos encontrar tipos de recrutamento direto e indireto. O recrutamento direto deverá obedecer a determinadas técnicas definidas sempre com a preocupação de atrair as pessoas certas para a função em causa. Neste tipo de recrutamento considera-se que a utilização da comunicação social é um forte componente, podendo a instituição recorrer à imprensa para a procura de candidatos no mercado, através da publicação de anúncios para o preenchimento da vaga. Assim, a instituição pode eventualmente anunciar a pretensão de contratar recursos humanos em jornais, escolas, juntas de freguesia, paróquias e demais estabelecimentos públicos. Este anúncio poderá ser igualmente publicado online em sítios habitualmente consultados por interessados, como por exemplo o site Net-Empregos dada a sua enorme visibilidade no mercado de trabalho e a rede LinkedIn que além de possibilitar a divulgação da oferta de emprego numa rede social permite também dar a conhecer a instituição sendo portanto uma aposta paralela na publicidade. Neste sentido a instituição deve identificar-se apresentando uma imagem de empregadora de qualidade, transmitindo os seus valores e a sua cultura e investindo na sua boa reputação.

Por seu lado, o recrutamento indireto pode ocorrer quando o recrutamento direto se mostra ineficaz. Se eventualmente a instituição não possuir recursos necessários para efetuar um processo de recrutamento e seleção eficaz, recorre a empresas especializadas neste serviço, ou seja, promove um processo de recrutamento e seleção por *outsourcing*. Importa realçar que se este for o processo seguido pela instituição, é imperativo que o mesmo seja seguido de perto ao mais alto nível hierárquico, para que se assegurem as orientações e pretensões da instituição.

O recrutamento externo apresenta mais vantagens no caso de contratações de profissionais de nível mais baixo, colaboradores de menor qualificação ou então para funções muito específicas.

Por fim, fazer referência ao recrutamento misto. Este tipo de recrutamento apresenta-se como um processo resultante da constatação de necessidades que emergem de um processo de recrutamento interno. Assim, após uma mobilidade resultante de um processo de recrutamento interno poderá surgir uma nova vaga deixada em aberto pelo colaborador que foi transferido. Neste sentido e caso a instituição não encontre internamente uma resolução, terá que recorrer ao recrutamento externo, para o preenchimento dessa mesma vaga. O esquema seguinte ajuda a perceber de forma mais clara este tipo de recrutamento:

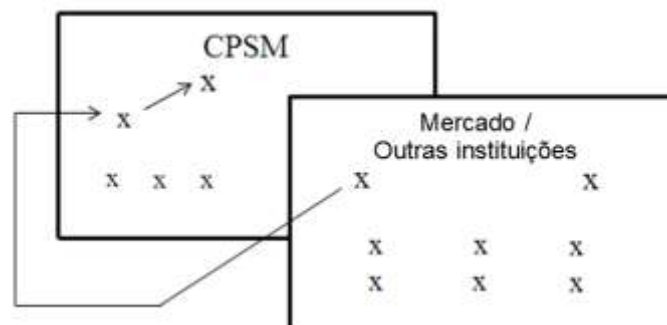


Figura 3 - Recrutamento Misto

Aqui, um tipo de recrutamento deve complementar o outro, pois quando um colaborador muda de posição - recrutamento interno, automaticamente um cargo ficará vago e a necessidade de o preencher dará origem ao recrutamento externo.

Em suma, o principal objetivo do processo de recrutamento consiste em atrair candidatos com maior talento e que melhor se adequam às vagas existentes. Para que todo o processo seja eficaz deverá ser recrutado um número suficiente de candidatos para que exista alguma consistência no posterior processo de seleção (Chiavenato, 2000).

Tal como o Recrutamento também a Seleção faz parte do processo de atração de Recursos Humanos. Segundo Chiavenato (1999) a seleção representa a escolha acertada da pessoa certa para um certo lugar.

O processo de Seleção consiste, então, numa atividade de escolha, classificação e decisão restritiva a partir de um grupo de candidatos, de onde sairá a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção, tendo por base as exigências do perfil a ocupar. Neste sentido, o processo ocorre sempre numa fase posterior ao processo de recrutamento.

Em ambos os casos, recrutamento e seleção, é feita uma análise dos aspetos profissionais e pessoais dos candidatos, atendendo sempre à adequação ao cargo e perspetivando, sempre que possível, um aumento da eficiência e desempenho do pessoal. Portanto, uma seleção eficaz, resultará numa maior produtividade, num retorno do investimento aplicado e numa mais-valia para que a instituição cumpra com os seus objetivos. É neste sentido que o processo de seleção é muito mais do que uma simples contratação, sendo uma peça chave para o sucesso da instituição (Camara, 2007).

Assim, tendo presente a importância do processo de seleção de colaboradores, poderemos associar a formação como parte deste processo, nomeadamente para a contratação para determinados cargos em que poderá tornar-se necessária a capacitação do profissional responsável pelo processo seletivo, uma vez que alguns serviços possuem especificidades próprias e poderá igualmente ser necessário preparar e orientar os candidatos ao cargo. Assim, a formação apresenta-se como um instrumento auxiliar da seleção trazendo como principal vantagem a seleção de profissionais mais capacitados. Este tipo de capacitação dos colaboradores para o cargo pode ser chamado de treino seletivo e deve acontecer apenas após uma primeira seleção dando lugar a uma posterior avaliação dos candidatos. Esta é uma forma de maximizar as hipóteses de uma boa seleção.

Para Chiavenato (1999), o processo de Seleção pode decorrer através de três modelos:

- Seleção, onde existem vários candidatos para apenas uma vaga. Cada candidato é comparado com as exigências da função, sendo depois aprovado ou rejeitado.
- Classificação, onde existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Cada candidato é comparado com as exigências de uma função sendo aprovado ou rejeitado. No caso de ser rejeitado será comparado com as exigências das outras funções, sucessivamente, até que já não existam mais vagas.
- Colocação, que se caracteriza pela existência de apenas um candidato e apenas uma vaga, a ser preenchida por esse mesmo candidato. Aqui, a hipótese de rejeição não existe.

Independentemente do modelo ou forma como o processo de Seleção irá decorrer, importa perceber que para que este resulte na escolha do candidato ideal deverá passar pelas seguintes etapas:

- Preparação, que envolve toda a análise de funções e consiste em decidir quais as características a procurar no candidato mediante o perfil da vaga a preencher;
- Seleção: envolve a escolha dos métodos de seleção a utilizar; e,
- Avaliação: estabelece a validade do processo de seleção.

Na fase da preparação devem, com base no perfil de cada função, ser definidos os critérios e os instrumentos de seleção a utilizar.

Para a seleção existem várias técnicas, sendo que cada uma complementa as restantes, obtendo-se assim informação mais rica acerca do candidato. Portanto, mediante o perfil pretendido, a instituição deverá adequar técnicas de seleção para que possa verificar e validar o cumprimento dos requisitos e das competências exigidas aos candidatos. São inúmeras as técnicas e testes que podem ser utilizados num processo seletivo, pelo que apenas se destacam algumas:

- Provas ou testes de conhecimentos que visam avaliar de forma objetiva o grau de conhecimentos e habilidades. Estas provas podem ser orais, escritas ou através da realização de uma tarefa;
- Testes psicométricos que fornecem medidas objetivas e padronizadas de amostras de comportamento. Geralmente referem-se a: capacidades, aptidões, interesses ou características de comportamento. Baseiam-se nas diferenças individuais, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade, e procuram analisar o que varia e quanto varia na aptidão do indivíduo em relação a um padrão;
- Testes de personalidade que visam analisar traços de carácter (adquiridos) e temperamento (inatos). São genéricos quando revelam os traços gerais de personalidade e específicos quando avaliam determinados traços ou aspetos da personalidade, como o equilíbrio emocional, interesses, frustrações, ansiedade, agressividade, nível motivacional, adaptabilidade, etc.;
- Técnicas de simulação que consistem em dramatizar a situação com a qual a pessoa se irá deparar caso seja contratada. Podem ser também provas situacionais, em que se observa o indivíduo durante a execução de determinadas tarefas, previamente selecionadas;
- Entrevistas de seleção que consistem numa fonte de recolha de factos aparentes e factos passados. Esta técnica é a que mais influencia a decisão final, devendo,

portanto, ser conduzida com bastante habilidade. As entrevistas podem ser dirigidas ou estruturadas; não dirigidas ou não-estruturadas; ou até um misto das duas. Têm dois objetivos fundamentais: a informação e o esclarecimento, sendo muito importante perceber a dinâmica e a funcionalidade do entrevistado, a fim de obter as informações essenciais. (Camara, 2007).

Independentemente da técnica escolhida, esta deve ser observada quanto à validade, precisão e confiabilidade. Assim, o processo seletivo fica mais protegido de interferências negativas e de erros de critérios se:

- limitarmos a informação a recolher a áreas antes definidas pela análise de funções e respetivos perfis;
- usarmos avaliadores treinados para comportamentos objetivos e,
- criarmos previamente linhas de orientação para as entrevistas.

Importa também referir que antes de um indivíduo ser considerado colaborador da organização, ele é membro de um grupo social e que, ao ser admitido, passará por um processo de socialização, que se traduz em aceitação dos valores dominantes da instituição. Esta aceitação é importante para a sua adaptação e integração ao sistema pelo que a preparação, a competência, a atitude profissional e a ética das pessoas envolvidas num processo de seleção é essencial para que não se deixem influenciar pelos seus valores pessoais, preconceitos e estereótipos evitando, assim, avaliações superficiais e incorretas. Os responsáveis pelo processo de seleção devem ser então alertados e preparados para se alhearem de preconceitos e estereótipos como:

- Efeito Halo ou julgamento à primeira vista que consiste em deixar que uma característica da pessoa encubra todas as demais, influenciando a sua avaliação;
- Predisposição pessoal que pode ocorrer quando existe um preconceito contra certos grupos específicos em relação a raça, religião, política, etc.;
- Confiar na experiência, ou seja, pensar que a experiência anterior é a melhor garantia de habilidade;
- Visão parcial ou avaliar as características do indivíduo de modo isolado e não no conjunto;
- Apoiar-se no candidato médio para não incorrer no perigo dos extremos e,
- Empatia que pode ocorrer através do envolvimento naquilo que a outra pessoa experimenta ou vivencia.

Estes cuidados são essenciais para minimizar incertezas nos processos de decisão muitas vezes baseadas em sentimentos e percepções. Neste sentido, definir quem será o responsável pela

tomada de decisão num processo de Recrutamento e Seleção é uma etapa muito importante que, de forma alguma, pode ser esquecida. Ao longo do processo várias são as etapas que poderão ser da responsabilidade do departamento de recursos humanos, no entanto, a decisão final deve ser sempre tomada por um órgão superior como o gestor ou diretor.

O fim do processo de Recrutamento e Seleção não acontece logo após a seleção do candidato. O passo seguinte é informar todos os candidatos acerca das decisões tomadas e marcar com os candidatos selecionados as datas para início de funções ou para reuniões de boas vindas onde serão informados de todos os procedimentos necessários ao início das suas funções bem como a assinatura dos contratos. Neste sentido dá-se início a um processo a que chamamos de acolhimento. Trata-se, então, de um processo através do qual os colaboradores são recebidos e integrados na organização, de forma a se tornarem “produtivos” no mais curto espaço de tempo (Camara, 2001).

Num primeiro nível, o principal objetivo do processo de acolhimento é a passagem de informação referente à missão, história, cultura e estratégia organizacional e informações sobre os direitos e deveres dos trabalhadores e da organização. Pode eventualmente realizar-se uma visita geral às instalações da organização. Num segundo nível, deverão ser transmitidas informações sobre a especificidade do posto de trabalho e funcionalidade do mesmo. Para além da apresentação aos colegas e responsáveis hierárquicos, também é realizada uma visita minuciosa ao posto de trabalho.

Este momento de integração, que consiste em acolher o novo colaborador, proporciona-lhe uma inserção que lhe vai permitir o seu desenvolvimento e a sua adaptação aos valores éticos e profissionais e à missão da organização sem grandes dificuldades. Um novo colaborador forma rapidamente uma opinião acerca da organização pelo que o programa de integração é essencial para permitir um começo positivo. Assim, a informação e o feedback que o colaborador recebe nas primeiras duas semanas de trabalho são vitais. Este processo de integração é, por si só, mais longo que o do acolhimento e serve para que o novo colaborador tome conhecimento sobre a sua função, técnicas envolvidas e sobre as pessoas com que se relacionará no trabalho (Camara, 2001).

Neste sentido torna-se pertinente que cada organização possua um Manual de Acolhimento do Colaborador (Anexo VII) que, sendo um meio através do qual o processo de acolhimento e integração se desenvolve, deverá conter, de forma acessível e clara, toda a informação relevante sobre a organização em termos da sua estrutura, área de atuação, recursos humanos, valores, regras e outras disposições normativas consideradas importantes.

Este manual de acolhimento representa, portanto, uma das primeiras abordagens entre a organização e o novo colaborador uma vez que transmite várias informações que permitem ao novo colaborador formar as suas primeiras impressões sobre a organização. Neste sentido, será pertinente realçar alguns pontos importantes que devem constar deste manual, não existindo qualquer tipo de regra rígida para a sua formulação:

- Informações de carácter geral sobre a organização (caraterização, história, evolução);
- Legislação ou normativo interno (regulamento);
- Serviços de apoio, assistência social e benefícios sociais;
- Políticas de gestão de recursos humanos (horários, sistema de avaliação de desempenho, etc.);
- Alusão à estrutura representativa dos trabalhadores (caso exista);
- Etc..

Tendo como principal objetivo fornecer informações que facilitem a integração dos colaboradores na instituição, bem como no serviço onde vão exercer as suas atividades, este manual serve igualmente para enquadrar o colaborador no conjunto de valores, normas e outras disposições normativas de âmbito geral pelas quais a organização se rege em termos de funcionamento e orientação estratégica.

Sendo, então, o processo de acolhimento e integração um processo contínuo, passível de prolongar-se por vários dias ou semanas, importa distinguir três momentos chave: o momento de pré-admissão; o primeiro dia de trabalho e o acompanhamento nas semanas subsequentes.

Pode, então, dizer-se que o processo de acolhimento começa ainda durante a fase de recrutamento e seleção uma vez que, nessa altura o novo colaborador terá acesso a algumas informações importantes como os termos e as condições de emprego, onde se situam as instalações da organização, mais concretamente o futuro posto de trabalho, a quem se deve dirigir, eventuais contactos telefónicos, etc.. Este será então o momento de pré-admissão.

O primeiro dia de trabalho representa, por si só, o momento mais relevante de todo o processo de acolhimento. Este momento tem um impacto considerável sobre o novo colaborador uma vez que é aqui que se formam as primeiras impressões sobre a organização, a chefia, os colegas de trabalho e as condições do seu local de trabalho. Neste sentido é imperioso investir fortemente num bom programa de receção e acolhimento, de modo a que o novo colaborador se sinta bem-vindo e num programa de acompanhamento próximo quer por parte do superior hierárquico quer por parte dos restantes colegas de forma a que as primeiras semanas possibilitem a integração, adaptação e aprendizagem, necessárias à posterior prossecução autónoma das suas tarefas.

Reportando todas estas considerações acerca do Recrutamento e Seleção à realidade do CPSM e ao projeto desenvolvido no âmbito deste Mestrado, a implementação efetiva do Processo de Recrutamento e Seleção cingiu-se em grande parte à contratação de pessoal a prazo através do programa Impulso Jovem do Plano Estratégico de Iniciativas à Empregabilidade Jovem e de Apoio às PME, lançado através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 51 -A/2012, de 14 de junho, que prevê um conjunto de propostas de apoio à empregabilidade jovem e às pequenas e médias empresas, onde se incluem novas medidas de estágios, entre as quais o Passaporte Emprego, o Passaporte Emprego Economia Social, o Passaporte Emprego Agricultura e o Passaporte Emprego Associações e Federações Juvenis e Desportivas.

Neste sentido, e antes de procedermos à candidatura a este programa efetuamos uma análise de necessidades para perceber quais as funções a recrutar. Dada a necessidade premente da contratação de um psicólogo, um gestor e um administrativo, a candidatura apenas se dirigiu a essas áreas profissionais, procedendo de imediato à avaliação do conteúdo de cada uma das funções - análise, descrição e qualificação das três funções em causa, e quais os objetivos e tarefas a atribuir aos novos colaboradores por forma a fundamentar a nossa candidatura, justificada com as necessidades do CPSM.

Com a aprovação por parte do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) da candidatura e a atribuição de três colaboradores, um para cada função, tornou-se necessário procedermos ao processo de seleção dos candidatos sugeridos pelo IEFP. Este processo constou da análise curricular dos candidatos, a fim de se validarem habilitações académicas e certificarem experiências profissionais anteriores. De seguida procedemos à elaboração de entrevistas individuais onde se validaram competências ao nível da capacidade de comunicação, empatia, motivação, responsabilidade, domínio, autonomia e também algumas noções de cultura geral. Numa fase seguinte administramos alguns testes de personalidade para definir quais os candidatos a selecionar. Estes testes permitiram aferir conhecimentos gerais e específicos, traços de personalidade, habilidades mentais, capacidade de trabalho, e questões que tem a ver com honestidade, integridade e sentido de ética.

Após a decisão, corroborada pela Direção, procedemos à comunicação dos resultados a todos os candidatos e convocamos os selecionados para serem submetidos a um exame físico através da colaboração do médico assistente do CPSM, uma vez que é impreterível a comprovação da sanidade física, do estado geral de saúde e de eventuais doenças ou deficiências, uma vez que se trata de uma instituição de apoio à terceira idade, estando por isso mais vulnerável a situações de doenças, nomeadamente as infecto-contagiosas.

Por fim, os três novos colaboradores foram convidados para uma reunião conjunta onde foram acolhidos pela instituição, apresentados aos elementos da Direção e a todos os outros colaboradores e guiados numa visita às instalações do CPSM. A cada novo colaborador foi entregue um Manual de Acolhimento do Colaborador, que abarca todas as informações necessárias ao seu processo de integração e à prossecução das suas tarefas. Nesta mesma reunião foram assinados os contratos de trabalho e acordadas as datas de início de funções e respetivos horários de trabalho.

Com a contratação destes três novos elementos o CPSM teve oportunidade de por em prática, pela primeira vez, um processo de Recrutamento e Seleção estruturado, o que lhe permitiu um recrutamento mais eficaz e eficiente tendo em conta os objetivos gerais da instituição, pese embora a fase do recrutamento ter sido simplificada pelo facto de se tratar de uma candidatura a um programa de empregabilidade.

4.1.2.2 Processo de Avaliação de Desempenho

A par da Missão, Visão e Valores, a instituição deve adotar, no âmbito da sua Política de Qualidade, princípios orientadores que inspirem comportamentos que ajudem os seus colaboradores a crescer enquanto pessoas e enquanto organização. É neste sentido que a chave para implementar estratégias de sucesso é seguramente o desempenho. Assim, uma cultura de desempenho numa organização é muito mais do que a avaliação de desempenho, é também a gestão desse mesmo desempenho, porque um bom desempenho não é apenas a concretização dos objetivos estabelecidos dentro do horizonte temporal definido para o efeito mas sim a concretização desses mesmos objetivos numa atitude e comportamento adequados aos valores da organização numa perspetiva de continuidade, ou seja, numa filosofia de otimização e melhoria contínua (Camara, 2007).

Sendo, então, um processo que reforça a aposta da organização na cultura do reconhecimento e da valorização do mérito, torna-se num momento muito importante na vida da organização e constitui uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento profissional permitindo melhorar resultados, desenvolver competências e motivar comportamentos de excelência.

Assim, todos têm um papel ativo e determinante neste processo. Cabe aos avaliadores analisar o desempenho dos colaboradores das suas equipas, sendo responsáveis por analisar comportamentos observáveis durante o período de avaliação e por medir o desempenho dos colaboradores, através das competências demonstradas e dos resultados alcançados. Cabe aos colaboradores, mediante a realização da autoavaliação, tornar o processo mais robusto e eficaz no sentido que, esta contribui para a melhoria do autoconhecimento, facilita a identificação e

implementação de estratégias de desenvolvimento profissional e pessoal e aumenta a eficácia das reuniões de feedback.

Sendo a avaliação de desempenho um instrumento de apoio à gestão, esta é igualmente um meio que permite que a organização valide os seus métodos de recrutamento mediante a perceção da *performance* dos seus colaboradores. Mais ainda, a avaliação de desempenho permite à organização perceber se a mobilização das pessoas se faz em torno da sua missão pelo que deve ser tida como um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria da qualidade da organização e dos serviços que presta.

É, portanto um instrumento fundamental na promoção de uma cultura de mérito, orientada para resultados, com base em objetivos previamente estabelecidos que visam:

- melhorar, no sentido em que promove a mobilização os colaboradores em torno da missão da organização e analisa o nível de concretização dos objetivos e o nível de proficiência das competências;
- desenvolver, porque permite acompanhar o desempenho dos colaboradores, proporcionando-lhes uma direção clara; permite estabelecer compromissos futuros com os colaboradores que promovam o desenvolvimento individual e o desempenho na organização como um todo e fomenta o desenvolvimento profissional através da identificação de necessidades de formação e,
- motivar, ao reconhecer o mérito individual assegurando a diferenciação e valorização; ao promover a comunicação entre hierarquias e ao partilhar com os colaboradores os êxitos da organização.

Como vimos atrás, avaliação de desempenho e gestão de desempenho são coisas distintas. Ao avaliar fazem-se juízos de valor sobre a contribuição do colaborador para com a organização e atribuem-se classificações ao seu desempenho. Paralelamente a isto, gerir o desempenho é uma tarefa bem mais abrangente e exigente e tem como objetivo essencial otimizar a contribuição dada pelo colaborador para a prossecução dos resultados da organização. Pressupõe a adoção de um sistema de gestão por objetivos que implica o alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos organizacionais (Camara, 2007). Neste sentido é importante que os objetivos sejam suficientemente flexíveis para se adaptarem à envolvente contextual da organização e a novas realidades de mercado.

Dentro desta filosofia de melhoria contínua as organizações devem assumir uma cultura de desempenho em que a gestão do desempenho depende da forma como a organização alinha os seus objetivos com os objetivos individuais dos seus colaboradores e estabelece um compromisso para alcançar esses mesmos objetivos; consciencializa os colaboradores acerca

daquilo que é esperado deles, de como vão ser avaliados e das recompensas pelos seus êxitos e fá-los sentir que serão acompanhados ao longo de todo este processo para que tenham sucesso e para que possam ter oportunidades de desenvolvimento para colmatar quaisquer insuficiências (Camara, 2007).

É a existência de uma cultura organizacional aliada ao modelo de gestão que vai permitir o sucesso da instituição na implementação dos seus processos (Ferreira & Martinez, 2008).

Assim, antes de se dar início a qualquer processo de gestão de desempenho importa definir os objetivos a alcançar com esse processo para que todos tomem consciência dos resultados concretos no fim do processo. Esta definição de objetivos será coerente com os objetivos, plano de atividades e missão da organização assegurando-se, assim, a harmonia entre os resultados da avaliação individual e os resultados da organização como um todo, no cumprimento dos seus objetivos globais. Esta gestão por objetivos implica o acompanhamento do colaborador ao longo do processo, com a finalidade de corrigir eventuais desvios e assegurar o sucesso da avaliação final, de acordo com o plano de ação fixado inicialmente. Os objetivos, indicadores de medida, valores e respetiva ponderação deverão sempre ser acordados entre o avaliador e o avaliado pelo que devem reconhecer cinco regras fundamentais:

- os objetivos devem traduzir-se em resultados e não em atividades;
- os objetivos devem estar definidos no tempo;
- os objetivos devem estar associados a uma meta;
- a definição das metas deve ser ambiciosa e realista e,
- para cada objetivo deve ser atribuída uma ponderação de acordo com a respetiva relevância.

No entanto, com a necessidade de se formularem objetivos para além dos resultados, torna-se pertinente gerir e melhorar os processos internos e as competências dos colaboradores. Neste sentido, as organizações podem adotar o conceito *Balanced Scorecard* (BSC) a fim de gerir os desempenhos tanto ao nível dos resultados como ao nível dos processos e competências. Este método de aperfeiçoamento do sistema de medição de desempenho permite igualmente uma excelente oportunidade de entendimento profundo da organização uma vez que para além de permitir a divulgação da sua missão, esclarece e atualiza a estratégia da organização, comunicando-a a todos os envolvidos, permite um alinhamento das metas de departamentos e indivíduos à estratégia e, a longo prazo, permite um alinhamento das revisões estratégicas e operacionais e a obtenção de feedback para aperfeiçoamento da estratégia (Kaplan, 1996).

Definidos, discutidos e acordados os objetivos importa ter igualmente presente a modalidade de gestão e avaliação de desempenho a adotar. Quando falamos da envolvimento somente de chefia e colaborador estamos a falar de modalidades bilaterais. Dentro destas modalidades podemos verificar a avaliação a 90° que ocorre quando apenas o colaborador é avaliado pela chefia e a avaliação a 180° que ocorre quando também o colaborador avalia a chefia, em termos de qualidade da supervisão recebida.

No entanto existem outras modalidades que funcionam também como ferramentas de avaliação de desempenho, uma vez que os envolvidos não têm qualquer influência na definição dos objetivos. Falamos da avaliação multilateral em que o colaborador, para além de ser avaliado pela sua chefia, é avaliado pelos seus pares. Temos, então, a avaliação a 270° ou pelos clientes e avaliação a 360°. O objetivo destas ferramentas de avaliação é proporcionar ao colaborador o *feedback* sobre a forma como ele é percebido pelos outros nos aspetos comportamentais e de relacionamento interpessoal (Camara, 2007).

Quanto à periodicidade, o processo de gestão e avaliação de desempenho deve assumir um carácter anual, respeitante ao desempenho do ano civil anterior. O desempenho dos colaboradores é, portanto, gerido por ciclos correspondendo aos ciclos da organização, mediante o ano económico que, em Portugal, coincide com o ano civil (janeiro/dezembro). Assim, no início de cada ano civil deverão ser apresentados, discutidos e negociados os objetivos anuais da organização e deverá ter início o processo de gestão e avaliação do desempenho. Esta cultura de desempenho leva à criação de planos de ação anuais em que o colaborador se compromete com os objetivos definidos e a chefia fica igualmente comprometida com o sucesso do colaborador acompanhando-o e disponibilizando-lhe os recursos necessários ao alcance das metas acordadas. No entanto, estes planos de ação podem eventualmente ter prazos de realização inferiores a um ano, desde que claramente calendarizados. Nestes casos podem definir-se planos consequentes desde que haja uma clara fixação de objetivos por plano. Pode igualmente ocorrer a definição de planos de ação com calendarização superior a um ano, com contribuições a longo prazo, sendo necessário nestes casos que se estabeleça o período em que se espera alcançar os resultados para que a avaliação não incorra em erros (Camara, 2007).

Como já foi referido, a gestão por objetivos implica o acompanhamento do colaborador ao longo do processo de gestão e avaliação do desempenho para que se possam corrigir eventuais desvios e assegurar o sucesso e a avaliação final. Este acompanhamento e comprometimento com o sucesso do colaborador, por parte da chefia, são fundamentais uma vez que o alcance dos objetivos da chefia depende da sua equipa superar os resultados. Neste sentido a chefia

deverá adotar um comportamento de *coach* atuando sobre o desenvolvimento de competências do colaborador e mobilizando-o para os resultados, intervindo corretivamente, reconhecendo sucessos e proporcionando estímulos a que o colaborador consiga mais e melhor.

Este *coaching* permanente pode sugerir a realização de reuniões de feedback ao longo do processo de gestão e avaliação do desempenho onde o chefe e o colaborador fazem o ponto da situação, sendo importante para tomar medidas de correção dos erros detetados por forma a não permitir que esses mesmos erros tomem proporções maiores aquando da avaliação final. Estas reuniões de feedback de acompanhamento não têm o formalismo da avaliação final mas servem de avaliação intercalar, sendo, portanto, de carácter individual. Assim, elas servem igualmente para ajustar expectativas entre a chefia e o colaborador em relação à classificação final.

Um dos momentos mais importantes na vida profissional de um colaborador, durante o ano, é a avaliação final do seu desempenho, uma vez que será feito o julgamento do seu trabalho. Neste sentido, a entrevista de avaliação deve ser preparada por forma a resultar num momento de estímulo e desejo de melhoria. Esta entrevista deve ser marcada com alguma antecedência que permita ao colaborador preparar-se e realizar a sua autoavaliação com base nos objetivos pré-definidos. Esta autoavaliação, como já referimos, é um instrumento que aumenta a eficácia da entrevista de avaliação uma vez que, para além de permitir identificar áreas de concordância ou divergência, ajuda o avaliador a preparar-se melhor para discutir os pontos em que não se verifica acordo. Neste sentido, a autoavaliação deve ser entregue pelo colaborador à sua chefia com alguma antecedência em relação à reunião de avaliação.

Avaliar não é tarefa fácil, por isso, a chefia, no difícil papel de avaliador, deverá ser capaz de diferenciar desempenhos por forma a premiar as melhores *performances* não as equiparando a desempenhos regulares ou até fracos. Para evitar que o avaliador se refugie num nível de avaliação em que, comodamente, não tem que fazer destrinças, existem escalas ímpares de classificação global de desempenho com, normalmente, cinco diferentes graus de classificação, correspondentes a:

- Nível 1 (Inaceitável): quando é observado um nível de atingimento dos objetivos inferior a 80%, ou seja, o colaborador mostra inadequação à função, falta de competências, inexperiência ou imaturidade para o desempenho da função;
- Nível 2 (A aperfeiçoar): o colaborador cumpre com mais de 80% do seu plano de ação, não conseguindo atingir a totalidade dos objetivos fixados;

- Nível 3 (Bom): o nível de atingimento dos objetivos é superior a 95%, podendo eventualmente superar os 100% e observa-se no colaborador o domínio total da função;
- Nível 4 (Superior): o colaborador é capaz de exceder grande parte dos objetivos atingindo níveis de *performance* superiores a 110% e,
- Nível 5 (Excepcional): o resultado global do desempenho do colaborador é superior a 120% uma vez que ele é capaz de exceder a totalidades dos objetivos definidos.

Importa referir que estas percentagens não são rígidas mas devemos ter como referência que o Bom significa um atingimento dos objetivos a 100% e o Excepcional deve estar para além dos 120% (Camara, 2007).

Como é fácil perceber, o papel do avaliador é um dos mais exigentes num cargo de chefia. Para além de fazer um balanço equilibrado e objetivo do desempenho dos seus colaboradores ele terá que basear a sua avaliação em factos concretos e resultados mensuráveis. Neste sentido o rigor, a imparcialidade e o sentido de ética e responsabilidade são de extrema importância num processo de avaliação de desempenho. No entanto, qualquer processo de medição está sujeito fatores situacionais como as características do avaliado e da organização, o grau em que os avaliados participam no processo de avaliação e a forma como os resultados são comunicados. Existem, portanto, erros frequentes que, para implementar e desenvolver um processo de avaliação de desempenho eficaz, é importante o avaliador ser capaz de os evitar. Alguns desses erros são:

- Efeito de Halo: tendência para que a opinião global de uma multiplicidade de fatores, influencie a apreciação pontual de cada competência individual;
- Erro de inflação: tendência a sobrevalorizar o próprio comportamento;
- Erro de inconsistência: diferentes critérios de avaliação condicionados pelos próprios pontos de vista do avaliado;
- Tendência para avaliar todos os fatores segundo a classificação atribuída a um deles;
- Erro de semelhança: tendência para sobrevalorizar os comportamentos que mais se identificam com as conceções ou os padrões de comportamento do avaliador;
- Erro de contraste: quando o avaliador avalia dois colaboradores muito diferentes, o contraste entre os dois pode provocar uma radicalização da avaliação;
- Erro de primeira impressão: quando o avaliador tem uma primeira ideia sobre o avaliado e esta permanece imutável mesmo que a pessoa sofra alterações;

- Tendência central: a atração pelos pontos médios não permite a clareza na identificação dos aspetos positivos e negativos do avaliado;
- Fuga ao conflito: tendência a sobrevalorizar os níveis de desempenho, com o objetivo de não despoletar possíveis reações adversas por parte do avaliado;
- Proximidade temporal: tendência para sobrevalorizar, negativa ou positivamente, os comportamentos observados mais perto do fim do período a que se reporta a avaliação. A pressa pode levar a negligenciar a importância de algumas dimensões do desempenho e,
- Estereotipo: o avaliador faz um juízo prévio e aplica esse juízo a todas as pessoas sem considerar o caso concreto da pessoa que está a avaliar.

Neste sentido, para minimizar os efeitos induzidos pelos fatores subjetivos na apreciação, os avaliadores devem ser submetidos a um programa de formação específico que os alerte para a qualidade na avaliação de desempenho evitando estes erros-tipo. Também os avaliados devem realizar uma ação de formação prévia de sensibilização e preparação para o processo de avaliação de desempenho (Camara, 2001).

Nesta fase experimental o CPSM colmatou estas necessidades de formação/informação com a elaboração de dois documentos: o Processo de Avaliação de Desempenho (Anexo VIII) e o Guia Prático do Avaliado (Anexo IX).

No entanto e como temos vindo a referir, mais que avaliar é necessário gerir o desempenho dos colaboradores na procura contínua de melhorar a eficácia da organização. Neste sentido, se no término de um processo de avaliação de desempenho não forem estabelecidas medidas e metas de melhoria para os períodos subsequentes, de nada terá servido todo este processo. Assim, definir um Plano de Desenvolvimento Pessoal para cada colaborador, discutido e aprovado pelo próprio, é algo que nos parece primordial para que o processo de desenvolvimento dos recursos humanos esteja diretamente ligado à otimização do potencial individual e grupal dos ativos da organização. Neste sentido a formação e desenvolvimento de recursos humanos é peça fundamental quando se gere e avaliam desempenhos.

Atualmente, os sistemas organizacionais vivem num mundo de turbulência ao nível de processos materiais, energéticos e informativos que obriga a que as organizações elaborem e executem políticas de formação sistemáticas, com vista à sua sobrevivência e a uma adaptação criativa ao meio envolvente. A formação é concebida como um instrumento de mudança organizacional em que as ações de formação são planeadas, desde o diagnóstico de necessidades, até à avaliação dos seus resultados. (Camara, 2001).

Assim, podemos falar em 6 fases no processo de formação:

- Diagnóstico de necessidades;
- Conceção;
- Ação de formação;
- Pré-avaliação;
- *Follow-up* e acompanhamento e,
- Avaliação.

O diagnóstico de necessidades é, portanto, o ponto de partida dos programas de formação. Tal como referimos anteriormente, o processo de gestão e avaliação de desempenho deve culminar num plano de desenvolvimento pessoal. Neste sentido o diagnóstico pode surgir a partir desses indicadores de deficiências na funcionalidade do desempenho de cada indivíduo. No entanto, não é só a avaliação de desempenho que fornece indicadores de necessidades de formação. Eles podem surgir da informação espontânea do próprio colaborador em pretender adquirir mais saber, do plano de negócio da organização, da análise de indicadores, do interesse da própria chefia, etc. Importa referir que é nesta fase de diagnóstico que devem ser definidos os critérios de avaliação da ação que possibilitem aferir a sua eficácia.

A fase da conceção resulta numa relação entre o poder e o saber. Com base no diagnóstico a organização deverá conceber e planear ações de forma a atingir objetivos propostos. Assim podemos apontar como objetivos da formação, dependendo da dinâmica da organização, os seguintes:

- Formação orientada para o cargo, cujo objetivo é melhorar o desempenho atual de uma dada função;
- Formação orientada para o desenvolvimento, atuando em novas competências que permitem a melhoria estratégica da organização;
- Formação orientada para a inibição, com o objetivo de inibir competências ultrapassadas e desajustadas e,
- Formação orientada para a motivação, cujo objetivo é introduzir energia na dinâmica da organização.

A fase ação de formação consiste em introduzir mudanças ao nível do comportamento e do conhecimento. Assim, ao nível de atuação nas competências, a formação deve atuar em componentes como:

- Saber: dotar os colaboradores dos conhecimentos necessários para a execução do trabalho;

- Saber-fazer: possibilitar aos colaboradores aplicar os conhecimentos concretos e operacionais ao nível das habilidades e destreza;
- Saber ser/estar: proporcionar mudanças ao nível das atitudes e interesses e;
- Querer-fazer: incentivar para a motivação;

Importa referir então que, a par destas competências, o fator Poder-fazer é fundamental, pois a manifestação das competências anteriores depende da existência de meios e recursos disponíveis (Camara, 2007).

Esta fase, de implementação da conceção, requer uma validação que permite aferir acerca da formação, das expectativas dos formandos e identificar áreas de melhoria.

No dia-a-dia do trabalho a rotina e os hábitos adquiridos podem forçar a que o colaborador mantenha a postura anterior à formação. No sentido de verificar estas ocorrências a pré-avaliação dos resultados da formação permite observar até que ponto os objetivos foram alcançados, devendo por isso decorrer algum tempo após a formação e ocorrer em contexto de trabalho. Paralelamente, e para facilitar o processo de cristalização da aprendizagem, a fase *Follow-up* e acompanhamento serve para garantir a manutenção dessa mesma aprendizagem, promovendo assim o estágio de desenvolvimento superior ao anterior à formação.

Por fim, a avaliação dos resultados alcançados a partir dos critérios definidos na fase de diagnóstico. A avaliação é, portanto, a análise feita do impacto final da formação na atividade profissional. Para que resulte deve acontecer apenas decorrido um período de tempo o que irá permitir a verificação do alcance dos objetivos previamente estabelecidos.

Existem várias formas de operacionalizar a formação. Mediante dos recursos da organização a formação pode ser externa ou interna, dependendo dos recursos formativos pertencerem à organização ou serem contratualizados a empresas fornecedoras de serviços.

Em relação ao contexto e quer seja interna ou externa, a formação pode ocorrer das seguintes formas (Camara, 2007):

- Formação em sala que decorre em sala de formação e pode ser alternada com formações *on the job* e *E-Learning*;
- Formação *on the job* que decorre no local de trabalho e através de repetidos ciclos demonstração-imitação consolidam-se aprendizagens que posteriormente são aplicadas. Pode ser alternada com formação em sala e *E-Learning*;
- Formação *Outdoors* que envolve atividades de equipa realizadas em espaço aberto e apela para a criatividade em atividades práticas. Pode ser alternada com formação em sala;

- Formação *online* ou *E-Learning* onde o processo formativo decorre via internet ou intranet. As ações podem decorrer de forma síncrona existindo, em tempo real, comunicação entre formador e formando, ou de forma assíncrona, em que a comunicação entre formador e participantes está desfasada no tempo, podendo nem acontecer e,
- Relacionamento um-a-um que se trata de um acompanhamento individual ao colaborador durante um certo período de tempo. Neste tipo de formação podemos falar de *mentoring* que visa aconselhar e guiar o colaborador no seu dia-a-dia num acompanhamento de gestão da carreira, e de *coaching* que tem um caráter mais operacional e atua sobre o desenvolvimento de competências e na mobilização para os resultados operacionais.

Como vimos, o desenvolvimento organizacional está diretamente associado ao desenvolvimento dos Recursos Humanos e a formação possibilita a melhoria constante desses mesmos recursos, incrementando a sua eficácia. Desta forma a formação deve ser entendida como parte integrante do plano de negócio da organização e como um investimento que gera de resultados.

Assim, reportando todas estas considerações acerca da gestão e avaliação de desempenho e acerca da formação, à realidade do CPSM e ao projeto desenvolvido no âmbito do Mestrado, podemos dizer que a implementação do Processo de Avaliação de Desempenho decorreu com alguns contratempos. Desde logo se detetaram necessidades de intervenção, nomeadamente em relação à consciencialização dos colaboradores para esta temática e em relação a alguma resistência que se foi manifestando e que atribuímos à falta de informação por parte dos colaboradores acerca da pretensão do CPSM na implementação do Sistema de Gestão da Qualidade. Neste sentido foi convocada uma reunião geral onde todos os colaboradores foram informados e esclarecidos acerca das mudanças que iriam ocorrer para a implementação do SGQ e para as quais contaríamos com a disponibilidade de todos.

Como já foi referido, o processo de gestão e avaliação de desempenho deve culminar num plano de desenvolvimento pessoal e este apontar para as necessidades de formação. No entanto, também referimos que este não é o único indicador de necessidades de formação, pelo que desde o início da implementação da fase piloto deste processo nos apercebemos de imensas lacunas ao nível da preparação profissional dos Recursos Humanos. Este facto pode ser justificado pelo inexistente processo de Recrutamento e Seleção aquando das contratações de pessoal que ocorreram há já alguns anos o que pode ter resultado em contratações menos eficientes. Assim, para colmatar estas necessidades resolvemos avançar de imediato com

planos de formação, uma vez que se trata de uma fase experimental da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e importa preparar as pessoas para a implementação efetiva quando esta ocorrer.

Então, com o decorrer do processo de gestão e avaliação de desempenho e da gestão da qualidade em fase piloto, foram sendo detetadas necessidades de formação prementes nas áreas da Qualidade, Sexualidade e Intimidade, Sustentabilidade Ambiental, Condução defensiva e Eco condução e Socorrismo. No entanto, o CPSM depara-se com um problema que tem a ver com a falta de recursos financeiros para suprir estas necessidades de formação de forma externa e também não possui pessoal qualificado para o fazer de forma interna. Assim, a realização do curso CCP-Certificado de Competências Pedagógicas do Formador foi a solução encontrada para que a formação pudesse ser ministrada e certificada, em tempo útil. Logo após a conclusão do CCP procedeu-se à conceção e planificação das cinco formações referidas. A primeira ação de formação – “Sistema de Gestão da Qualidade: Implementação em IPSS” (Anexo X) teve como objetivo fazer perceber a importância da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade para a prossecução dos objetivos e para a sobrevivência da instituição. A necessidade desta formação manteve-se manifesta mesmo após a primeira reunião geral onde os colaboradores foram informados acerca do SGQ. As mudanças que se vinham sentindo tiveram como resposta, por parte de um significativo número de colaboradores, manifestações de resistência e muita relutância. Na tentativa de melhor esclarecer sobre esta temática e sobre a necessidade de implementação do SGQ dadas as diretrizes governamentais, esta formação foi ministrada em sala, com todos os colaboradores em simultâneo e em regime pós-laboral. Teve a duração de 4 horas e embora não tivesse qualquer momento de avaliação, a promoção de um debate final permitiu aferir a interiorização da informação e o alcance dos objetivos da formação.

Outra necessidade de formação diagnosticada tem a ver com a problemática da sexualidade e intimidade na velhice. A constatação da permanência de alguns estereótipos e algumas atitudes por parte dos colaboradores em relação a esta temática sugere a necessidade da formação “Sexualidade e Intimidade na Velhice: Ação de sensibilização” (Anexo XI). Esta formação teve como objetivos sensibilizar para a problemática da sexualidade na velhice, alertar para os mitos e estereótipos associados aos mais velhos, perceber a sexualidade nos diferentes ciclos de vida, perceber as diferenças na sexualidade do homem e da mulher e perceber a influência das doenças na sexualidade. A formação teve a duração de 5 horas e decorreu em sala, em regime pós-laboral contando com a presença de todos os colaboradores. A apresentação de

um caso prático e a promoção de um debate em volta desse mesmo caso prático serviu de avaliação para aferir o alcance dos objetivos propostos.

Outra vertente muito importante da Gestão da Qualidade é a Sustentabilidade Ambiental, tema que suscitou fortes necessidades de formação uma vez que se observam grandes desperdícios, nomeadamente no consumo de água e eletricidade, materiais, consumíveis, etc. e alguma falta de orientação na produção de resíduos e nas emissões de carbono. Assim, decidimos avançar com a formação – “Sustentabilidade Ambiental: Sensibilização para uma instituição mais verde” (Anexo XII) com os objetivos de sensibilizar os colaboradores para o Sistema de Gestão Ambiental e dar a conhecer princípios e ações com vista a melhorar o desempenho ambiental e a minimizar o impacto negativo que as suas ações e/ou atividades possam produzir no ambiente. Esta ação decorreu em dois momentos dada a necessidade de ser ministrada em horário laboral devido à resistência dos colaboradores em fazer formações em regime pós-laboral. Neste sentido, metade dos colaboradores realizaram a ação numa primeira fase e outra metade realizou posteriormente. Optamos por realizar esta formação *on the job* abordando uma metodologia de explicação/demonstração, acompanhada por formação em sala. A realização de um momento de avaliação serviu para aferir da sensibilidade dos colaboradores para a problemática da redução dos impactos ambientais que decorrem do desenvolvimento das suas atividades, tendo em vista a Sustentabilidade Ambiental.

Ainda sob o tema Sustentabilidade Ambiental e após a ocorrência de alguns acidentes de viação com as viaturas da Instituição na valência SAD, surgiu a necessidade de avançarmos com a ação de formação “Condução Defensiva e Eco condução: Sensibilização para a prevenção do acidente” (Anexo XIII). Esta formação teve como objetivos otimizar comportamentos e atitudes dos colaboradores condutores ao nível do domínio do veículo e fornecer os meios e os conhecimentos necessários para formar um condutor seguro e ambientalmente responsável. Foi planeada para ser ministrada online, através do processo formativo *E-Learning* dado tratar-se de uma formação muito extensa. No entanto dada a falta de recursos da instituição e o baixo grau de instrução dos colaboradores ao nível da informática, optamos por ministrar a formação por módulos em regime pós-laboral. Esta foi uma grande limitação desta formação uma vez que o regime pós-laboral continua observar muita resistência por parte dos colaboradores. A formação foi dividida em cinco módulos: Visão, Antecipação, Espaço, Domínio e Eco condução, sendo a sua avaliação modular que servirá para aferir acerca do desenvolvimento de atitudes que permitem reduzir consumos, poluição e acidentes.

Uma última necessidade de formação diagnosticada durante o desenvolvimento deste projeto tem a ver com a temática do socorrismo. O CPSM entende ser de extrema importância que os seus colaboradores sejam capazes de prestar os primeiros socorros e agir em caso de acidente pelo que a ação de formação “Curso Básico de Socorrismo: Noções Básicas de primeiros socorros” (Anexo XIV) se tornou muito pertinente. A formação decorreu em sala conjuntamente com momentos de Formação *Outdoors* uma vez que envolveu atividades práticas através de simulações realizadas em equipa e em espaço aberto. A avaliação desta formação decorreu da observação das atividades práticas desenvolvidas.

A administração de ações de formação exige que, para além do formador ser pessoa credenciada para a formação, domine as áreas onde vai operar. Neste sentido, a experiência, cursos e formações, do formador, nas áreas referenciadas (Anexo XV), permitiram ao CPSM uma mais-valia no sentido de dar resposta às suas necessidades formativas.

Capítulo V

5.1 Formulação de novo problema: “Resistência à Mudança”

Como já temos vindo a referir, ao longo da implementação do SGQ, foram detetados momentos de resistência à mudança, observados através de alguns conflitos ocorridos na instituição. Uma vez que estas ocorrências foram significativas e, ao invés de terem minimizado com o maior conhecimento, informação e formação dos colaboradores, aumentaram e dificultaram a implementação do sistema, em fase piloto, receamos que esta resistência venha a comprometer a implementação efetiva do SGQ. Perante esta situação impõe-se a formulação de um novo problema em análise - a Resistência à Mudança.

Na tentativa de perceber o porquê desta resistência tentamos primeiramente perceber o porquê da ocorrência dos conflitos observados. Conscientes que os conflitos são uma constante na vida quotidiana, sejam eles individuais, sociais, institucionais, empresariais, profissionais ou políticos, eles existem desde sempre, fazendo parte da evolução do homem, das sociedades e das organizações. (Mendes, 2007). No entanto, o que importa perceber é que os conflitos têm sempre uma origem pelo que existem vários fatores que estimulam o aparecimento de conflitos, entre eles, o que nos parece mais evidente nesta situação tem a ver com o fator reestruturação da organização, uma vez que a reestruturação dos grupos de trabalho e do procedimento laboral tende a causar discórdia. Também a insegurança dos colaboradores, o sentimento de pressão, a baixa autoestima, o baixo alcance educacional/habilitacional, poderão ser fatores geradores destes conflitos (Cavalcanti, 2006). O fator medo, a desconfiança, certos tipos de poder, a falta de comunicação ou a comunicação disfuncional e metas inatingíveis também contribuem para o aparecimento de conflitos organizacionais (Mendes, 2007).

Pode então dizer-se que o conflito está algures entre a competição e a colaboração. Quando os conflitos provêm da competição pode afirmar-se que há pouca informação, desconfiança, guerrilhas e violência, o que dá origem a perdas e ganhos. Quando provêm da colaboração existe crescimento, partilha de informação, confiança e criatividade, gerando ganhos em ambas as partes.

Na tentativa de gestão destes conflitos procuramos conhecer as causas que deram origem ao conflito e percebemos que nas relações de trabalho os conflitos surgem pelo confronto entre os interesses ou aspirações do trabalhador e a realidade do trabalho em si, que se prende com

a produção e o desempenho. Neste sentido surgiram conflitos entre o fazer mais e o fazer bem, em que a qualidade é negligenciada em detrimento da quantidade; conflitos entre cumprir normas com as quais não se concorda e perder o emprego; conflitos entre denunciar certas práticas e ficar em silêncio e conflitos entre o trabalhar sozinho e o trabalhar em equipa (Mendes, 2007).

Com a percepção de que os conflitos surgidos afetavam a produtividade e a rentabilidade, procuramos a resolução dos mesmos, conscientes de que a gestão deficiente na resolução dos conflitos poderia trazer contrariedades como estagnar o desenvolvimento das novas mudanças e prejudicar o ambiente organizacional.

Assim, perceber a capacidade de adaptação ou resiliência, como uma ação corretiva que mantém a estrutura unida e junta por um determinado propósito, pareceu-nos determinante. A resiliência e a capacidade adaptativa são, portanto, dois conceitos de promoção que descrevem os sistemas ecológicos complexos e que possibilitam o entendimento do clima de mudança por influência dentro da organização. Neste sentido, a resiliência pode ser vista como uma técnica na administração de conflitos, que permite que todos fiquem bem e sem grandes prejuízos. Gerir-se o conflito de forma resiliente é o mesmo que tirar algo positivo dele e fazer com que as dificuldades acabem por se tornar em focos positivos de crescimento para as partes em conflito (Turner, 2010).

Não podemos esquecer que qualquer conflito ou negociação tem presente dilemas éticos, sendo a resolução dos mesmos dependente do estado de espírito das partes envolvidas. A ética deve ser assumida como um compromisso para ambas as partes. Para evitar conflitos a ética pressupõe como inadmissível qualquer forma de discriminação individual como a origem, etnia, sexo, convicção política e confissão religiosa. Todos os indivíduos devem contribuir para a criação e manutenção de um bom clima quer nas relações interpessoais quer nas relações de trabalho, através de uma colaboração e cooperação mútuas.

Percebemos então que a comunicação e a cooperação na construção de relações saudáveis seriam fatores essenciais na resolução dos conflitos. Uma comunicação que permita a negociação e a mediação numa convivência organizacional pautada pela solidariedade e pela ética, foram os meios encontrados para tornar os conflitos em algo construtivo.

5.1.1 Estudo sobre a resistência à mudança manifesta na instituição

Como percebemos rapidamente, a resistência em relação a uma mudança organizacional, dependendo da sua intensidade e forma de manifestação, pode impedir que a mudança alcance

o sucesso desejado. No entanto, percebemos também a importância da resistência e tentamos entendê-la como um sintoma de problemas inerente às mudanças que se vinham implementando, servindo-nos como um sinal de aviso que nos poderia proporcionar informações acerca do processo de mudança. A resistência deve ser vista como um elemento de alerta para os aspectos da mudança que pode ser inapropriada, mal pensada, ou simplesmente errada e apresenta-se como um comportamento que tem como intuito proteger o indivíduo dos efeitos da mudança. No entanto ela está comumente ligada com atitudes negativas do empregado ou com comportamentos contra produtivos (Bortolotti, 2011).

Neste sentido detetamos formas de resistência como atrasos e demoras no início dos processos de mudança, demoras e ineficiências imprevistas em algumas etapas de implantação da fase piloto e, inclusivamente, esforços no sentido de sabotar o processo de mudança.

Perceber o porquê da resistência manifestada pelos colaboradores foi o ponto de partida para o estudo deste novo problema. Assim, as fontes de resistência à mudança, individuais, mais comuns residem nas características humanas básicas, como percepção, personalidades e necessidades. A falta de clareza na informação; as diferentes percepções sobre o motivo da mudança; a pressão de forças contraditórias, nomeadamente, comunicações díspares entre líderes e dirigentes; o hábito; a segurança/estabilidade; os fatores económicos; o medo do desconhecido e o processamento seletivo de informação são fatores justificativos da resistência à mudança. Acrescentar também que a mudança imposta à força gera resistência (Bortolotti, 2011).

5.1.2 Metodologia

A metodologia deste estudo contou com a administração do questionário, adaptado, “Resistência à mudança organizacional” de Bortolotti (2010), como técnica de recolha, tratamento e análise de dados (Anexo XVI). Trata-se de um método essencialmente quantitativo no sentido de permitir a interpretação, compreensão, classificação e análise dos dados obtidos, traduzidas em números, através da utilização de um questionário com 25 itens de avaliação da resistência à mudança organizacional. A classificação deste questionário é feita através de cinco categorias de resposta, segundo a escala de *Likert*: 1 - Discordo fortemente, 2 - Discordo, 3 – Concordo, 4 - Concordo fortemente e 5 – Não respondeu. Na análise dos resultados os itens serão agrupados por forma a avaliar as variáveis: aceitação, indiferença e resistência à mudança, comportamentos que um indivíduo pode apresentar perante a uma mudança organizacional.

Este questionário foi administrado a 23 colaboradores da instituição, correspondendo a amostra a 100% dos efetivos, tendo sido devidamente informados do propósito deste estudo.

5.1.3 Tratamento e análise de dados

Uma das características dos estudos quantitativos são as perguntas fechadas que conferem a atribuição de classificações. Assim, serão apresentadas médias ponderadas, percentuais e gráficos através da utilização de testes de hipóteses. Os dados foram tratados no SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) - aplicação de tratamento estatístico de dados.

Optamos por fazer a análise do género e estado civil em simultâneo pelo que a tabela seguinte apresenta os resultados dessas variáveis.

Estado Civil	Mulheres 87% (20)	Homens 13% (3)	Total 100% (23)
Casado	47,8% (11)	8,7% (2)	56,5% (13)
Solteiro	30,4% (7)		30,4% (7)
Divorciado	4,3% (1)		4,3% (1)
Viúvo	4,3% (1)	4,3% (1)	8,7% (2)

Tabela 2 - Resultados das variáveis Género e Estado Civil

Podemos então concluir que no universo dos inquiridos, vinte são mulheres, das quais onze são casadas, sete são solteiras, uma é divorciada e uma é viúva. Dos três homens inquiridos, dois são casados e um é viúvo.

Na classificação por faixa etária optamos por agrupar em intervalos de idades para que os dados se tornassem mais perceptíveis. Nesse sentido, e não havendo colaboradores com menos de 20 anos nem com mais de 60, formamos os seguintes intervalos: [20-30], [31-40], [41-50] e [51-60]. Assim, o gráfico da figura 4 permite-nos observar que 21.7% (5) têm idades compreendidas entre os 20 e os 30 anos, a mesma percentagem de 21.7% (5) tem idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos, 30.4% (7) tem idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos e 26.1% (6) tem idades compreendidas entre os 51 e 60 anos. Este tratamento de dados permitiu-nos também concluir que a média de idades da instituição ronda os 46 anos.

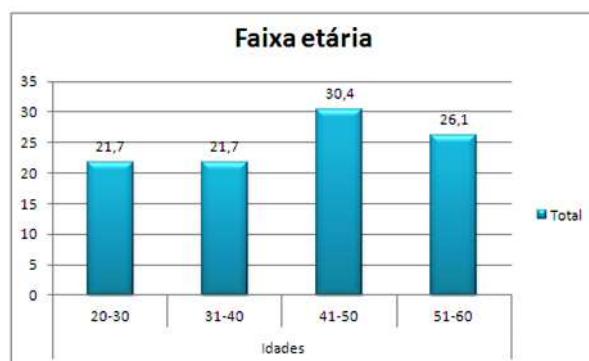


Figura 4 - "Gráfico de Percentagens da Faixa Etária"

Quanto ao nível de escolaridade, os dados obtidos revelam que 26.1% (6) dos inquiridos têm estudos até ao 1º ciclo, 26.1% (6) concluíram o 2º ciclo, 21.7% (5) concluíram o 3º ciclo e 26.1% (6) têm habilitações literárias de nível superior, como nos mostra o gráfico da figura 5.



Figura 5 - "Gráfico de Percentagens dos Níveis de Escolaridade"

Em relação aos dados recolhidos do questionário, em termos absolutos dos itens, 41.7% dos inquiridos a discordam apenas, 25.0% concordaram, 23.4% discordam fortemente, 9.4% concordaram fortemente e 0.3% dos itens não obtiveram resposta.

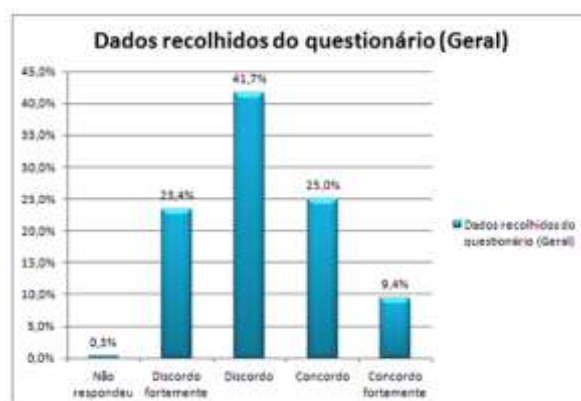


Figura 6 - "Gráfico de Percentagens Globais"

No entanto, estes dados apresentados no gráfico da figura 6, de forma generalizada, não nos permitem grandes conclusões, uma vez que os itens deste questionário não concorrem entre si de forma positiva ou negativa pelo que a avaliação da escala de *Likert* em termos absolutos não é conclusiva. Neste sentido tentamos perceber os comportamentos de aceitação,

indiferença e resistência à mudança agrupando os itens que nos fornecem informações a esse respeito. Assim, percebemos que os itens 5, 6, 7, 8, 13, 15, 17, 19 e 20 são questões que avaliam a resistência; os itens 2, 4, 9, 10, 12, 18, 23, 24 e 25 avaliam a indiferença e os itens 1, 3, 11, 14, 16, 21 e 22 avaliam a aceitação.

O gráfico da figura 7 permite-nos concluir que, quando abordados em questões que manifestam resistência à mudança organizacional, 47.8% (11) dos inquiridos discordam fortemente, 43.5% (10) discordam, 4.3% (1) concordam e 4.3% (1) não respondem. Nenhum dos inquiridos concorda fortemente com a perspectiva de ser resistente mudança organizacional.

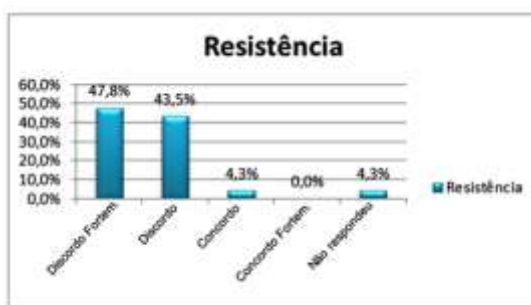


Figura 7 - "Gráfico de Percentagens da Resistência à Mudança Organizacional"

Em relação à aceitação, quando abordados em questões que manifestam aceitação a processos de mudança organizacional, como se pode observar no gráfico da figura 8, 56.5% (13) dos inquiridos concordam com a existência de processos de mudança organizacional, 34.8% (8) concordam fortemente, e 8.7% (2) discordam. Não houve registo de inquiridos que discordassem fortemente com a existência de processos de mudança organizacional.



Figura 8 - "Gráfico de Percentagens da Aceitação à Mudança Organizacional"

Quanto à indiferença em relação a processos de mudança organizacional, 52.2% (12) dos inquiridos discordam fortemente em manifestar comportamentos de indiferença em relação a processos de mudança organizacional, 39.1% (9) discordam apenas e 8.7% (2) concordam ser indiferentes. Como podemos observar no gráfico da figura 9, não houve registos de

colaboradores a concordar serem fortemente indiferentes a processos de mudança organizacional.

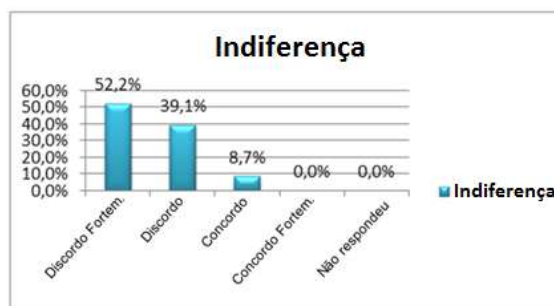


Figura 9 - "Gráfico de Percentagens da Indiferença à Mudança Organizacional"

5.1.4 Discussão dos resultados

Como temos vindo a perceber, a resistência constitui um grande impedimento ao uso de práticas e técnicas de gestão e à introdução de mudanças nas organizações. No entanto, contrariamente ao esperado, quando se faz um estudo para avaliar a resistência à mudança organizacional os resultados mostram uma percentagem muito baixa de respostas que revelam concordância com itens que avaliam a resistência e percentagens muito elevadas em respostas que revelam aceitação a processos de mudanças, tornando muito difícil senão improvável o estudo da resistência à mudança organizacional.

Segundo Bortolotti (2011), autor do questionário aplicado, a desejabilidade social pode ser uma justificação para estes resultados. Os indivíduos vivem num sistema de equilíbrio em que procuram a estabilidade, ou seja, a manutenção do *status quo*. Esta desejabilidade social não é mais do que a tendência do inquirido em dar a resposta socialmente desejável ou politicamente correta em detrimento da verdade. Estas respostas tendenciosas conduzem a resultados enviesados que nos levam a concluir que a esta desejabilidade social pode explicar o número tão baixo de respostas aos itens que identificam resistência e indiferença e tão elevado aos itens que identificam aceitação.

Numa derradeira tentativa de perceber algo mais tentamos fazer correlações entre os dados. Assim, quisemos perceber se o grau de instrução académica, a idade ou o género influenciam os níveis de resistência à mudança organizacional. Tentamos, então uma correlação de variáveis que nos permitiria medir o grau da correlação e a direção dessa mesma correlação entre duas variáveis (se positiva ou negativa) o que poderia ser uma ajuda na perceção da resistência à mudança.

Tratando-se de uma pesquisa quantitativa, correlacional e explicativa, cujo método é dedutivo, resolvemos então formular hipóteses. Sendo as hipóteses meras tentativas de explicação para o

nosso problema, quando as formulamos não estávamos certos de que iríamos comprová-las, no entanto estávamos conscientes de que estas estavam a ser testadas num contexto bem definido uma vez a situação de resistência à mudança organizacional era real (Sampieri, 2006). Neste sentido, as hipóteses colocadas foram de pesquisa e nulas o que nos ajudaria a perceber o que procurávamos: provar a evidente resistência e dar lógica ao nosso estudo. Assim, esta formulação de hipóteses surgiu-nos apenas após a recolha e análise dos dados e mediante as conclusões a que chegamos, tendo optado por duas hipóteses para cada correlação pretendida, considerando que, como já referimos, as hipóteses se relatam a uma situação real e as variáveis a correlacionar são compreensíveis, precisas e concretas, existindo uma clara e lógica relação entre elas.

Como hipóteses de pesquisa optamos por hipóteses correlacionais para especificar a relação entre as variáveis. Como hipóteses nulas optamos pelas hipóteses que negam ou contradizem a relação entre as variáveis, como oposto às hipóteses de pesquisa.

No entanto, no tratamento de dados quantitativos, para colocarmos as hipóteses, teremos que ter primeiramente uma questão de investigação para a qual as hipóteses encontrarão resposta. Neste sentido, na análise em que correlacionamos as variáveis Habilitações Literárias e o Grau de Resistência, colocamos a questão de investigação: “- O grau académico está associado à resistência organizacional?” e duas hipóteses: a hipótese de pesquisa H_1 : “O grau académico está associado à resistência organizacional.” e a hipótese nula H_0 : “O grau académico não está associado à resistência organizacional.”. Através do teste não paramétrico de *Sperman*, utilizado no SPSS quando se correlacionam duas variáveis ordinais, foi possível concluir que, perante a amostra, está presente uma correlação significativamente negativa ($R_s = -0,226$, $p = 0,301$). Sendo o valor p (valor que representa a probabilidade do valor obtido ser devido ao acaso) superior a 0.05, então retemos a hipótese nula (H_0) e concluímos que não há associação entre as variáveis Habilitações Literárias e Resistência (Martins, 2011).

Posteriormente, na análise em que correlacionamos as variáveis Idade e o Grau de Resistência, colocamos novamente uma questão de investigação: “- A idade está associada à resistência organizacional?” e duas hipóteses: a hipótese de pesquisa H_1 : “A idade está associada à resistência organizacional.” e a hipótese nula H_0 : “A idade não está associada à resistência organizacional.”. Através do mesmo teste não paramétrico de *Sperman* podemos concluir que está presente uma correlação positiva significativa ($R_s = 0,164$, $p = 0,454$). Sendo o valor p superior a 0.05, então retemos novamente a hipótese nula (H_0) e concluímos que não há associação entre as variáveis Idade e Resistência.

Finalmente, na análise em que se correlacionam as variáveis Género e o Grau de Resistência, colocamos, mais uma vez, uma questão de investigação: “- O género está associado à resistência organizacional?” e duas hipóteses: a hipótese de pesquisa H_1 : “O género está associado à resistência organizacional.” e a hipótese nula H_0 : “O género não está associado à resistência organizacional.”. Através do teste *chisquase*, usado no SPSS quando estão presentes variáveis nominais e ordinais em simultâneo, sendo o Género uma variável nominal, podemos concluir que na amostra de 23 colaboradores em que o sexo feminino está mais presente, ambos os sexos não são resistentes à mudança ($X^2(1) = 0,144$, $p = 0,602$). Sendo o valor p superior a 0.05, retemos novamente a hipótese nula (H_0) e concluimos que não há associação entre as variáveis Idade e Resistência (Martins, 2011).

Mais uma vez os resultados se apresentaram contraditórios com o esperado. Parece-nos óbvio justificar estes resultados com o facto destas correlações terem sido feitas com a variável Resistência cujos resultados enviesados foram justificados pelo fator desejabilidade. Deste modo, prosseguir esta análise de dados através de correlações com as variáveis Aceitação e Indiferença tornou-se dispensável uma vez que o viés dos resultados nos levaria a conclusões semelhantes, ou seja, novamente contraditórias.

Como vimos, nem sempre os dados sustentam as hipóteses, o que não significa que o estudo não tenha utilidade. Importa, então, analisar porque não se encontrou evidência que confirme as hipóteses de pesquisa e assim contribuir para o conhecimento do fenómeno que estamos a investigar (Sampieri, 2006).

Neste sentido, uma conclusão que nos pareceu intuitiva e que pode ser tida como uma limitação deste estudo foi o facto de apenas se ter usado o método quantitativo para a análise dos dados ao invés de se usar um método misto, quantitativo e qualitativo. Tanto a análise quantitativa (estatística) como a análise qualitativa são ferramentas muito úteis, não sendo nenhuma melhor que a outra, simplesmente são diferentes caminhos para se chegar a um mesmo fim: alcançar os objetivos de pesquisa e responder às questões do estudo para gerar conhecimento. Podem ser complementares, quando se escolhe uma delas e se incorporam elementos da outra. Os estudos quantitativos centralizam as suas análises em métodos estatísticos, enquanto os qualitativos o fazem em análises etnológicas, e as modalidades que misturam ambos os enfoques realizam análise quantitativa e análise qualitativa. Neste enfoque misto, a combinação de ambos os tipos de análise e o grau em que são utilizados dependem das circunstâncias nas quais a pesquisa é feita, sendo o objetivo da pesquisa recolher dados quantitativos e qualitativos com relação a um problema (Sampieri, 2006).

Outra limitação a apontar a este estudo tem a ver com os métodos de pesquisa utilizados. Ao invés de se ter optado por uma pesquisa apenas explicativa para tentar responder às causas da resistência, poderíamos ter abordado o estudo através de uma pesquisa exploratória e explicativa. Tratando-se de um estudo não experimental, um enfoque exploratório viria no sentido de obter uma ideia clara e precisa sobre a resistência à mudança organizacional. Não é que o assunto esteja pouco estudado ou referenciado na revisão da literatura mas sim pelo facto de levantar muitas dúvidas acerca da sua explicação, existindo apenas ideias vagamente relacionadas com esta questão. Assim, os estudos existentes serão úteis para conhecer a problemática no geral e um estudo exploratório permitiria perceber a realidade em questão, numa perspetiva eventualmente diferente. Manter a pesquisa explicativa será igualmente vantajoso uma vez que a ideia de procurar encontrar as razões ou causas da resistência à mudança organizacional prevalece e este tipo de estudo proporciona um claro entendimento dos acontecimentos.

Assim, para estudos posteriores, sugerimos a utilização de enfoques mistos, qualitativos e quantitativos, capazes de relacionar pesquisas exploratórias, explicativas ou até descritivas e correlacionais, por forma a dar maior consistência ao trabalho de campo na recolha e análise de dados e aos resultados finais após o tratamento desses mesmos dados. Uma pesquisa pode incluir os deferentes tipos de estudo. Decidir o tipo de estudo depende do conhecimento sobre o tema e da perspetiva de quem vai fazer o estudo.

Conclusão

Após a experiência desenvolvida durante o período deste projeto de Mestrado cabe agora apresentar alguns pontos-chave considerados importantes.

Na implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, cada instituição deverá optar pelo Modelo que mais se adapta à sua estrutura organizacional, podendo adaptar os Manuais da Qualidade de forma a refletir a sua realidade, servindo-se destes manuais como guias orientadores. No entanto, estas adaptações devem restringir-se às suas particularidades, nunca esquecendo os princípios orientadores do referencial ISO 9001, os quais não devem ser retirados do texto, nem adaptados.

A adoção e implementação, numa fase piloto, do Manual da Qualidade do Instituto da Segurança Social no CPSM, permitiram a elaboração apenas do Critério 1 e 2, dado o limite temporal deste projeto de Mestrado.

Assim, a prossecução do Critério 1 permitiu à instituição uma reorganização que lhe proporciona, no seu dia-a-dia, a gestão das tarefas técnicas e administrativas, ao nível dos recursos humanos, legislativo, económico e social. No essencial, a elaboração deste critério baseou-se em perceber a engrenagem da instituição e elaborar declarações, definições e processos que permitiram uma estrutura organizativa administrativa sólida, eficaz e eficiente.

Quanto ao critério 2, aquele que consideramos a essência deste projeto, promoveu a criação do Departamento de Recursos Humanos com todas as características a ele inerentes, desde a criação do Processo Individual de cada colaborador, o Processo de Recrutamento e Seleção, o Processo de Avaliação de Desempenho e a Formação.

Entendemos que processos de Recrutamento e Seleção e Avaliação de Desempenho e Formação bem adaptados às necessidades da organização contribuem para que a Gestão de Recursos Humanos seja feita da melhor forma e ao mesmo tempo se consiga gerar resultados positivos para a organização. Recrutar pessoas com competências adequadas às funções que vão desempenhar e avaliar e acompanhar o seu desenvolvimento é fulcral nos dias de hoje, para que o risco de falhas na organização seja menor.

Estas mudanças organizacionais implicam obviamente a mobilização dos recursos humanos da instituição, num todo, e para o mesmo fim. Neste sentido o apoio e interesse e colaboração manifestos por parte da Direção e da Direção Técnica foram evidentes desde logo e estiveram presentes ao longo de todo o processo. No entanto, por parte de um significativo número de colaboradores a resistência surgiu como grande limitação ao trabalho desenvolvido.

Perceber as características pessoais específicas de cada um de modo a procurar formas de desenvolvê-las, em linha com os objetivos e visão da organização não foi tarefa fácil. A tentativa de justificar a resistência à mudança não foi possível uma vez que o estudo efetuado apresentou dados com resultados enviesados que tentamos atribuir ao fator desejabilidade social uma vez que, com o tempo de permanência na instituição nos apercebemos que existia um forte sentido de equilíbrio social e manutenção do *status quo*.

Conscientes de que a gestão da resistência à mudança deve acontecer de forma cuidadosa tentando eliminar os mecanismos de resistência através da comunicação, participação e partilha da visão de futuro, a nossa aposta incidiu na formação e sensibilização de todos para fatores que, a curto e médio prazo, iriam resultar em mudanças de comportamento e postura significativas para a organização.

No entanto, apesar desta resistência não comprovada mas efetiva, os objetivos deste projeto foram alcançados uma vez que os dois primeiros critérios dos Manuais da Qualidade do ISS ficaram completamente orientados e com os seus procedimentos integralmente documentados, ou seja, prontos para a efetiva implementação, encontrando-se atualmente a decorrer em fase piloto.

Posto isto e para a futura implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, a sugestão que resulta deste projeto tem a ver com a forma como a instituição deve dar início à efetiva implementação do processo de Gestão da Qualidade. No sentido de gerir de forma mais eficaz as dificuldades já evidenciadas, seria de todo importante começar por um diagnóstico organizacional para a identificação dos pontos fracos e fortes da instituição, nomeadamente ao nível dos Recursos Humanos, por forma a encontrar as suas necessidades reais dentro da dinâmica de mudança que se avizinha. (Ferreira & Martinez, 2008).

Igualmente uma aposta forte na motivação será um dos caminhos por onde a instituição deve seguir. Conscientes de que a motivação impele para a ação, torna-se necessário identificar quais os fatores pessoais desencadeadores dessa mesma motivação. Assim, a instituição deve começar por perceber quais os fatores internos associados aos comportamentos dos seus colaboradores, ou seja, perceber aquilo que motiva o comportamento de cada um. É neste sentido que estabelecer objetivos, definir níveis de qualidade e promover estádios de intensidade são decisões que a direção terá que por em prática para conseguir a motivação dos colaboradores, necessária à implementação efetiva do Sistema de Gestão da Qualidade. (Ferreira & Martinez, 2008).

A grande expectativa reside, então, na tomada de consciência de que para a futura implementação do Manual da Qualidade e seu subsequente desdobramento em Processos-

Chave, Processos de Suporte, Procedimentos, Instruções de Trabalho e outros documentos que integram um Sistema de Gestão da Qualidade eficaz e consistente, terão que ser asseguradas e assumidas todas as condições essenciais à sua prossecução bem como será necessária a consciencialização de todos para o facto de que após a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade é necessário que este seja monitorizado e atualizado, periodicamente, pelo que as referidas condições se devem manter ao longo do tempo. No final será a avaliação dos Resultados do Desempenho-Chave que definirá o que a organização está a alcançar relativamente ao desempenho planeado. Neste sentido a continuidade da aposta na formação dos recursos humanos, a avaliação e acompanhamento do seu desempenho, a motivação para a mudança e o recrutamento diferenciado serão fatores cruciais para o permanente alcance dos objetivos a que a instituição se propõe.

Referências bibliográficas

APCER. (2010). *Guia Interpretativo ISO 9001:2000*. Escola Superior de Educação – Instituto Politécnico de Viana do Castelo (policopiado).

Azevedo, C. (2010). *Modelo de Avaliação da Qualidade para Respostas Sociais* (apresentação PowerPoint). Escola Superior de Educação – Instituto Politécnico de Viana do Castelo (policopiado).

Bortolotti, S. L. V., Júnior, A. F. S. & Andrade, D. F. (2011). *Resistência à Mudança Organizacional: Avaliação de Atitudes e Reações em Grupo de Indivíduos*. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

Cabral-Cardoso, C. (1999). *Gestão de Recursos Humanos; Evolução do conceito, perspectivas e novos desafios*. In Cunha, M.P. (Coord.). *Teoria Organizacional: Perspetivas e Prospetivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, pp. 225-249.

Camara, P. B., Rodrigues, J. V. & Guerra, P. B. (2001). *Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Gestão & Inovação, Cap. 10 & 13. Ed: Dom Quixote.

Camara, P. B., Rodrigues, J. V. & Guerra, P. B. (2007). *Novo Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Gestão & Inovação, Cap. 6, 10 & 11. Ed: Dom Quixote.

Carvalho, J. M. S. (2010). *O desempenho nas organizações sem fins lucrativos*. Instituto Superior da Maia, [on-line] acessido em 16-05-2010 às 11h20 disponível em: <http://webmail.ismai.pt/NR/rdonlyres/CC263BA1-CF6F-4B91-85AA-C4AB2EA716C3/0/ODesempenhonasOrganiza%C3%A7%C3%B5esSemFinsLucrativos.pdf>.

Cavalcanti, A. C. R. (2006). *O gestor e seu papel na gestão de conflitos*. Brasil, pp.42-43. [on-line] acessido em 01-02-2012 às 20h40 disponível em: http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/ELPS-6VDGR6/2/antonio_carlos.pdf.

Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos: na Empresa*. Vol II. 3ª Edição, Atlas Editora. São Paulo.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, capítulo 3.

Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos na Empresa*. Vol III. Atlas Editora. São Paulo.

DGAEP (2007) em: <http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=83ddd323-6047-46db-b137-6a732c8c2202>

Ferreira, A. I. & Martinez, L. F. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa. Editora RH, Lda. 1ª edição.

ISS. (2013). *Modelo de Avaliação da Qualidade: Lar Residencial*. Segurança Social. [on-line] acessido em 16-03-2013 às 10h15 disponível em: http://www4.seg-social.pt/documents/10152/13337/gqrs_lar_residencial_modelo_avalia%C3%A7%C3%A3o.

Kaplan, D. & Norton, D. (1996), *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. HBS Press.

Marconi, N. (2004). *Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sociais*. IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Madrid, España.

Martins, C. (2011). *Manual de Análise de Dados Quantitativos com Recurso ao IBM SPSS: Saber Decidir, Fazer, Interpretar e Redigir*. Braga: Psiquilibrios Edições.

Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo. [on-line] acessado em 04.02.12, às 22h, disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/etica/conflitos_de_relacionamento_no_trabalho.pdf.

Pinto, C. A. M., Rodrigues, J. A. S., Santos, A., Melo, L. T., Moreira, M. A. D. & Rodrigues, R. B. (2009). *Fundamentos de Gestão*. Queluz de Baixo. Editorial Presença.

Quintella, H. L. M. M. & Silva, R. K. B. (2006). *Qualidade e Liderança na Prestação de Serviços: Uma avaliação usando escala SERVQUAL e LPI*. p. 1-16.

Sampieri, R., Collado, C. & Lucio, P. (2006). *Metodologia de pesquisa*. Cap. 5 & 6. S. Paulo: McGraw-Hill. 3ª ed.

Stefeno, N., Ferreira, A. R., João, D. M. & Godoy, L. P., (2008), *Satisfação Dos Clientes Interno e Externo Mensurada Através Da Escala SERVQUAL e Do Modelo GAP Em Uma Empresa Prestadora De Serviços*. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói, Brasil. p. 1-19.

Turner, D.M. (2010). *Climate change and social resilience: “adaptive” conflict in the sahel*. Berkeley Environmental Politics Workshop, p. 1-20. [on-line] acessado em 26.01.12, às 14h00, disponível em: http://globetrotter.berkeley.edu/bwep/colloquium/papers/Turner_ClimateChangeAndSocialResilience.pdf.

Viscarret, J. J.(2007). *Modelos y Métodos de Intervención em Trabajo Social*. Madrid: Alianza. p. 11-29, 129-148, 149-161.

Outras Referências

Instituto de Emprego e Formação Profissional:
<http://www.iefp.pt/formacao/CNP/Paginas/CNP.aspx>

Contrato coletivo de trabalho:
http://novo.cnis.pt/images_ok/CCT-Bte%20n%2015.pdf

Segurança Social:
<http://www1.seg-social.pt/>

Anexos

**MINISTÉRIO DA SOLIDARIEDADE
E SEGURANÇA SOCIAL**

Decreto-Lei n.º 133-A/97

de 30 de Maio

O exercício efectivo do direito de cidadania por todas as pessoas constitui a prioridade fundamental do XIII Governo Constitucional.

Tal desiderato alcança-se, designadamente, com a promoção do bem-estar dos utentes dos equipamentos que prestam apoio social.

Para o efeito, é importante a implementação de um quadro legal que permita e fomente as respostas de qualidade e iniba aquelas que a não possuem.

O Decreto-Lei n.º 30/89, de 24 de Janeiro, no âmbito da iniciativa privada lucrativa, concebeu sanções desadequadas do quadro legal do regime geral das contra-ordenações com que se teria de harmonizar e burocratizou o processo de licenciamento e controlo de funcionamento.

Assim, o presente diploma substitui o Decreto-Lei n.º 30/89, de 24 de Janeiro, estabelecendo uma nova regulamentação dos estabelecimentos e serviços privados em que sejam exercidas actividades de apoio social do âmbito da segurança social.

São excluídos do âmbito da aplicação do diploma as instituições particulares de solidariedade social abrangidas por acordos de cooperação, por se entender que através dos acordos se poderá atingir objectivo idêntico ao do licenciamento, no que respeita à exigência de condições adequadas de funcionamento.

Simplificou-se a regulamentação do processo de licenciamento e das condições da respectiva concessão, clarificando-se conceitos e simplificando-se procedimentos.

Actualizaram-se significativamente os valores das coimas, tendo em conta não só a sua desactualização mas também a necessidade de se estabelecerem valores que efectivamente superem os benefícios que eventualmente possam ser auferidos pelos infractores, em reforço do efeito preventivo das coimas, nos termos da autorização concedida pela Lei n.º 4/97, de 10 de Fevereiro.

Autonomizou-se claramente a medida administrativa de encerramento do estabelecimento, por forma a evitar-se as confusões, suscitadas na vigência do Decreto-Lei n.º 30/89, entre aquela medida e idêntica providência aplicável em processo de contra-ordenação (a sanção acessória de encerramento).

Prevê-se ainda um período de transição para a adequação dos estabelecimentos já em funcionamento às normas deste diploma e dos respectivos diplomas regulamentares, pretendendo-se assim incentivar a regularização da situação daqueles estabelecimentos no período considerado, durante o qual se suspenderá a aplicação aos mesmos das sanções legalmente previstas.

Assim:

No uso da autorização legislativa concedida pela Lei n.º 4/97, de 10 de Fevereiro, e nos termos das alíneas a) e b) do n.º 1 do artigo 201.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

CAPÍTULO I

Âmbito e objectivos

Artigo 1.º

Objectivo

O presente diploma define o regime de licenciamento e de fiscalização da prestação de serviços e dos esta-

belecimentos, adiante designados por estabelecimentos, em que sejam exercidas actividades de apoio social do âmbito da segurança social relativas a crianças, jovens, pessoas idosas ou pessoas com deficiência, bem como os destinados à prevenção e reparação de situações de carência, de disfunção e de marginalização social.

Artigo 2.º

Estabelecimentos

1 — As actividades de apoio social a que se refere o artigo anterior podem ser exercidas em creches, centros de actividades de tempos livres, lares para crianças e jovens, lares para idosos, centros de dia, lares para pessoas com deficiência, centros de actividades ocupacionais para deficientes e através de serviços de apoio domiciliário.

2 — Consideram-se ainda abrangidos pelo presente diploma os estabelecimentos de apoio social com diferente designação, desde que prossigam objectivos semelhantes aos dos estabelecimentos referidos no n.º 1 do artigo 1.º

Artigo 3.º

Estabelecimentos excluídos

O presente diploma não se aplica:

- a) Aos estabelecimentos das instituições particulares de solidariedade social em relação aos quais hajam sido celebrados acordos de cooperação com os centros regionais de segurança social, adiante designados por centros regionais;
- b) Aos estabelecimentos oficiais geridos por organismos da Administração Pública, central, regional e local.

Artigo 4.º

Denominação dos estabelecimentos

Cada estabelecimento abrangido por este diploma deve adoptar uma denominação própria que permita uma perfeita individualização, por forma a não se confundir com a de outro já existente, público ou privado.

Artigo 5.º

Fiscalização

Os estabelecimentos referidos nos artigos anteriores ficam sujeitos à inspecção e fiscalização dos serviços competentes do Ministério da Solidariedade e Segurança Social.

CAPÍTULO II

Do licenciamento dos estabelecimentos

Artigo 6.º

Licenciamento dos estabelecimentos

1 — Nenhum estabelecimento pode iniciar a sua actividade sem se encontrar licenciado.

2 — Os estabelecimentos que se encontrem licenciados são considerados de utilidade social e podem beneficiar de isenções fiscais e outras regalias previstas na lei.

Artigo 7.º**Competência para o licenciamento**

1 — O licenciamento dos estabelecimentos é titulado por alvará emitido, a requerimento da entidade interessada, pelo centro regional em cuja área se localize o estabelecimento.

2 — O licenciamento dos estabelecimentos que desenvolvam actividades que transcendam a área de um centro regional é da competência do centro regional da área da localização da sede ou do domicílio da entidade requerente.

3 — É entidade interessada, para efeitos do presente diploma, toda a pessoa singular ou colectiva que explore o estabelecimento como proprietária, arrendatária ou a qualquer outro título.

Artigo 8.º**Alvará de licenciamento**

Do alvará de licenciamento constam a denominação do estabelecimento e sua localização, a identificação da entidade requerente, a actividade prosseguida e a lotação máxima autorizada.

Artigo 9.º**Condições de licenciamento**

O licenciamento dos estabelecimentos depende das seguintes condições:

- Idoneidade do requerente e do pessoal ao seu serviço;
- Instalações e equipamento adequados nos termos das normas em vigor;
- Pessoal técnico e auxiliar necessário ao funcionamento do estabelecimento nos termos das normas em vigor;
- Situação contributiva do requerente perante a segurança social regularizada.

Artigo 10.º**Idoneidade e impedimentos do requerente**

1 — Não poderão requerer o licenciamento de estabelecimentos as pessoas relativamente às quais se verifique algum dos seguintes impedimentos:

- Terem sido interditas do exercício das actividades em qualquer estabelecimento abrangido pelo presente diploma;
- Terem sido condenadas, por sentença com trânsito em julgado, qualquer que tenha sido a natureza do crime, nos casos em que tenha sido decretada a interdição de profissão relacionada com a actividade dos estabelecimentos.

2 — Tratando-se de pessoa colectiva, a idoneidade e os impedimentos deverão ser aferidos nas pessoas dos administradores ou sócios gerentes dos estabelecimentos.

3 — A idoneidade e os impedimentos identificados no n.º 1 são extensivos aos trabalhadores ao seu serviço.

Artigo 11.º**Parecer técnico**

1 — Para a implantação de qualquer estabelecimento, os interessados podem requerer ao centro regional um parecer técnico prévio relativo às condições necessárias ao desenvolvimento da actividade pretendida.

2 — O requerimento a solicitar a emissão de parecer técnico deve ser acompanhado da planta das instalações existentes ou a adquirir, com a indicação das dimensões, número de divisões e utilização pretendida, bem como da lotação proposta e do quadro do pessoal previsto para o estabelecimento.

3 — O parecer técnico deve ser emitido no prazo de 60 dias a contar da recepção do requerimento.

Artigo 12.º**Requerimento**

1 — Do requerimento referido no n.º 1 do artigo 7.º deve constar obrigatoriamente:

- O nome, a firma ou a denominação do requerente;
- A residência ou sede do requerente;
- O número fiscal de contribuinte do requerente;
- A localização do estabelecimento e a respectiva denominação;
- As actividades previstas e grupo etário a que se destinam;
- A lotação proposta para o estabelecimento.

2 — Tratando-se de pessoa singular, o requerente deve indicar ainda a filiação, idade, estado civil, nacionalidade, profissão e habilitações literárias.

Artigo 13.º**Documentos obrigatórios**

1 — O requerimento deve ser acompanhado dos documentos comprovativos da identificação do requerente, da adequação das instalações e do cumprimento das condições de funcionamento do estabelecimento nos termos dos artigos seguintes.

2 — Os centros regionais podem ainda solicitar, complementariamente, quaisquer outros documentos que considerem imprescindíveis à avaliação das condições de licenciamento dos estabelecimentos.

Artigo 14.º**Documentos relativos ao requerente**

1 — São documentos necessários à avaliação dos requisitos respeitantes ao requerente:

- Fotocópia do cartão de pessoa colectiva ou de empresário em nome individual;
- Certificado do registo criminal do requerente e dos seus representantes e, bem assim, das pessoas identificadas no n.º 2 do artigo 10.º;
- Certidão do acto constitutivo e estatutos ou do registo comercial, quando exigível.

2 — A certidão do registo referida na alínea c) do número anterior, quando respeite a pessoa colectiva constituída há menos de seis meses, poderá ser substituída pela prova da apresentação a registo, sem pre-

juízo da apresentação da certidão logo que proferida decisão sobre o pedido de registo.

Artigo 15.º

Documentos respeitantes às instalações e ao pessoal

São documentos necessários à avaliação dos requisitos respeitantes às instalações e condições de funcionamento dos estabelecimentos:

- a) Documento comprovativo do título de posse ou de utilização das instalações;
- b) Planta das instalações e respectiva memória descritiva;
- c) Auto ou certificado de vistoria sanitária;
- d) Licença de utilização emitida pela câmara municipal competente;
- e) Declaração comprovativa das condições de segurança exigíveis;
- f) Relação, com a indicação das habilitações literárias e profissionais, do pessoal técnico e auxiliar previsto para o estabelecimento e respectivo horário de trabalho;
- g) Documento comprovativo das habilitações profissionais do director técnico.

Artigo 16.º

Regulamento interno

O requerimento deverá ainda ser acompanhado de um projecto de regulamento interno, conforme as normas regulamentares aplicáveis, do qual deve constar, nomeadamente:

- a) As actividades a desenvolver;
- b) As condições de admissão dos utentes;
- c) As regras de funcionamento;
- d) Os direitos e deveres dos utentes;
- e) O precário e serviços correspondentes.

Artigo 17.º

Vistoria técnica

O licenciamento é precedido de vistoria técnica efectuada pelo centro regional, tendo em vista a avaliação das condições do licenciamento.

Artigo 18.º

Decisão do centro regional

1 — O centro regional profere a sua decisão no prazo máximo de 90 dias a contar da recepção do requerimento.

2 — Deferido o requerimento, será emitido alvará em impresso de modelo próprio aprovado pelo ministro da tutela, assinado pelo presidente do conselho directivo do centro regional e autenticado com o selo branco.

Artigo 19.º

Autorização provisória de funcionamento

1 — Não se encontrando reunidas todas as condições técnicas de funcionamento exigidas para a concessão do alvará, mas sendo seguramente previsível que podem ser satisfeitas no prazo de 180 dias, pode ser concedida uma autorização provisória de funcionamento, que deve especificar as condições a satisfazer pelo requerente.

2 — A autorização provisória é válida pelo prazo de 180 dias, prorrogável por uma só vez, mediante requerimento fundamentado.

3 — Se não forem satisfeitas as condições especificadas na autorização provisória dentro do prazo referido no número anterior, será indeferido o pedido de licenciamento.

4 — Enquanto durar a autorização provisória de funcionamento, os estabelecimentos podem beneficiar das isenções e regalias referidas no n.º 2 do artigo 6.º

Artigo 20.º

Indeferimento do pedido

Sem prejuízo do disposto no artigo 19.º, o pedido de licenciamento será indeferido quando não sejam cumpridas as condições referidas no artigo 9.º ou quando não sejam apresentados os documentos referidos no artigo 13.º

Artigo 21.º

Inactividade do estabelecimento

1 — A inactividade do estabelecimento por um prazo superior a um ano ou o encerramento do estabelecimento implica a suspensão do alvará.

2 — Logo que se alterem as razões que determinaram a suspensão do alvará, pode a entidade proprietária requerer o termo da suspensão.

3 — O centro regional decide do pedido do termo de suspensão mediante prova que considere adequada e após vistoria a realizar nos termos do artigo 17.º

4 — A suspensão do alvará por um período superior a cinco anos determina o seu cancelamento.

Artigo 22.º

Recurso

No caso de recusa do alvará, podem os interessados, nos termos gerais de direito, recorrer da deliberação do centro regional para os tribunais competentes.

Artigo 23.º

Pagamento de taxas

1 — Pelos actos relativos ao processo de licenciamento dos estabelecimentos são devidas taxas, cujo objecto e montantes são definidos por portaria do ministro da tutela.

2 — Pelo parecer técnico referido no artigo 11.º não é devida qualquer taxa.

CAPÍTULO III

Das obrigações das entidades requerentes

Artigo 24.º

Trespasse ou cessão de exploração do estabelecimento

No caso de trespasse, cessão ou concessão de exploração do estabelecimento, a escritura notarial não pode realizar-se sem que seja exibida certidão emitida pelo centro regional comprovativa do licenciamento ou da autorização provisória de funcionamento.

Artigo 25.º

Substituição de alvará

1 — Quando se verifique a alteração da denominação do estabelecimento, da identificação da entidade requerente ou da lotação máxima autorizada, deverá ser requerida, no prazo de 30 dias, a substituição do alvará.

2 — Com o requerimento devem ser apresentados os documentos comprovativos da alteração e, se esta respeitar à entidade requerente, todos os documentos obrigatórios necessários à instrução de um pedido de licenciamento.

Artigo 26.º

Afixação de documentos

Os proprietários ou titulares dos estabelecimentos são obrigados a afixar em local bem visível do público os seguintes documentos:

- a) Alvará ou autorização provisória de funcionamento;
- b) Mapa de pessoal e respectivos horários, de harmonia com a legislação aplicável;
- c) Nome do director técnico do estabelecimento;
- d) Horário de funcionamento do estabelecimento;
- e) Regulamento interno;
- f) Mapa de ementas;
- g) Preçário, com indicação dos valores mínimos e máximos praticados.

Artigo 27.º

Obrigações das entidades gestoras

Os proprietários ou titulares dos estabelecimentos são obrigados a:

- a) Facultar aos serviços dos centros regionais o acesso a todas as dependências do estabelecimento e as informações indispensáveis à avaliação e fiscalização do seu funcionamento;
- b) Remeter aos centros regionais os mapas estatísticos dos utentes e a relação do pessoal existente no estabelecimento, bem como o preçário em vigor;
- c) Comunicar, no prazo de 30 dias, qualquer alteração dos elementos referidos no artigo 8.º e, bem assim, a cessação de actividades por iniciativa dos proprietários;
- d) Remeter aos centros regionais as alterações ao regulamento interno do estabelecimento até 30 dias antes da sua entrada em vigor.

Artigo 28.º

Contratos a celebrar com os utentes

Tratando-se de estabelecimentos a funcionar em regime de internato, devem ser celebrados, por escrito, contratos de alojamento e prestação de serviço com os utentes ou seus familiares, donde constem os principais direitos e obrigações de ambas as partes.

CAPÍTULO IV

Regime sancionatório

Artigo 29.º

Das contra-ordenações

As infracções ao disposto no presente diploma constituem contra-ordenações, nos termos dos artigos seguintes.

Artigo 30.º

Contra-ordenação por falta de licenciamento

A abertura ou o funcionamento de estabelecimento que não se encontre licenciado nem disponha de autorização provisória de funcionamento válida constitui contra-ordenação, punível com coima de 500 000\$ a 2 000 000\$.

Artigo 31.º

Contra-ordenações relativas às instalações e ao funcionamento dos estabelecimentos

Constituem contra-ordenações, puníveis com coima de 200 000\$ a 1 000 000\$:

- a) A inadequação das instalações, bem como as deficientes condições de higiene e segurança, face aos requisitos estabelecidos;
- b) A inexistência injustificada do pessoal técnico e auxiliar indicado no respectivo mapa;
- c) A alimentação claramente deficiente para as necessidades dos utentes;
- d) O excesso da lotação em relação à capacidade autorizada para o estabelecimento;
- e) A manifesta degradação qualitativa dos cuidados e tratamentos prestados aos utentes;
- f) O impedimento das acções de fiscalização;
- g) A violação de quaisquer outras normas ou exigências legais.

Artigo 32.º

Contra-ordenações por incumprimento de obrigações

Constitui contra-ordenação, punível com coima de 50 000\$ a 150 000\$, o incumprimento de qualquer das obrigações previstas nos artigos 25.º, 26.º, 27.º e 28.º

Artigo 33.º

Negligência

Nas contra-ordenações previstas no presente diploma a negligência é sempre punível.

Artigo 34.º

Limites mínimos e máximos das coimas

Os limites mínimos e máximos das coimas previstas neste diploma aplicam-se quer às pessoas singulares quer às pessoas colectivas, sendo reduzidos a metade quando aplicáveis a entidades que não tenham finalidade lucrativa ou nos casos de negligência.

Artigo 35.º

Sanções acessórias

Simultaneamente com a coima poderão ser aplicadas as seguintes sanções acessórias:

- a) Interdição de exercer a actividade em quaisquer estabelecimentos abrangidos pelo presente diploma;

- b) Privação do direito a subsídio ou benefício outorgado por entidade ou serviço público;
- c) Encerramento do estabelecimento e suspensão do alvará ou da autorização provisória.

Artigo 36.º

Competências para aplicação das coimas e sanções acessórias

1 — A instrução dos processos de contra-ordenação é da competência dos centros regionais.

2 — A decisão dos mesmos processos é da competência do presidente do respectivo centro regional.

Artigo 37.º

Pagamento das coimas

O pagamento das coimas não dispensa a entidade proprietária do estabelecimento de dar cumprimento às obrigações impostas por força da aplicação deste diploma.

Artigo 38.º

Publicidade

1 — Das decisões definitivas que apliquem coima de montante igual ou superior a 200 000\$ ou determinem o encerramento do estabelecimento será sempre dada publicidade, promovida pelo centro regional.

2 — A publicidade é efectuada através de publicação do extracto da decisão definitiva no jornal da localidade ou, na sua falta, no da localidade mais próxima, bem como da afixação de edital, por período não inferior a 30 dias, no próprio estabelecimento, em local bem visível ao público.

3 — As despesas decorrentes da publicidade referida nos números anteriores são custeadas pelo infractor.

CAPÍTULO V

Do encerramento administrativo dos estabelecimentos

Artigo 39.º

Encerramento imediato

1 — Pode ser determinado o encerramento do estabelecimento quando se verifique qualquer das seguintes condições:

- a) Apresente graves condições de insalubridade, inadequação das instalações ou deficientes condições de segurança, higiene e conforto dos utentes;
- b) Inicie a actividade ou se mantenha em funcionamento sem se encontrar licenciado nos termos do artigo 6.º ou autorizado nos termos previstos no artigo 19.º

2 — A medida do encerramento implica automaticamente a caducidade do alvará ou da licença de autorização provisória de funcionamento, bem como a cessação dos benefícios ou regalias previstos na lei.

Artigo 40.º

Competência para a determinação do encerramento

1 — O encerramento do estabelecimento nos termos do artigo anterior compete ao órgão gestor do centro regional, mediante deliberação fundamentada.

2 — Para a efectivação do encerramento do estabelecimento o centro regional pode solicitar a intervenção das autoridades administrativas e policiais competentes.

3 — A medida administrativa de encerramento do estabelecimento não prejudica a aplicação das coimas relativas às contra-ordenações previstas no presente diploma.

CAPÍTULO VI

Do acompanhamento e da fiscalização

Artigo 41.º

Acompanhamento técnico-social

1 — Compete ao centro regional acompanhar e apoiar tecnicamente a organização e o funcionamento dos estabelecimentos, verificando, designadamente:

- a) A conformidade das actividades prosseguidas com as autorizadas no processo de licenciamento;
- b) A qualidade dos serviços prestados aos utentes, nomeadamente no que se refere a condições de instalação e alojamento, adequação do equipamento ao número e tipo de utentes, alimentação e cuidados de saúde e de higiene;
- c) A qualidade de vida no estabelecimento, nomeadamente quanto à participação e ocupação dos utentes.

2 — A avaliação das condições de organização e funcionamento dos estabelecimentos, que poderá ser feita com o respectivo director técnico, deverá ser objecto de relatório do centro regional, de que será dado conhecimento à entidade proprietária ou titular do estabelecimento no prazo de 30 dias após a conclusão da avaliação.

Artigo 42.º

Colaboração com serviços oficiais

Para a avaliação das condições previstas no artigo anterior e designadamente das condições de salubridade e segurança, acondicionamento dos géneros alimentícios e cuidados de saúde, o centro regional pode solicitar a intervenção dos serviços competentes de outros ministérios.

Artigo 43.º

Ações de fiscalização

Sem prejuízo da acção inspectiva da competência da Inspeção-Geral da Segurança Social, compete aos centros regionais, no âmbito da acção fiscalizadora dos estabelecimentos abrangidos por este diploma:

- a) Vigiar o cumprimento das normas legais relativas ao licenciamento e às condições de funcionamento dos estabelecimentos;
- b) Instaurar processos de contra-ordenação pelas infracções de que tenha conhecimento;
- c) Promover e acompanhar a execução das sanções que tenham sido ordenadas;
- d) Articular-se com outros serviços ou organismos da Administração Pública, tendo em vista o cumprimento das disposições legais aplicáveis aos estabelecimentos.

Artigo 44.º**Serviços de fiscalização**

1 — Para a prossecução da acção fiscalizadora, o centro regional deve dispor de equipas multidisciplinares, constituídas por pessoal técnico de formação diversificada.

2 — O pessoal que integre o serviço de fiscalização dos estabelecimentos fica abrangido pelo disposto nos artigos 3.º e 4.º do Decreto Regulamentar n.º 54/83, de 23 de Junho.

3 — O referido pessoal deve ser portador do respectivo cartão de identidade, de modelo a aprovar por portaria do ministro da tutela.

CAPÍTULO VII**Disposições finais e transitórias****Artigo 45.º****Publicidade de actos**

1 — O centro regional promoverá a publicação no *Diário da República* e no órgão de imprensa de maior expansão na localidade da sede dos estabelecimentos dos seguintes actos:

- a) Concessão do alvará e sua substituição;
- b) Suspensão e cancelamento do alvará;
- c) Encerramento do estabelecimento.

2 — Os custos com as publicações referidas nos números anteriores serão suportados pelo proprietário do estabelecimento.

Artigo 46.º**Condições de instalação e funcionamento**

As normas que regulam as condições de instalação e funcionamento dos estabelecimentos constam de diplomas autónomos.

Artigo 47.º**Adequação dos estabelecimentos existentes**

1 — Os estabelecimentos que se encontrem em funcionamento à data da entrada em vigor do presente diploma, ainda que detentores de alvará, devem adequar-se às condições estabelecidas neste decreto-lei e demais legislação aplicável.

2 — Nos diplomas previstos no artigo anterior poderão ser estabelecidas condições especiais e transitórias de adequação dos estabelecimentos referidos no n.º 1, no prazo que nos mesmos for fixado.

3 — A aprovação pelo centro regional dos planos de adequação dos estabelecimentos é equiparada à autorização provisória de funcionamento prevista no artigo 19.º

4 — Findo o prazo de 90 dias após a entrada em vigor dos diplomas referidos no artigo 46.º, ficam sujeitas à aplicação das sanções previstas neste diploma:

- a) As entidades proprietárias cujos estabelecimentos não se adequem às condições legalmente estabelecidas nem apresentem o necessário plano de adequação;
- b) As entidades proprietárias dos estabelecimentos que não sejam detentoras do alvará e que não o requeram ou não instruam devidamente o pedido.

5 — Ficam igualmente sujeitas à aplicação das sanções ou da medida de encerramento previstas neste diploma as entidades proprietárias cujo plano de adequação não seja aprovado ou não seja executado nas condições e prazos estabelecidos.

Artigo 48.º**Direito subsidiário**

Em tudo o que não se encontre previsto no presente diploma em matéria de contra-ordenações aplicam-se as disposições do regime geral das contra-ordenações, bem como do regime das contra-ordenações no âmbito dos regimes de segurança social.

Artigo 49.º**Regiões Autónomas**

O presente diploma é aplicável às Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, nos termos do disposto no artigo 84.º da Lei n.º 28/84, de 14 de Agosto.

Artigo 50.º**Legislação revogada**

Fica revogado o Decreto-Lei n.º 30/89, de 24 de Janeiro.

Artigo 51.º**Entrada em vigor**

O presente diploma entra em vigor 30 dias após a data da sua publicação.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 23 de Abril de 1997. — *António Manuel de Oliveira Guterres* — *Mário Fernando de Campos Pinto* — *Artur Aurélio Teixeira Rodrigues Consolado* — *Alberto Bernardes Costa* — *José Eduardo Vera Cruz Jardim* — *Eduardo Luís Barreto Ferro Rodrigues*.

Promulgado em 27 de Maio de 1997.

Publique-se.

O Presidente da República, JORGE SAMPAIO.

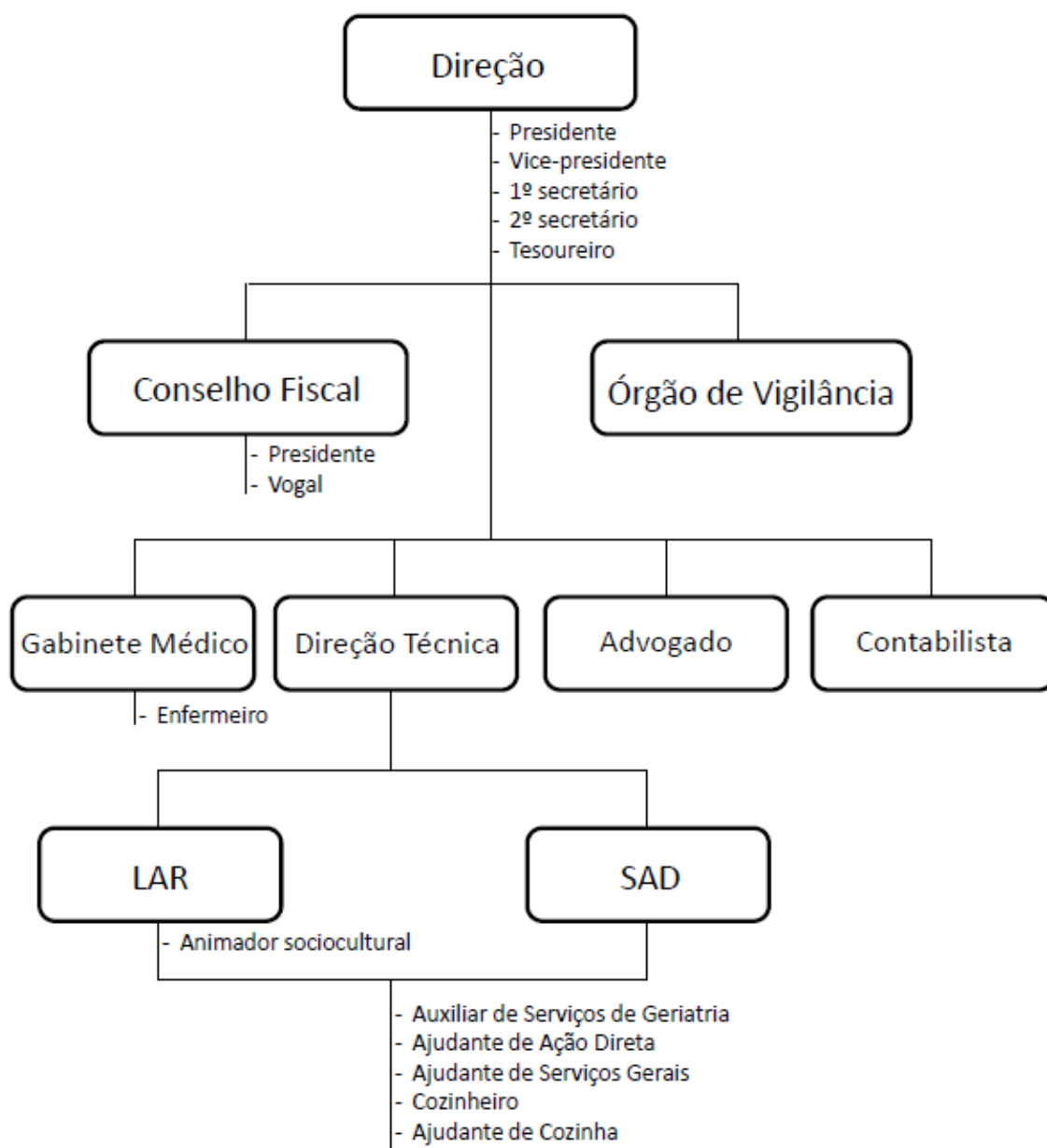
Referendado em 30 de Maio de 1997.

O Primeiro-Ministro, *António Manuel de Oliveira Guterres*.

Decreto-Lei n.º 133-B/97**de 30 de Maio**

1 — A eleição do princípio da solidariedade como um dos fundamentos da actuação política do Governo determinou a definição de uma orientação programática de política geral familiar que, assentando nos pressupostos constitucionais, na realidade actual da sociedade e nas suas tendências evolutivas, não perdesse de vista a convergência de políticas familiares europeias. Do conjunto de vectores subjacentes à referida orientação destaca-se, no âmbito da segurança social, a definição de uma nova política social de compensação dos encargos familiares que, sem deixar de ter em conta o direito universal às correspondentes prestações, fortaleça a dinâmica redistributiva de rendimentos própria da segurança social, indo ao encontro das necessidades dos agregados familiares economicamente mais débeis.

Anexo II - Organograma





CRITÉRIO 1

“LIDERANÇA PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA”

Este critério define como a gestão desenvolve e prossegue a missão, a visão e os valores da organização e como a organização formula, implementa e revê a sua estratégia e a converte em planos e ações.

a) *Estão definidas as declarações da Missão, Visão, Valores e Política da Qualidade da Resposta Social?*

As evidências observadas para este critério, no Centro Paroquial e Social de Moure, estão definidas da seguinte forma:

Missão

Contribuir para o desenvolvimento harmonioso e integração na comunidade da população envelhecida, trabalhando em parceria com as famílias na prestação serviços de carácter temporário e/ou permanente. Prestar serviços cada vez mais qualificados e certificados através de uma política de melhoria contínua, tendo em conta a satisfação das necessidades dos clientes e respetivos familiares.

Visão

Demarcar-se das demais instituições análogas pela primazia da qualidade nos serviços prestados aos cidadãos em particular e à comunidade no todo.

Valores

Solidariedade, confiança e respeito.

Política de Qualidade

A política de qualidade assenta na missão, visão, valores e responsabilidade de todos os colaboradores assumindo:

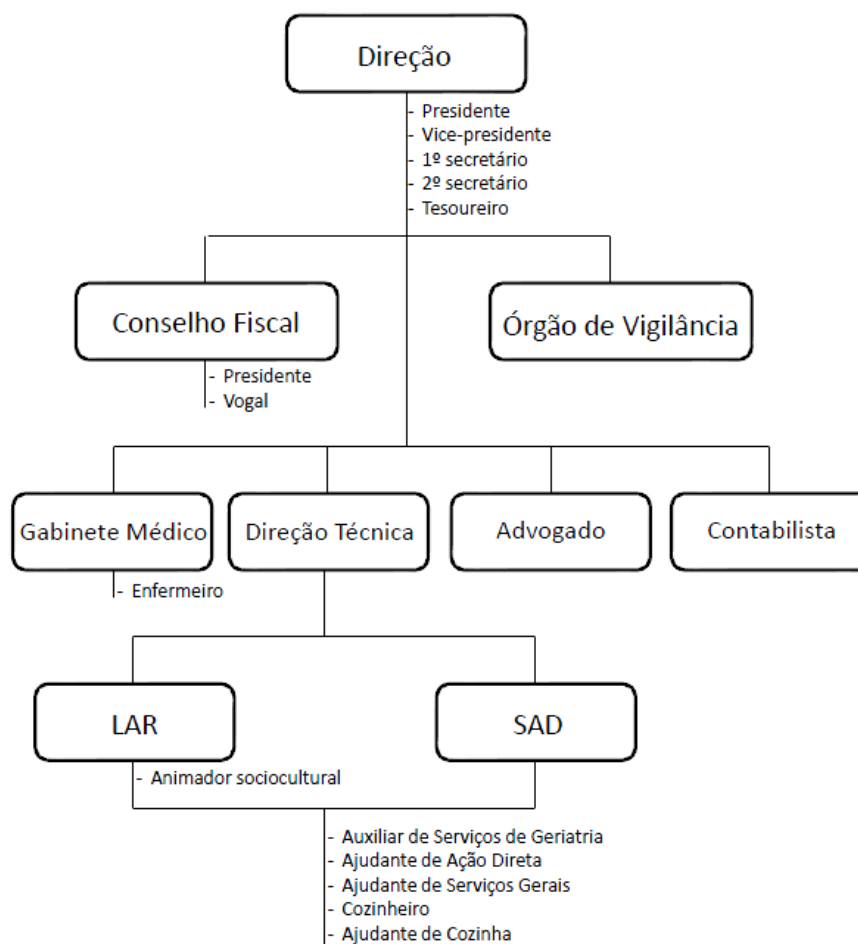
- O fornecimento de serviços no domínio do apoio aos idosos e familiares que garantam e excedam sempre que possível a satisfação das suas necessidades;
- Fomentar a inovação e a melhoria contínua da qualidade técnica dos nossos serviços procurando a permanente atualização de conhecimentos e a aquisição de potencial;
- A promoção da relação com o cliente permitindo obter em curto prazo o retorno do grau de satisfação do mesmo e permitindo satisfazer novas necessidades sempre que estas surjam, conduzindo a nossa atividade de forma justa e ética;
- Uma preocupação visível e efetiva com as questões ambientais, tomando sempre que viável decisões que minimizem o impacto ambiental das ações.

b) A Missão, Visão, Valores e Política da Qualidade da Resposta Social são:

- **Escritas em linguagem simples, com caracteres facilmente legíveis e clara de modo a que os clientes entendam**
- **Expostas em lugar visível para os clientes, colaboradores e público em geral**

A Missão, Visão, Valores e Política de Qualidade estão escritas de forma clara e perceptível e afixadas em local público, no painel de informações.

c) Existe um organograma da Resposta Social?



d) Estão definidas as funções, responsabilidades e autonomias para cada nível de gestão?

Direção

Presidente:

1. Superintender na administração do Centro, orientando e fiscalizando os respetivos serviços;
2. Convocar e presidir às reuniões da Direção, dirigindo os respetivos trabalhos;
3. Assinar e rubricar os termos de abertura e encerramento e rubricar o livro de atas da Direção;

4. Despachar os assuntos normais de expediente e outros que careçam de solução urgente, sujeitando estes últimos à confirmação da Direção na primeira reunião seguinte;
5. Representar o Centro em juízo e fora dele.

Vice-Presidente:

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

Secretário:

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

Tesoureiro:

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

Direção Técnica

No âmbito da Gestão:

1. Dirigir o funcionamento do estabelecimento dentro das regras definidas pela Direção da Instituição, coordenando e supervisionando as atividades do restante pessoal;
2. Criar condições que garantam um clima de bem-estar aos clientes, no respeito pela sua privacidade, autonomia e participação dentro dos limites das suas capacidades físicas e cognitivas;
3. Providenciar para que a alimentação seja confeccionada e servida nas condições adequadas, elaborando ementas em articulação com o sector da cozinha, do economato, dos serviços clínicos de apoio ao estabelecimento, procedendo à sua afixação nos termos da legislação em vigor;
4. Solicitar aos serviços competentes, nomeadamente à Segurança Social, seu interlocutor privilegiado, esclarecimento da natureza técnica inerente ao funcionamento, tendo em vista a sua melhoria;
5. Promover reuniões de trabalho com clientes e com os colaboradores, dispensando especial atenção à questão do relacionamento (interpessoal) prevenindo a conflitualidade e reforçando a autoestima de todos os intervenientes na vida do estabelecimento;

6. Auscultar os colaboradores no que respeita à sua formação e propor ações de acordo com as necessidades e interesse manifestado (s);
7. Fomentar a participação dos idosos na vida diária do estabelecimento;
8. Elaborar o horário de trabalho dos colaboradores;
9. Propor a admissão de colaboradores, sempre que o bom funcionamento do serviço o exija;
10. Propor a contratação eventual de colaboradores, na situação de faltas prolongadas de colaboradores efetivos;
11. Propor à Direção a aquisição de equipamento necessários ao funcionamento do estabelecimento, bem como a realização de obras de conservação e reparação sempre que se tornem indispensáveis;
12. Colaborar na definição de critérios justos e objetivos para a avaliação periódica da prestação de serviço dos colaboradores, com vista à sua promoção;
13. Elaborar o mapa de férias e folgas dos colaboradores.

No âmbito Social:

1. Estudar a situação – económica e familiar dos candidatos à admissão, recorrendo, obrigatoriamente, à visita domiciliária;
2. Estudar e propor a participação do cliente de acordo com os critérios definidos;
3. Proceder ao acolhimento dos clientes com a vista a facilitar a sua integração;
4. Organizar e manter atualizado o processo individual de cada cliente, fazendo parte do mesmo, para além das peças já referidas, toda a documentação de carácter confidencial. Apenas o pessoal técnico deverá ter acesso a este ficheiro;
5. Fomentar e reforçar as relações entre os clientes, os familiares, os amigos e a comunidade em geral;
6. Tomar conhecimento da saída dos clientes;

No âmbito Gerontológico:

1. Conhecer os processos normais de envelhecimento detetando atempadamente desvios de carácter patológico;
2. Gerir, administrar e organizar serviços de preservação do bem-estar das comunidades em envelhecimento.
3. Implementar programas de prevenção e promoção dos processos de desenvolvimento no idoso;
4. Avaliar problemas de envelhecimento, qualidade de vida e bem-estar nas populações idosas;
5. Participar de forma ativa na avaliação multidisciplinar dos gerontes, supervisionando o cumprimento e a vigilância das prescrições clínica e ou terapêutica, com a finalidade de promover o suporte e a segurança para o bem-estar dos indivíduos;
6. Intervir na comunidade, junto dos idosos e prestadores de cuidados (formais e informais);

7. Acompanhar e/ou encaminhar os idosos em situações agudas, reabilitação e morte;
8. Participar em trabalhos de investigação clínica e de saúde pública com vista ao estabelecimento dos padrões de qualidade de vida das populações em envelhecimento;
9. Intervir ao nível da prevenção e promoção da saúde;
10. Intervir nas áreas da investigação científica, de gestão e de ensino, seja em iniciativas institucionais, seja em Projetos interinstitucionais.

No âmbito animação/ocupação

11. Elaborar o plano anual de atividades com a participação de outros técnicos e dos próprios clientes;
12. Incentivar a organização de atividades abertas à comunidade, fomentando a interação entre as diversas instituições sobretudo ao nível do concelho;
13. Fomentar a participação dos idosos na vida diária do estabelecimento

e) Estão definidos os objetivos estratégicos e operacionais (Plano de Ação/Atividades) da Resposta Social?

1. Melhorar a qualidade de vida das pessoas idosas
2. Minimizar o risco de isolamento e exclusão social
3. Garantir um apoio facilitado aos familiares através de encontros intergeracionais
4. Garantir um papel mais ativo dos utentes na comunidade
5. Potencializar um conjunto de ações destinadas a promover a convivência, participação e integração dos indivíduos na vida social
6. Melhorar o desempenho financeiro
7. Investimento nas pessoas
8. Investir na implementação e prossecução de processos de Gestão da Qualidade

Objetivo Geral

Melhorar a qualidade de vida das pessoas idosas, minimizando o risco de isolamento e exclusão social

Objetivos Operacionais

1. Promover um apoio facilitado ao contato entre a totalidade dos utentes e os seus familiares/representantes legais.
2. Promover a participação dos utentes nas atividades realizadas pela instituição em parceria com a comunidade.
3. Potencializar ações anuais destinadas a promover a convivência, participação e integração dos indivíduos na vida social.
4. Promover atividades anuais que fomentem a solidariedade inter-geracional.

5. Promover a qualidade de vida através da prestação de um serviço de apoio ao domicílio, onde são prestadas atividades de entrega de refeições, limpeza da habitação, de roupas e higienização e acompanhamento do idoso ao exterior.
6. Diminuir em 5% as despesas do balanço anual e aumentar em 2% as receitas.
7. Aumentar o fluxo de informação, administrar formação num acréscimo de 10% em relação à existente e potenciar o crescimento humano quer a nível pessoal quer a nível profissional.
8. Gerir os processos da qualidade numa visão hierárquica horizontal, envolvendo e responsabilizando as pessoas para a prossecução dos objetivos.

f) Os objetivos da Resposta Social são estabelecidos com base na análise de informação relevante.

Este critério não se aplica para o cumprimento dos requisitos correspondentes ao nível C.

g) Os objetivos operacionais são desdobrados em planos e atividades para cada serviço?

A prossecução dos objetivos operacionais depende da implementação de atividades cujos indicadores medirão os resultados obtidos.

1. Promover um apoio facilitado ao contato entre a totalidade dos clientes e os seus familiares/representantes legais.

Atividades:

- Alargar os horários de visita na instituição;
- Dar apoio ao cuidador e instruí-lo para o cuidado e para a criação de estratégias facilitadoras de forma a reduzir o seu próprio stress.

Indicadores:

- Aumento de 20% do número de visitas realizadas pelos familiares aos clientes.

2. Promover a participação de pelo menos 50% dos clientes nas atividades realizadas pela instituição em parceria com a comunidade.

Atividades:

- Estabelecer parcerias com a igreja e a autarquia no âmbito de atividades/passeios;
- Promover o intercâmbio entre idosos residentes e os do SAD e respetivas famílias;
- Promover a divulgação dessas atividades com o intuito de aumentar a participação dos clientes.

Indicadores:

- Pelo menos 50% dos utentes participam nas atividades realizadas em parceria com a comunidade.

3. Potencializar ações anuais destinadas a promover a convivência, participação e integração dos indivíduos na vida social.

Atividades:

- Programação das festividades anuais (Carnaval, Páscoa, Dia Mundial da Criança, Dia do Idoso, São Martinho, Natal e Festas da Localidade);
- Estimular a autoajuda entre idosos na prossecução das tarefas sociais (banco, segurança social, correios, etc.).

Indicadores:

- Realizar 6 de ações/dinamizações com o intuito de promover a convivência, participação e integração dos indivíduos na vida social.

4. Promover atividades anuais que fomentem a solidariedade intergeracional.

Atividades:

- Programação de uma atividade comemorativa do dia mundial da criança em parceria com as escolas;
- Promoção de visitas regulares dos alunos do Pré-escolar/Primária à instituição;
- Participação nas atividades promovidas pela comunidade escolar;
- Promoção de passeios envolvendo as instituições jovens da freguesia (escuteiros, catequese, escolas).

Indicadores:

- Realizar 4 ações/dinamizações para fomentar a solidariedade intergeracional.

5. Promover a qualidade de vida através da prestação de um serviço de apoio ao domicílio, onde são prestadas atividades de entrega de refeições, limpeza da habitação, de roupas e higienização e acompanhamento do idoso ao exterior.

Atividades:

- Entrega de refeições diárias;
- Limpeza habitacional de acordo com o número de vezes pré estabelecido com o cliente;
- Limpeza e tratamento de roupas de acordo com o número de vezes pré estabelecido com o cliente;
- Acompanhamento ao exterior nas situações solicitadas pelo cliente.

Indicadores:

- Pelo menos 80% dos utentes classificam a qualidade do serviço prestado com um grau de satisfação superior a 90% (nos inquéritos de satisfação a aplicar);
- São entregues 100% das refeições diárias indicadas para cada utente;
- São efetuadas 100% das limpezas habitacionais pré-estabelecidas por utente;
- São efetuadas 100% das ações de tratamento de roupa solicitadas por utente;
- São solicitados pelo menos 90% dos pedidos de acompanhamento ao exterior.

6. Diminuir em 5% as despesas do balanço anual e aumentar em 2% as receitas.

Atividades:

- Reavaliação de orçamentos de produtos e serviços;
- Renegociação com fornecedores;
- Procura de novos fornecedores;
- Angariação de novos clientes;
- Criação de novas parcerias.

Indicadores:

- Diminuir em 5% do consumo em ambas as valências;
- Aumentar em 2% na prestação de serviços no SAD.

7. Aumentar o fluxo de informação, administrar formação num acréscimo de 10% em relação à existente e potenciar o crescimento humano quer a nível pessoal quer a nível profissional.

Atividades:

- Difundir toda a informação não confidencial e útil à prossecução das tarefas por todos os colaboradores;
- Promover ações de formação mediante as necessidades observadas na avaliação do desempenho;
- Apostar na valorização pessoal e profissional de cada colaborador incentivando para a inovação.

Indicadores:

- Diminuir em 10% o número de solicitações e esclarecimentos acerca dos processos;
- Formar pelo menos 30% dos colaboradores em ações promotoras do desenvolvimento profissional;
- Permitir aos colaboradores o seu desenvolvimento pessoal e premiar pela inovação.

8. Gerir os processos da qualidade numa visão hierárquica horizontal, envolvendo e responsabilizando as pessoas para a prossecução dos objetivos.

Atividades:

- Implementar e monitorizar os processos Meios do MAQ.

Indicadores:

- Operacionalização de cada processo Meios conforme as sugestões do MAQ adaptadas à realidade da Instituição.

h) Os serviços e colaboradores têm conhecimento dos objetivos, planos e atividades, da sua responsabilidade?

Os objetivos estão afixados no placard situado à entrada principal do Centro Paroquial e Social de Moure. Este local é acessível a todos os colaboradores, clientes e familiares. É igualmente

fornecida uma cópia deste documento a cada colaborador que terá que assinar a tomada do seu conhecimento.

i) Os objetivos, planos e atividades de cada serviço foram estabelecidos através de negociação interna com os colaboradores e em articulação com os clientes

Este critério não se aplica para o cumprimento dos requisitos correspondentes ao nível C.

j) São elaborados relatórios para verificar se estão a ser atingidos os objetivos definidos?

Cada atividade desenvolvida é alvo de registo numa “Instrução de Trabalho” onde é descrita de forma detalhada a sua realização.

Estas “Instruções de Trabalho” são verificadas e confrontadas com os “Procedimentos” previamente definidos e onde estão descritas todas as atividades bem como os métodos de realização e gestão das mesmas.

É então elaborado um relatório onde se conclui que os dados obtidos através da análise das “Instruções de Trabalho” se encontram dentro do padrão estabelecido nos “Procedimentos”, tendo sido alcançados os objetivos. Se, pelo contrário, surgiram atividades não desenvolvidas conforme o estabelecido, serão identificadas as causas e será traçado um plano de correções onde serão propostos novos objetivos e novas metas.

k) Está estabelecida uma metodologia de comunicação dos objetivos estratégicos, planos e relatórios de atividade a todas as partes interessadas (clientes, família, colaboradores, parceiros)

Este critério não se aplica para o cumprimento dos requisitos correspondentes ao nível C.

l) Estão estabelecidos e são quantificados os objetivos da qualidade (redução do n.º de reclamações em x%, aumentar a satisfação do cliente x%, obter a certificação em x tempo, aumentar o n.º atividades que correspondem às necessidades individuais dos clientes em x%)

Este critério não se aplica para o cumprimento dos requisitos correspondentes ao nível C.

m) Está definido um Plano da Qualidade onde são identificados e planeados os recursos necessários, para atingir os objetivos da qualidade e ações de melhoria definidas

Este critério não se aplica para o cumprimento dos requisitos correspondentes ao nível C.

n) O Plano da Qualidade é comunicado a todas as partes interessadas (colaboradores, clientes, famílias, parceiros)

Este critério não se aplica para o cumprimento dos requisitos correspondentes ao nível C.



CRITÉRIO 2 - PESSOAS

“COMO A ORGANIZAÇÃO GERE, DESENVOLVE E LIBERTA O POTENCIAL DOS SEUS COLABORADORES”

Este critério, sobre o qual este projeto assume maior relevância, pretende perceber como a organização gere, desenvolve e liberta o potencial dos seus colaboradores. Neste sentido, este projeto irá orientar a Instituição: Centro Paroquial e Social de Moure, (doravante CPSM) quanto ao cumprimento dos requisitos legais aplicáveis à gestão, ao desempenho, à contratação de recursos humanos, à definição das funções e responsabilidades de cada colaborador (incluindo voluntários e estagiários), à definição da forma/estratégia como são asseguradas as funções e responsabilidades em caso de ausência ou impedimento dos colaboradores, ou seja, à política de substituição, entre outros parâmetros.

Dado o elevado grau de necessidades diagnosticado através do levantamento de necessidades e, tendo em consideração o limite temporal estabelecido pelo programa do Mestrado, ficou definido que, durante o período de desenvolvimento deste projeto, seriam implementados os Modelos de Gestão da Qualidade da Segurança Social, com o objetivo da qualificação para o nível C, nos seus critérios 1 e 2, pelo que as alíneas implementadas referentes ao critério 2 serão as seguintes:

- a) A Resposta Social cumpre os requisitos legais aplicáveis a contratação e gestão de recursos humanos, nos termos do Código do Trabalho;
- b) Está definido o perfil de cada grupo profissional;
- c) Está definido o perfil dos voluntários;
- d) Estão definidas as funções e responsabilidades de cada colaborador (incluindo voluntários e estagiários);
- e) Está definida a forma como são asseguradas as funções e responsabilidades em caso de ausência ou impedimento dos colaboradores (incluindo voluntários e estagiários);
- f) O pessoal que se encontra diretamente a trabalhar com o cliente, possui o perfil definido para o desempenho da sua atividade;

- g) O Diretor técnico da Resposta Social possui formação técnica e académica adequada e, preferencialmente, experiência profissional de relevo para o exercício da sua atividade;
 - i) O recrutamento é efetuado, de acordo com os objetivos estratégicos da Resposta Social;
 - t) São estabelecidos seguros de acidentes no trabalho para os colaboradores (incluindo voluntários e estagiários);
 - u) São promovidas periodicamente ações de gestão emocional dos colaboradores.
- (as alíneas em falta referem objetivos da qualificação para o nível B e A)

Seguindo o princípio de que os Manuais da Qualidade da Segurança Social são o referencial d excelência para as IPSS, o critério 2 apresenta-se então da seguinte forma:

- a) **A Resposta Social cumpre os requisitos legais aplicáveis a contratação e gestão de recursos humanos, nos termos do Código do Trabalho?**

Sim, o CPSM cumpre a legislação mediante os seus colaboradores. Relativamente aos contratos de trabalho, a lei não exige que os contratos sejam reduzidos a escrito a não ser nos casos em que estes sejam celebrados a termo certo ou incerto, sendo por isso possível que um trabalhador seja admitido verbalmente. Não havendo contrato de trabalho reduzido a escrito a lei considera que o trabalhador foi admitido por tempo indeterminado, ou seja, mediante um contrato, ainda que verbal e sem termo.

Os trabalhadores do CPSM admitidos até ao ano de 2000, conforme tabela abaixo, encontram-se sem contrato de trabalho, ou seja contratados verbalmente, logo estão vinculados ao CPSM por tempo indeterminado estando as contratações salvaguardadas nas disposições legais do nº 147º do Código de Trabalho – Contratos de trabalho sem termo (Anexo I). A partir de 2000 CPSM passou a elaborar contratos de trabalho cujas contratações estão salvaguardadas nas disposições legais do nº 141º do Código de Trabalho - Contratos de trabalho a termo (Anexo II) sendo, portanto, obrigatória a forma escrita do contrato, pelo que os colaboradores contratados a partir dessa data possuem contrato de trabalho assinado.

N.º de Colábo.	Nome	Categoria Profissional	Situação	Data de admissão	Data de fim de contrato
1	Maria da Conceição Brito Silva	Aj. Ação Direta	Ativo	01-01-1991	
2	Joaquina Rodrigues da Rocha	Aj. Ação Direta	Ativo	01-01-1991	
4	Maria Natália Ferreira Rodrigues Durães	Aj. Ação Direta	Ativo	01-12-1995	
5	Maria Ascensão Cerqueira Gonçalves Vieira	Aj. Ação Direta	Ativo	01-01-2003	
6	Gracinda Rodrigues Pereira	Aj. Ação Direta	Ativo	01-01-1999	
7	Maria de Lurdes da Rocha Magalhães Barbosa	Aj. Ação Direta	Ativo	01-01-1999	
8	Rosa Pinheiro de Magalhães	Aj. Ação Direta	Ativo	01-06-1999	
9	Judite Jesus Duarte Alcobia da Silva	Aj. Ação Direta	Ativo	01-11-1999	
10	Maria Conceição da Silva Magalhães	Aj. Ação Direta	Ativo	01-10-2000	
12	Alexandrina das Dores Pires Pinheiro	Aj. Ação Direta	Ativo	01-10-2000	
13	Conceição Ferreira de Macedo Fernandes	Aj. Ação Direta	Ativo	01-10-2000	
17	Cristiana Maria Oliveira de Sá	Diretor Técnico	Ativo	01-11-2004	
21	Maria Madalena Ferreira Macedo	Aj. Serv. Gerais	Ativo	01-11-2004	
22	Maria Isabel Barros Cunha Bastos	Aj. Serv. Gerais	Ativo	01-02-2005	
23	Glória da Conceição Mota Coelho	Aj. Serv. Gerais	Ativo	01-02-2005	
26	Maria Sofia Alves Gonçalves	Aj. Serv. Gerais	Demitiu-se	19-04-2005	31-03-2012
32	Abílio Veloso Araújo Maia	Cozinheiro	Ativo	01-07-2008	
33	Jessika Marisol Barbosa Gonçalves	Anim. Sociocult.	Ativo	07-04-2009	
34	Maria Gabriela Pires Rodrigues	Aj. Serv. Gerais	Ativo	15-06-2009	
36	Maria Eulália Azevedo Cerqueira Rodrigues	Aj. Serv. Gerais	Demitido	01-08-2010	31-07-2011
37	Isabel Pereira Mota	Aj. Serv. Gerais	Ativo	01-08-2010	

Tabela1. Relação de pessoal contratado

Pode então afirmar-se que, no que diz respeito à gestão dos recursos humanos o CPSM cumpre todos requisitos legais em vigor, garantindo a todos os trabalhadores a igualdade de condições e oportunidades, independentemente do tipo de contrato estabelecido ou a estabelecer.

b) Está definido o perfil de cada grupo profissional?

O CPSM definiu o perfil de cada grupo profissional segundo as orientações do Instituto de Emprego e Formação Profissional (<http://www.iefp.pt/formacao/CNP/Paginas/CNP.aspx>) e do Contrato Coletivo entre a CNIS (Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade) e a FNE (Federação Nacional da Educação e outros), convenção que regula as relações de trabalho entre as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), representadas pela CNIS e trabalhadores ao seu serviço que sejam ou venham a ser membros das associações sindicais outorgantes (Contrato Coletivo de Trabalho entre a CNIS, a FNE e outros, 2005).

Assim, obedecendo à hierarquia institucional do CPSM, definida no seu organograma (Anexo III), a descrição de cada perfil profissional é a seguinte:

Perfil	Classificação	Categoria Profissional
<p>Profissional que define e formula a política da organização, dirige a sua aplicação e representa a organização agindo em seu nome. Concebe, investiga, executa, articula e avalia projetos e programas assentes em redes e parcerias sociais. Acompanha processos de socialização e inserção das pessoas reforçando as suas competências pessoais, sociais e profissionais. Organiza e promove o bom funcionamento dos serviços e orienta e coordena e coordena e orientam a atividade dos colaboradores.</p> <p>Profissional que efetua estudos e elabora pareceres sobre problemas jurídicos. Exerce o direito e dirige processos judiciais nos tribunais. Aconselha a Direção sobre assuntos jurídicos e representa-a.</p>	<p>Dirigentes e Quadros Superiores de Organizações Especializadas</p> <p>Advogados, Magistrados e Outros Juristas</p>	Diretor Técnico
<p>Profissional responsável pela organização e direção dos serviços de contabilidade. Analisa os diversos sectores da atividade da instituição, de forma a assegurar uma recolha de elementos precisos, com vista à determinação de custos e resultados. Procede ao apuramento de resultados, dirigindo o encerramento das contas e a elaboração do respetivo balanço, que apresenta e assina.</p>	<p>Especialistas de Profissões Administrativas e Comerciais</p>	Contabilista
<p>Profissional que aplica os conhecimentos científicos em medicina ao serviço da instituição, ocupando-se na promoção da saúde dos clientes. Sendo médico de clínica geral efetua exames médicos, requisita exames auxiliares de diagnóstico e faz diagnósticos. Encaminha os clientes para médicos especialistas, se necessário, para exames ou tratamentos específicos. Administra terapêutica medicamentosa e outras adequadas às diferentes doenças. Elabora os pareceres e relatórios de saúde que fazem parte do PI do cliente.</p>	<p>Médicos e Profissões Similares – à exceção dos enfermeiros</p>	Médico
<p>Profissional que presta cuidados de enfermagem aos clientes e assiste o médico na aplicação prática de medidas preventivas, curativas ou de reabilitação. Apoiar o doente, procurando responder às suas necessidades psicológicas e sociais. Troca informações relativas ao doente acerca de tratamento e diagnóstico com o médico e a Direção. Certifica-se dos cuidados de higiene e alimentação e regista toda a sua avaliação no PI cliente.</p>	<p>Especialistas das Ciências da Vida e Profissionais da Saúde</p>	Enfermeiro
<p>Profissional que organiza, coordena e desenvolve atividades de animação e desenvolvimento sociocultural, inseridas na instituição e nos objetivos da Direção. Programa um conjunto de atividades de carácter educativo, cultural, desportivo e social no âmbito das necessidades dos clientes. Reune os recursos necessários: equipamentos, meios financeiros e humanos, transportes e outros, junto de entidades públicas, privadas. Proporciona o desenvolvimento das capacidades de expressão e realização dos clientes.</p>	<p>Pessoal dos Serviços Diretos e Particulares, de Proteção e Segurança</p>	Animador Sociocultural

Ajudantes de Ação Direta	Trabalhadores de apoio	Profissionais que trabalham diretamente com os clientes, quer individualmente, quer em grupo, tendo em vista o seu bem-estar. Promovem todos os cuidados necessários ao nível da higiene, alimentação, movimentação, locomoção, bem-estar em geral.
Ajudante de Serviços Gerais	Trabalhadores Auxiliares (serviços gerais)	Profissionais responsáveis pela limpeza e arrumação das instalações. Asseguram o transporte de alimentos e outros artigos, servem refeições no refeitório e no domicílio. Ocupam-se do recebimento, tratamento, arrumação e distribuição das roupas. Quando, sob as ordens do cozinheiro, o auxiliam na execução as suas tarefas, assumem o perfil de ajudantes de cozinha.
Cozinheiro	Cozinheiros e Trabalhadores Similares	Profissional responsável por organizar, coordenar e executar tarefas referentes à confeção das refeições. Elabora ou contribui para a confeção das ementas, tendo em atenção a natureza e o número de pessoas a servir. Recebe os víveres e outros produtos necessários à confeção dos alimentos, sendo responsável pela sua conservação. É encarregado do aprovisionamento da cozinha e de elaborar um registo diário dos consumos. Executa e zela pela limpeza da cozinha e dos utensílios. Coordena e dá instruções aos colaboradores que o auxiliam.

— Tabela 2.
Perfil profissional dos colaboradores

- c) Esta definido o perfil dos voluntários?
- O CPSM conta com apenas um voluntário no seu quadro de pessoal na categoria profissional de Fisioterapeuta, sendo a descrição do seu perfil profissional a seguinte:

Perfil	Classificação	Categoria Profissional
<p>Profissional que desempenha tarefas predominantemente técnicas e especializadas relacionadas com a aplicação de cuidados de fisioterapia. Analisa e avalia o movimento e a postura, baseadas na estrutura e função do corpo, com a finalidade de promoção da saúde e prevenção da doença, da deficiência, da incapacidade e da inadaptação e de tratar, habilitar ou reabilitar clientes com disfunções de natureza física, com o objetivo de os ajudar a atingir a máxima funcionalidade e qualidade de vida. Utiliza, sob prescrição médica, diferentes técnicas e métodos, designadamente exercícios terapêuticos, treino funcional para as atividades da vida diária, técnicas de facilitação neuromuscular, cinesioterapia, drenagem, a fim de evitar a incapacidade quanto possível e obter a máxima recuperação funcional dos clientes.</p>	<p>Técnicos e Profissionais de Nível Intermediário</p>	<p>Fisioterapeuta</p>

Tabela 2. Perfil profissional dos voluntários

d) Estão definidas as funções e responsabilidades de cada colaborador (incluindo voluntários e estagiários)?

As funções e responsabilidades de cada colaborador estão igualmente definidas segundo as orientações do Instituto de Emprego e Formação Profissional, a Convenção Coletiva de Trabalho para as IPSS e adaptadas à realidade da Instituição. Assim, obedecendo à hierarquia institucional definida no organograma, a descrição das funções e responsabilidades de cada colaborador é a seguinte:

Título da Função	Responsabilidades	Tarefas	Requisitos	Recursos	Competências
Presidente	Superintender na administração do Centro e Representar o Centro em juízo e fora dele	Orientar e fiscalizar os serviços; convocar e presidir às reuniões da Direção dirigindo os trabalhos; assinar e rubricar os termos de abertura e encerramento e rubricar o livro de atas da Direção; despachar os assuntos normais de expediente e outros que careçam de solução urgente	Conhecimentos de gestão, informática, contabilidade e ao nível da ação social	Material de escritório e gabinete, pc e telemóvel	Competências de liderança, responsabilidade e determinação
Vice-presidente	Superintender na administração do Centro e Representar o Centro em juízo e fora dele	Coadjuvar o Presidente no exercício das suas funções e atribuições e substituí-lo nas suas ausências e impedimentos	Conhecimentos de gestão, informática, contabilidade e ao nível da ação social	Material de escritório e gabinete, pc e telemóvel	Competências de liderança, responsabilidade e determinação
Secretário	Organizar e executar serviços de secretariado de apoio à Direção	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	Conhecimentos de informática e gestão da informação	Material de escritório e gabinete, pc e telemóvel	Competências de responsabilidade e organização
Tesoureiro	Superintender nos serviços de contabilidade e tesouraria	Receber e guardar os valores do Centro; promover a escrituração de todos os livros de receitas e despesas; assinar as autorizações de pagamento e as guias de receita conjuntamente com o Presidente; apresentar à Direção o balancete com a discriminação das receitas e despesas	Conhecimentos de informática, contabilidade e tesouraria	Material de escritório e gabinete, pc e telemóvel	Competências de responsabilidade e organização

Competências de responsabilidade, ética, igualdade e solidariedade	(avença)	Formação superior na área da enfermagem	<p>Prestar cuidados específicos de enfermagem adequados à situação dos clientes; Assistir o médico na execução de técnicas médicas; Prestar cuidados de emergência na ausência do médico; Programar e executar tratamentos e administrar medicamentos prescritos pelo médico.</p>	Prestar cuidados de enfermagem e aplicar medidas preventivas, curativas ou de reabilitação	Enfermeiro
Competências de responsabilidade, ética, igualdade e solidariedade	(avença)	Formação superior na área da medicina	<p>Estudar as perturbações e doenças que afetam os clientes aplicando os métodos da medicina preventiva ou curativa; Proceder a exames médicos e formular diagnósticos; Administrar tratamentos especializados, em casos específicos de doenças, perturbações ou lesões; Dar pareceres e aplicar métodos e medidas de medicina preventiva; Elaborar relatórios e pareceres médicos a englobar no PI dos clientes.</p>	Aperfeiçoar, desenvolver e aplicar os conhecimentos no âmbito da medicina preventiva ou curativa, em áreas de especialidade estritamente médica	Médico
Competências de responsabilidade e organização	(avença)	Formação na área da contabilidade; Conhecimentos de informática e tesouraria	<p>Fazer o levantamento e examinar as situações contabilísticas a serem apresentadas à Direção; Efetuar as revisões contabilísticas; Elaborar as declarações de impostos, dar conselhos em matéria fiscal e apresentar às autoridades fiscais reclamações motivadas pelas decisões impostas; Elaborar previsões de lucros e encargos ou informar sobre estas matérias</p>	Elaborar, organizar e supervisionar os serviços de contabilidade	Contabilista
Competências de responsabilidade, ética, igualdade e solidariedade	(avença)	Formação superior na área da advocacia; Conhecimentos legais ao nível da ação social	<p>Negociar acordos em assuntos litigiosos; Examinar as circunstâncias de litígio ou de crimes verificados, a fim de determinar os factos; Estudar em pormenor a legislação e os antecedentes aplicáveis à causa; Elaborar a defesa das causas ou os fundamentos da acusação e apresenta-los ou defendê-los perante os tribunais; Dar forma legal e conferir autenticidade a atos jurídicos não judiciais; Tratar de transferências de propriedades</p>	Aconselhar sobre assuntos jurídicos e defender a instituição perante os tribunais	Advogado

Fisioterapeuta (voluntário)	Organizar e executar tratamento tendo em vista a recuperação, aumento ou manutenção das capacidades físicas dos clientes e a prevenção da incapacidade.	Colaborar no diagnóstico das doenças físicas com o objetivo de avaliar os sintomas e as capacidades dos pacientes a fim de determinar o tratamento adequado; elaborar programas de tratamento utilizando técnicas de reabilitação e facilitação neuromuscular; ensinar aos clientes os exercícios a efetuar dando-lhes o treino funcional adequado; elaborar relatórios dos tratamentos e evolução para integrarem no respetivo PI.	Formação superior na área da fisioterapia	(avença)	Competências de responsabilidade, ética, igualdade e solidariedade
Diretor Técnico	Definir e formular a política, os estatutos e o regulamento interno da instituição; Defender os interesses da instituição perante o exterior e a opinião pública; Prever e organizar campanhas tendo em vista recrutar e formar sócios; Coordenar outros trabalhadores; Dirigir a instituição, sendo responsável, perante a Direção, pelo funcionamento da mesma.	Dirigir o funcionamento do estabelecimento; Criar condições que garantam um clima de bem-estar aos clientes; Providenciar para que a alimentação seja confeccionada e servida nas melhores condições; Promover reuniões de trabalho, promovendo o relacionamento interpessoal; Auscultar os colaboradores no que respeita à sua formação e propor ações de acordo com as necessidades e interesses; Fomentar a participação dos clientes na vida diária da instituição; Elaborar o horário de trabalho e os mapas de férias e folgas dos colaboradores; Propor a admissão de colaboradores, sempre que necessário; Propor à Direção a aquisição de equipamento necessários ao funcionamento da instituição e a realização de obras de conservação e reparação sempre que necessário; Colaborar na definição de critérios justos e objetivos para a avaliação periódica dos colaboradores; Estudar a situação económica e familiar dos candidatos à admissão e propor a participação do cliente de acordo com os critérios definidos; Proceder ao acolhimento dos clientes com a vista a facilitar a sua integração; Organizar e manter atualizado o PI de cada cliente; Fomentar e reforçar as relações entre clientes, familiares, amigos e a comunidade em geral.	Formação superior na área das Ciências Sociais; Conhecimentos ao nível da ação social, da gestão de recursos humanos, informática, contabilidade e organização da informação	Material de escritório e gabinete, pc, telemóvel, viatura	Competências de liderança, responsabilidade e determinação

<p>Competências de inovação, organização, gabinetes, pc, material didático, vivata, fardamento</p> <p>responsabilidade e dinamismo</p>	<p>Competências de organização, responsabilidade e motivação</p> <p>exercício das funções, fardamento</p>	<p>Formação técnica em animação cultural e apêndice para lidar com a velhice</p>	<p>Formação técnica em geriatra e apêndice para lidar com a velhice</p>	<p>Receber os clientes e fazer a sua integração, no período inicial de utilização dos equipamentos ou serviços;</p> <p>Proceder ao acompanhamento diurno e/ou noturno dos clientes, dentro e fora do edifício e serviços, guiando-os, auxiliando-os, estimulando-os através da conversação, detetando os seus interesses e motivações e participando na ocupação de tempos livres</p>	<p>Receber os clientes e fazer a sua integração, no período inicial de utilização dos equipamentos ou serviços;</p> <p>Proceder ao acompanhamento diurno e/ou noturno dos clientes, dentro e fora do edifício e serviços, guiando-os, auxiliando-os, estimulando-os através da conversação, detetando os seus interesses e motivações e participando na ocupação de tempos livres</p>	<p>Organizar e desenvolver atividades de animação e desenvolvimento sociocultural de grupos e comunidades; Prestar serviços de natureza pessoal e cultural; Controlar a aquisição, armazenamento e distribuição de aprovisionamento necessário as atividades; Assegurar a ocupação e entretenimento dos clientes; Exercer funções educativas junto dos clientes; Prestar apoio aos clientes com vista à melhoria das condições de vida; Preparar os locais de atuações e auxiliar os participantes nas suas tarefas; Elaborar Plano Anual de Atividades Socioculturais da Instituição; Elaborar relatórios de avaliação das atividades; Promover a participação ativa do maior número de idosos nas atividades; Organizar passeios e convívios; Predizer acontecimentos futuros; Assegurar a proteção de pessoas e bens</p>	<p>Recolher e cuidar dos utensílios e equipamentos utilizados na higiene e na administração das refeições; Prestar cuidados de higiene e conforto aos clientes e colaborar na prestação de cuidados de saúde que não requeram conhecimentos específicos; Substituir roupas de cama e de casa de banho, bem como o vestuário dos clientes; Responsabilizar-se pelo arranjo dos quartos; Realizar a higiene do edifício; Proceder ao acondicionamento, arrumação, distribuição, transporte</p>	<p>Ter em vista o seu bem-estar dos clientes</p>	<p>Acolher e prestar assistência aos clientes, assegurando o cumprimento das normas de segurança</p>	<p>Ajudante de Ação Direta</p>	<p>Ajudante de Ação Direta (continuação)</p>
--	---	--	---	---	---	---	--	--	--	--------------------------------	--

		e controlo das roupas lavadas e à recolha de roupas sujas e sua entrega; Requisitar, receber, controlar e distribuir os artigos de higiene e conforto; Reportar à Direção Técnica ocorrências relevantes no âmbito das funções exercidas; Acompanhar os clientes a consultas ou deslocações ao exterior, efetuando o seu transporte; Providenciar pela manutenção das condições de higiene e salubridade do domicílio dos clientes; Proceder ao acompanhamento diurno dos clientes, dentro e fora da residência; Participar na ocupação de tempos livres dos clientes; Apoiar a realização de atividades socioeducativas; Apoiar os clientes nos trabalhos que tenham de realizar			
Ajudante de Serviços Gerais	Ter em vista o seu bem-estar dos clientes	Proceder à limpeza e arrumação das instalações; Ocupar-se dos trabalhos de lavandaria, nomeadamente o recebimento, tratamento, arrumação e distribuição das roupas; Colaborar no apoio ao refeitório e na distribuição de alimentação nos quartos; Efetuar o transporte dos clientes; Proceder à limpeza, higiene, arrumação de todo o edifício e exteriores; Coadjuvar o Cozinheiro na preparação das refeições e na arrumação e limpeza da cozinha, refeitório e áreas similares	Apetência para lidar com a velhice	Ferramentas e utensílios para o exercício das funções; fardamento	Competências de organização, responsabilidade e motivação
Cozinheiro	Preparar as refeições mediante as ementas seguindo com rigor as orientações do nutricionista	Organizar, coordenar, dirigir e verificar os trabalhos da cozinha e dos seus ajudantes; planejar, preparar e cozinhar pratos a partir de receitas ou sob instrução da Direção e do nutricionista; Responsabilizar-se pela boa confeção das refeições qualitativa e quantitativamente; Verificar a qualidade e conservação dos alimentos; Regular temperatura de fornos, grelhadores e outros equipamentos de cozinha; Inspeccionar e executar a limpeza da cozinha e equipamentos; Contribuir para a elaboração das ementas semanais, tendo em atenção a natureza e o número de pessoas a servir; Administrar a despensa e requisitar os géneros necessários à confeção das refeições.	Formação técnica em culinária	Ferramentas e utensílios para o exercício das funções; fardamento	Competências de organização, responsabilidade e motivação

Tabela 3. Funções e responsabilidades

e) Está definida a forma como são asseguradas as funções e responsabilidades em caso de ausência ou impedimento dos colaboradores (incluindo voluntários e estagiários)?

Em caso de ausência ou impedimento de algum colaborador a direção técnica deverá ser informada em tempo útil e procederá de imediato à convocatória de um elemento cujo perfil e funções sejam análogos à do colaborador em falta. O colaborador que executar horas para além do seu horário normal terá direito ao gozo dessas mesmas horas em período a combinar com a Direção. Ao colaborador em falta será descontado no vencimento o equivalente às horas de ausência.

A Convenção Coletiva de Trabalho para as IPSS, neste âmbito regula o Trabalho Suplementar como sendo todo o trabalho que é prestado, por solicitação do empregador, fora do horário normal de trabalho. Neste sentido, os trabalhadores estão obrigados à prestação de trabalho suplementar, salvo quando, havendo motivos atendíveis, expressamente solicitem a sua dispensa. No entanto ressalva que o trabalho suplementar só pode ser prestado quando as instituições tenham de fazer face a acréscimos eventuais e transitórios de trabalho que não justifiquem a admissão de trabalhador, em casos de força maior ou quando se torne indispensável para a viabilidade da instituição ou para prevenir ou reparar prejuízos graves para a mesma. (Contrato Coletivo de Trabalho entre a CNIS, a FNE e outros, 2005).

f) O pessoal que se encontra diretamente a trabalhar com o cliente, possui o perfil definido para o desempenho da sua atividade?

Dado que a instituição remonta a 1988 e, não tendo nunca implementado um processo de recrutamento e seleção, o perfil definido para cada colaborador do quadro tem sido o resultado de diversas adaptações mediante as necessidades que vão emergindo. Perante esta realidade importa implementar algumas diretrizes como:

- i. Definição dos objetivos de desempenho, quer individuais quer de equipa, através de negociação interna com todas as partes interessadas;
- ii. Definição da metodologia de desenvolvimento profissional e avaliação de desempenho dos colaboradores, sendo a mesma reconhecida e aceite pelos colaboradores;

- iii. Definição de uma metodologia para a identificação das necessidades de formação, elaboração do plano de formação e avaliação da eficácia da formação;
- iv. Definição de incentivos aos colaboradores para promoção da iniciativa e da participação em atividades de melhoria contínua;
- v. Definição de uma metodologia de avaliação da satisfação dos colaboradores

A Convenção Coletiva de Trabalho para as IPSS, permite que as instituições construam um sistema de avaliação do desempenho desde que sejam salvaguardados os princípios da justiça, igualdade e imparcialidade. Determina como objetivos a melhoria da qualidade de serviços e da produtividade do trabalho, e estabelece que este processo deve ter em conta efeitos de desenvolvimento profissional e de progressão na carreira, salvaguardando os interesses e expectativas quer das instituições quer dos seus trabalhadores. (Contrato Coletivo de Trabalho entre a CNIS, a FNE e outros, 2005).

Dada a importância de ter as pessoas certas no sítio certo para se ter sucesso, o processo de Avaliação de Desempenho, crítico para a gestão e desenvolvimento do talento e capital humano, permitirá a cada um dos intervenientes na alavancar valências e melhorar o desempenho profissional, através:

- i. da análise de opções de mobilidade interna e
- ii. do reconhecimento do o mérito pelos resultados obtidos.

Desta forma, poder-se-á contribuir decisivamente para que a Instituição possa superar as metas mais ambiciosas e afirmar-se como uma referência no terceiro setor.

Dada a pertinência deste processo importa, então, incumbir todos os intervenientes neste processo em investir tempo, que será efetivamente de qualidade:

- i. nas avaliações individuais e de equipas;
- ii. na autoavaliação;
- iii. na disponibilização de feedback honesto e direto a cada colaborador sobre o seu desempenho, incluindo áreas de melhoria no futuro;
- iv. na identificação e implementação das estratégias de desenvolvimento profissional e pessoal;
- v. no aumento da eficácia da reunião de feedback;
- vi. na apresentação das prioridades e objetivos da nossa empresa para 2013 e das expectativas relativamente ao contributo de cada um de nós.

De realçar que em todo este processo é de fundamental importância que a Direção se encontre permanentemente disponível para prestar todos os esclarecimentos necessários aos colaboradores sobre esta matéria, de forma clara e transparente.

Assim, sendo da responsabilidade da Direção Técnica todo o desenvolvimento e implementação do processo de Avaliação de Desempenho, este decorrerá anualmente e consistirá das seguintes etapas:

- i. Reunião com a Direção com dois objetivos fundamentais: consciencializar aos membros da direção de todo o processo de Avaliação de Desempenho e comprometer a Direção em relação ao processo e aos resultados.
- ii. Reunião Geral com dois objetivos: sensibilizar todos os intervenientes acerca da importância do Sistema de Gestão da Qualidade para a Instituição e realçar o facto da Avaliação de Desempenho individual e em equipa ser um instrumento de crescimento e diferenciação positiva na engrenagem da instituição;
- iii. Definição dos critérios de avaliação e definição dos métodos de avaliação, etapa fundamental para uma avaliação eficiente e eficaz, uma vez que é impreterível que tanto critérios como métodos sejam objetivos e fundamentalmente justos;
- iv. Elaboração dos modelos que servirão de suporte para a Avaliação de Desempenho. Para cada colaborador foram criadas várias grelhas, em formato Excel (Anexo IV), que servirão de auxílio ao avaliador para que possa registar de forma automática, durante o período em que decorre o processo de avaliação de desempenho, as classificações que vão sendo atribuídas, com a respetiva justificação. Estas grelhas serão um recurso fundamental na reunião de feedback que ocorrerá no final do período de avaliação. Decorrido o período de avaliação será entregue a cada interveniente (avaliados e avaliadores) um Modelo de Análise de Desempenho de Competências (Anexo V) onde cada um deverá registar o seu parecer. Este modelo será confrontado e igualmente discutido na reunião de feedback. O resultado das reuniões de feedback dará origem ao preenchimento do modelo “Plano de Desenvolvimento Pessoal” (Anexo VI) que reunirá a concordância: avaliador/avaliado.
- v. Reunião com a Direção para aprovação dos critérios e métodos de avaliação e dos modelos de suporte à Avaliação de Desempenho.
- vi. Reunião/formação com colaboradores com o objetivo de elucidar acerca dos critérios e métodos de avaliação e com o propósito de esclarecer todas as dúvidas no preenchimento dos modelos de suporte à Avaliação do Desempenho.
- vii. Reunião de feedback que decorrerá findo o período de avaliação. Nesta reunião será confrontada e discutida a classificação resultante da autoavaliação e a

classificação atribuída pelo avaliador. Obtido o consenso, elabora-se o Plano de Desenvolvimento Pessoal onde serão realçados os pontos fortes e os pontos fracos. Na reta finalizado do processo anual de Avaliação de Desempenho, cabe à Direção realçar e premiar os pontos fortes de cada colaborador e promover formas de melhoria para colmatar os pontos fracos mediante as necessidades encontradas. Para o efeito existem formas de incentivo aos colaboradores como prémios remuneratórios, dias de folga, acréscimo de dias de férias, ou isenção de um determinado número de horas de trabalho semanais, por exemplo. Existem igualmente formas de corrigir o desempenho insuficiente, como por exemplo ações de formação, mudança de funções e/ou categoria profissional ou até o envio de carta registada a informar do desempenho insuficiente, advertindo para o facto de que anos consecutivos de mau desempenho poderão levar a um despedimento por justa causa.

A Avaliação de Desempenho é, portanto, um processo cíclico e anual pelo que no final deste ciclo tem início um novo ciclo anual onde serão avaliados com maior rigor os objetivos assinalados no Plano de Desenvolvimento Pessoal.

g) O Diretor técnico da Resposta Social possui formação técnica e académica adequada e, preferencialmente, experiência profissional de relevo para o exercício da sua atividade?

Constitui condição de admissão para o exercício de funções inerentes a técnico superior a titularidade de licenciatura anterior ao Processo de Bolonha ou 2.º ciclo de estudos superiores especializados, num caso ou noutro oficialmente reconhecidos, na área das Ciências Sociais e Humanas. Neste sentido, o diretor técnico possui formação superior sendo Licenciado em Educação Social e Gerontológica (Anexo VII). Em relação à experiência profissional, a Diretora Técnica trabalha na instituição desde 02 de outubro de 2004 exercendo inicialmente funções de técnica administrativa tendo colaborado de forma determinante em todos os processos de recursos humanos, processos individuais do cliente, tesouraria, arquivo, entre outras funções, tarefas que lhe permitiram adquirir técnicas e conhecimentos que se revelam como mais-valias de extrema importância na atual função de Diretora Técnica que assumiu a partir de 01 de outubro de 2011.

i) O recrutamento é efetuado, de acordo com os objetivos estratégicos da Resposta Social?

Segundo a Convenção Coletiva de Trabalho para as IPSS são condições gerais de admissão a idade mínima não inferior a 16 anos e a escolaridade obrigatória, sendo a formação profissional adequada ao posto de trabalho ou a certificação profissional, quando exigidas, condições específicas de admissão (Contrato Coletivo de Trabalho entre a CNIS, a FNE e outros, 2005). Esta convenção salvaguarda também que para o preenchimento de lugares nas instituições e desde que os trabalhadores reúnam os requisitos necessários para o efeito, será dada preferência:

- i. aos trabalhadores já em serviço, a fim de proporcionar promoção e melhoria das suas condições de trabalho;
- ii. aos trabalhadores com capacidade de trabalho reduzida, pessoas com deficiência ou doença crónica.

Como já foi referido na alínea f), e através da observação efetuada e análise da documentação existente, foi possível verificar que a instituição não cumpre qualquer normativo em relação ao recrutamento e seleção de colaboradores, pelo que foi desenvolvido todo o Processo de Recrutamento e Seleção, através da definição de uma metodologia bem estruturada para o efeito.

Neste sentido, a decisão de contratar deve ser sempre fundamentada nos seguintes critérios objetivos de seleção:

- i. o pessoal auxiliar deve ser recrutado com a idade mínima de 18 anos e possuir a escolaridade mínima obrigatória
- ii. o pessoal técnico e auxiliar deve ter formação adequada às funções que vai desempenhar, devendo-lhe ser proporcionado e facultado o acesso à frequência de ações de formação
- iii. o pessoal deve ser sujeito a observação médica, no mínimo, uma vez por ano, obtendo dessa informação médica um documento comprovativo do seu estado de saúde.

Para um eficiente processo de contratação o CPSM assumiu a elaboração de um arquivo geral constituído pelos seguintes elementos:

- i. Fichas de identificação (arquivo com as fichas de identificação dos trabalhadores, voluntários e estagiários)
- ii. Contratos de Trabalho (Arquivo com todos os contratos de trabalho estabelecidos, elaborados de forma escrita e contendo os seguintes elementos: Nome ou

denominação e domicílio ou sede dos contraentes, Tipo de contrato e respetivo prazo – quando aplicável, Atividade contratada e retribuição do trabalhador, Local e período normal de trabalho, Data de início da atividade e Identificação do processo de seleção adotado)

- iii. Descontos para a Segurança Social e outros descontos (Arquivo com os vencimentos mensais de todos os trabalhadores)
- iv. Seguros de Acidentes de Trabalho (Arquivo relativo à contratação de um seguro coletivo de acidentes no trabalho para os trabalhadores e voluntários)
- v. Medicina no Trabalho (Registo das consultas de Medicina no Trabalho).

Neste sentido, o CPSM assume as diretrizes da regulação laboral associada às IPSS's, enquadrada na Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro (Código do Trabalho), constituídas por:

- i. Contrato Coletivo de Trabalho entre a CNIS, a FNE e outros - 2005;
 - ii. Ficha do Colaborador;
 - iii. Ficha do Estagiário;
 - iv. Ficha do Voluntário;
 - v. Despacho Normativo n.º 12/98 - Normas reguladoras das condições de instalação e funcionamento dos Lares de idosos, atualizado pela Portaria Lar de Idosos 67-2012 - 20 março de 2012;
- i. Portaria n.º 38-2013, de 30 de Janeiro que procede ao ajustamento da resposta social SAD, atualizando o Despacho Normativo n.º 62/99, de 12 de novembro;
 - ii. Guião Técnico n.º 7 da Segurança Social - Condições de implantação, localização, instalação e funcionamento do SAD;
 - iii. Lei n.º 71/98, de 3 de Novembro - Bases do enquadramento jurídico do voluntariado;
 - iv. Decreto-Lei n.º 389/99, de 30 de Setembro – Regulamenta a Lei n.º 71/98, criando as condições que permitam promover e apoiar o voluntariado.

Numa fase prévia procedeu-se a um levantamento do pessoal afeto aos serviços, com a indicação do número de recursos humanos, formação e conteúdo funcional, definido de acordo com a legislação/normativos em vigor. Assim, colaboram com a instituição:

AFETAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	PERMANENCIA EM LAR				PERMANENCIA EM SAD			
	100%	75%	50%	25%	100%	75%	50%	25%
Diretora Técnica			1				1	
Médico			1					
Enfermeiro			1					
Contabilista				1				1
Animadora Sociocultural			1				1	
Ajudante de Ação Direta	3		3		6		3	
Ajudante de Serviços Gerais	1	1						1
Cozinheiro			1				1	
Ajudante de Cozinha			2				2	
Fisioterapeuta (voluntário)		3h/semana						

Tabela 4. Percentagem de Afetação dos recursos humanos por valência

Sendo 8 (oito) o número de clientes residentes na instituição, na valência Lar de Idosos, importa aqui referir que a instituição cumpre, quanto ao número de efetivos, a legislação em vigor, por força da Portaria n.º 67/2012, de 21 de março, publicada no Diário da República, 1.ª série - N.º 58 - 21 de março de 2012, mais especificamente no seu Artigo 12.º - Pessoal, que refere a obrigatoriedade de dispor de pessoal que assegure a prestação dos serviços 24 horas por dia, indicando o seguinte rácio de pessoal:

- i. Um(a) diretor técnico
- ii. Um(a) animador(a) sociocultural ou educador(a) social ou técnico de geriatria, a tempo parcial por cada 40 residentes;
- iii. Um(a) enfermeiro(a), por cada 40 residentes;
- iv. Um(a) ajudante de ação direta, por cada 8 residentes;
- v. Um(a) ajudante de ação direta por cada 20 residentes, com vista ao reforço no período noturno;
- vi. Um(a) encarregado(a) de serviços domésticos em estabelecimentos com capacidade igual ou superior a 40 residentes;
- vii. Um(a) cozinheiro(a) por estabelecimento;
- viii. Um(a) ajudante de cozinheiro(a) por cada 20 residentes;
- ix. Um(a) empregado(a) auxiliar por cada 20 residentes.

Em relação ao Serviço de Apoio Domiciliário e uma vez que a legislação (Portaria n.º 38-2013, de 30 de Janeiro) não é específica quanto ao rácio de pessoal, seguem-se especificações do Guião Técnico nº 7 da Segurança Social, criado com a finalidade de

regulamentar esta resposta social, definindo linhas orientadoras para a uniformização desta estrutura, sobretudo, no que se refere às condições de instalação e funcionamento. Neste sentido, para assegurar níveis adequados de qualidade no funcionamento deste serviço, considera necessário o seguinte pessoal:

- i. Um(a) diretor(a) técnico(a) - tendo formação de técnico de serviço social, pode acumular as funções suprimindo a necessidade do(a) técnico de Serviço Social;
- ii. Um(a) técnico(a) de Serviço Social para 60 clientes;
- iii. Um(a) ajudante familiar por cada 6 clientes;
- iv. Um(a) cozinheiro(a);
- v. Um(a) ajudante de cozinheiro(a) por cada 30 clientes;
- vi. Um(a) trabalhador auxiliar (Serviços gerais) por cada 30 clientes;
- vii. Um(a) motorista;
- viii. Um(a) administrativo (quando se justifique).

Na valência Serviço de Apoio Domiciliário, o CPSM presta serviço a 60 clientes. Uma vez que é uma instituição que nasceu sob princípios essencialmente humanitários tem vivido ao longo destes anos com algumas dificuldades financeiras fazendo todos os esforços e conseguindo que essas dificuldades não sejam manifestas perante os seus clientes. Assim, a questão do rácio de pessoal é ultrapassada através da contratação de pessoal a prazo através do Impulso Jovem¹ e de uma parceria estabelecida com o Tribunal Judicial, Comarca de Braga, procedendo ao recrutamento de colaboradores que prestam serviço humanitário.

Salvaguardada que está a questão da legislação em relação ao rácio de pessoal torna-se fundamental cumprir igualmente a legislação no que respeita à metodologia de recrutamento e seleção pelo que foi elaborado todo o processo de Recrutamento e Seleção que servirá para futuras contratações. Este processo é composto pelas seguintes fases:

- i. Descrição da função para a qual existe a vaga, onde são referidos: a categoria profissional e o seu perfil, as funções a desempenhar, o enquadramento hierárquico, as condições do contrato de trabalho e o perfil exigido ao candidato (competências profissionais e pessoais);
- ii. Processo de recrutamento que pode ser interno, externo ou misto dependendo das necessidades da instituição. O recrutamento interno permite a mobilidade e

¹ Plano Estratégico de Iniciativas à Empregabilidade Jovem e de Apoio às PME, lançado através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 51 -A/2012, de 14 de junho, designado por Impulso Jovem, que prevê um conjunto de propostas de apoio à empregabilidade jovem e às pequenas e médias empresas, onde se incluem novas medidas de estágios, entre as quais o Passaporte Emprego, o Passaporte Emprego Economia Social, o Passaporte Emprego Agricultura e o Passaporte Emprego Associações e Federações Juvenis e Desportivas (<http://www.iefp.pt/apoios/empresas/Documents/Medidas%20Passaporte%20Emprego/Medidas%20Passaporte%20Emprego%20%28Portaria%20225A-2012%29.pdf>).

rotatividade dos colaboradores, embora possa acarretar eventuais perdas de eficiência, gestão de expectativas e questões de motivação. O recrutamento externo tem por objetivo identificar, no mercado, candidatos com o perfil adequado a preencher as vagas existentes para a função de rececionista.

Em função da ocasião a instituição pode optar por recrutar diretamente ou indiretamente utilizando serviços externos especializados. Recrutar diretamente ao invés de contratar os serviços de empresas especializadas para o efeito, embora exija capacidades internas para gerir este processo, tem a vantagem dos custos uma vez que um processo por *outsourcing* é mais dispendioso. O recrutamento direto, deverá obedecer a determinadas técnicas de recrutamento definidas sempre com a preocupação de atrair as pessoas certas para a função em causa. Assim, pode por exemplo, ser feita uma consulta de mercado através da publicação de anúncios em jornais, escolas, estabelecimentos públicos. A instituição deve identificar-se apresentando uma imagem de empregadora de qualidade, transmitindo os valores da empresa e a sua cultura e investindo na sua boa reputação.

- iii. Processo de seleção que consiste, na tomada de decisão e escolha do candidato que vai ocupar a vaga, de entre o universo de candidatos e tendo sempre como base as exigências do perfil a que se refere a vaga. Para o efeito existem várias técnicas de seleção, que quando complementadas entre si permitem a obtenção de maior informação acerca dos candidatos. Este processo deve decorrer como um processo de comparação e de decisão. Assim, podem ser utilizadas as diferentes técnicas de seleção:
 - a. Análise documental onde se comprovam dados como habilitações literárias, conhecimentos ao nível de línguas, comercial, financeiro, informático, etc., por exemplo;
 - b. Entrevista inicial onde se poderão avaliar competências ao nível da comunicação, empatia, relacionamento interpessoal, imagem e entendimento da missão da instituição;
 - c. Testes de personalidade que permitirão obter dados acerca das características do candidato no que se refere a iniciativa, autonomia, dinamismo, organização e polivalência, entre outras;

- d. Simulação que consiste em observar se o candidato apresenta algum domínio nas áreas necessárias à função colocando-o perante uma situação real;
 - e. Entrevista final que servirá para avaliar características mais específicas e fundamentais como a descrição, paciência, flexibilidade, capacidade de gerir a pressão e a imprevisibilidade, bem como alguns conhecimentos de cultura geral.
- iv. Responsabilidade no processo de seleção. Sendo a decisão final da Direção, esta assume a total responsabilidade da seleção do candidato. No entanto, durante o processo de comparação de requisitos, do perfil, das características dos candidatos que se apresentam, as responsabilidades são partilhadas pela Direção Técnica. Também na reta final e antes da tomada de decisão será efetuado um exame médico de admissão, com o objetivo de certificar a robustez do candidato para o desempenho da função. Nesta fase a responsabilidade é partilhada igualmente pelo médico da instituição. De realçar então que na decisão final a Direção tem em consideração as opiniões do Diretor Técnico e do Responsável Clínico.

Após a tomada de decisão o candidato será contactado, informado e convocado para se apresentar na instituição em data a combinar para assinatura do contrato de trabalho e início das funções.

Para uma melhor integração do novo colaborador será necessária a promoção de um programa de orientação e acolhimento indispensável ao bom sucesso e integração sendo um veículo de conhecimento da visão, valores e cultura da empresa bem como da estrutura e natureza do negócio. Assim, conseqüentemente à criação do processo de Recrutamento e Seleção tornou-se pertinente a elaboração de um Manual de Acolhimento do Colaborador e a definição da metodologia de integração de novos colaboradores, sendo um elemento facilitador do processo de acolhimento e integração de novos colaboradores na organização. Para a organização funciona como uma forma de fornecer informações que facilitem a integração do colaborador na instituição, na equipa e no serviço onde vai exercer a sua atividade. Para os colaboradores é uma forma de conhecer a organização do ponto de vista institucional, as suas políticas, a sua estrutura e funcionamento, devidamente enquadrados nos objetivos gerais da instituição e nas suas áreas estratégicas de atuação.

Este manual é composto pelas seguintes informações:

- i. Introdução pela Direção
 - a. Nota de boas-vindas ao novo colaborador

- ii. Apresentação da Instituição
 - a. Historial
 - b. Missão, Visão e Valores
 - c. Políticas de Qualidade
 - d. Objetivos Estratégicos
- iii. Apresentação das valências, departamentos e recursos humanos
 - a. Valências e departamentos
 - b. Quadro de pessoal e categorias profissionais
 - c. Organograma (cargos e responsabilidades hierárquicas)
- iv. Carta deontológica da Instituição
 - a. Direitos e deveres da instituição
 - b. Direitos e deveres dos colaboradores
 - c. Legislação e/ou regulamentação aplicável
 - d. Horários de trabalho
 - e. Remunerações e/ou regalias
- v. Funcionamento
 - a. Equipamentos
 - b. Intranet
 - c. Contactos úteis
- vi. Plano de Acolhimento
 - a. Planeamento do dia em que o novo colaborador integra a equipa (pode constar preenchimento de formulários, procedimentos burocráticos, assinatura de contrato, visita guiada às instalações, reuniões com os responsáveis de departamento, a Direção ou a equipa que vai integrar, entre outras possíveis atividades).

t) São estabelecidos seguros de acidentes no trabalho para os colaboradores (incluindo voluntários e estagiários)?

O Centro Paroquial e Social de Moure estabeleceu um contrato de seguro de Acidentes de Trabalho – Conta de Outrem, na Companhia de Seguros Lusitana, Grupo Montepio (Anexo VIII). Este contrato rege-se pelas condições gerais e as seguintes condições especiais:

- i. o seguro tem início em 01/01/2013 e celebra-se por um ano e seguintes vencendo-se no dia 01/01 de cada ano;
- ii. é efetuado na modalidade de prémio variável, correspondendo-lhe um prémio provisório anual de 1.907,40€, dividido em frações trimestrais, acrescido das cargas e impostos legais;
- iii. a atividade segura é:ação social para pessoas idosas, com alojamento (taxa comercial 1.02%)
- iv. o pessoal seguro e o montante das retribuições é variável

O contrato é sujeito a um prémio comercial mínimo não estornável, calculado com base no montante de 50.000,00€ de retribuições anuais.

u) São promovidas, periodicamente, ações de gestão emocional dos colaboradores?

Na definição de estratégias de promoção da avaliação psicológica de todos os colaboradores e, em caso de necessidade, respetivo acompanhamento a Direção pondera a contratação de um psicólogo no âmbito de prestação de serviços. No entanto, dada a indisponibilidade económica da Instituição para a contratação imediata de um profissional na área da psicologia, está em estudo a elaboração de um acordo de cooperação com o Centro de Saúde de Vila Verde, no qual se poderá vir a estabelecer uma parceria com o psicólogo que prestará serviços pontuais à Instituição sempre que para tal for solicitado.

Nesta fase, as ações de gestão emocional estão a ser salvaguardadas pelo psicólogo contratado através do programa Impulso Jovem, que permanecerá na Instituição em colaboração permanente pelo período de um ano e meio.

Anexo V - Processo de Recrutamento e Seleção



O ativo mais precioso das instituições são as pessoas. É portanto essencial definir um processo de recrutamento eficaz a fim de selecionar os melhores candidatos. Quando falamos em recrutamento de pessoal o ideal seria que o candidato escolhido fosse exatamente aquela pessoa que preenche todos os requisitos do cargo, nesse sentido e sendo esse um objetivo difícil de alcançar, selecionar significa escolher o profissional que mais atende a tais requisitos. A instituição deve pois analisar com rigor das várias opções que se lhe apresentam, a mais eficiente e aquela que lhe oferece mais garantias, tendo sempre presente a noção de custo e de risco que acarreta uma escolha errada.

Este processo foi elaborado com o objetivo de definir todo o processo de Recrutamento e Seleção do Centro Paroquial e Social de Moure (CPSM), para que esta tarefa resulte numa mais-valia de investimento essencialmente positivo para a instituição.

O processo de Recrutamento e Seleção será então composto pelas seguintes fases:

- v. Descrição das funções para as quais existem vagas;
- vi. Enquadramento hierárquico;
- vii. Condições do contrato de trabalho;
- viii. Contrapartidas remuneratórias;
- ix. Recrutamento;
- x. Seleção;
- xi. Tomada de decisão e escolha do candidato;
- xii. Responsabilidade no processo de seleção.

Descrição das funções

Antes de iniciarmos o processo de recrutamento e seleção, deve existir uma plena consciência de que a necessidade de recrutar existe. Assim sendo a instituição deve começar por avaliar o conteúdo da função para a qual existem vagas (análise, descrição e qualificação da função), e quais os objetivos e tarefas a atribuir ao novo colaborador. Mediante a função que lhe for atribuída será também definida a posição do colaborador no organograma da instituição, as remunerações, os benefícios, etc. O esquema seguinte servirá de suporte a todo este processo de descrição e análise das funções.

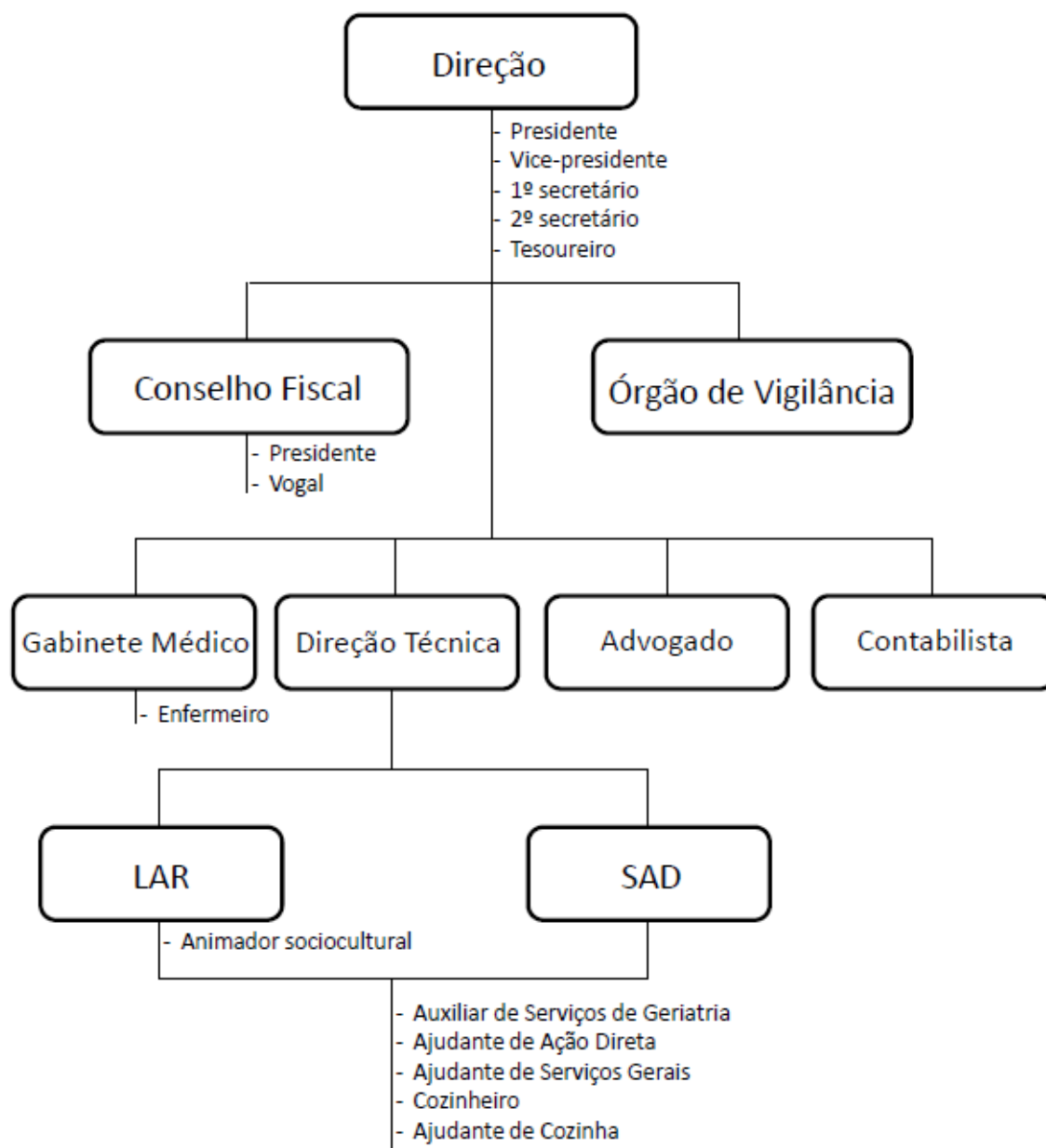


Para cada função existente no CPSM foi, então, elaborado um mapa onde é referida a categoria profissional e o respetivo perfil e responsabilidades, as funções e as competências profissionais e pessoais exigidas a cada colaborador para o seu bom desempenho (Anexo I). Assim estão descritas em anexo as seguintes funções:

- Diretor Técnico
- Advogado
- Contabilista
- Médico
- Enfermeiro
- Fisioterapeuta
- Psicólogo
- Técnico Administrativo
- Animador Sociocultural
- Ajudante de Ação Direta
- Ajudante de Serviços Gerais
- Cozinheiro
- Ajudante de cozinha

Enquadramento hierárquico

O enquadramento hierárquico de cada categoria profissional obedece ao organograma definido pela Direção do CPSM que reflete a situação atual da instituição. Assim, cada colaborador exerce funções tendo por dever e obrigação dar satisfações do seu trabalho ao responsável hierárquico imediatamente acima na estrutura da organização.



Condições do contrato de trabalho

Os colaboradores serão contratados a termo certo, com a duração de 6 meses, renováveis por igual período e as vezes que a instituição entender, estando aberta a possibilidade de ingresso nos quadros da empresa.

Os horários de trabalho variam consoante as categorias profissionais e serão os seguintes:

Categoria Profissional	Horário de Trabalho
Diretor Técnico	Horário flexível (disponível 24 horas/dia)
Médico, Enfermeiro, Fisioterapeuta, Psicólogo, Advogado, Contabilista	Sem horário (regime de avença)
Técnico Administrativo	Das 09h00 às 12h30 - Das 14h00 às 17h30
Animador Sociocultural	Das 10h00 às 17h00 (com pausa de 30 minutos)
Ajudante de Ação Direta	Horários rotativos:
Ajudante de Serviços Gerais	Das 08h00 às 13h00 - Das 15h00 às 17h00 Das 14h00 às 21h00 Das 07h00 às 14h00 Das 21h00 às 07h00
Cozinheiro e Ajudante de cozinha	Das 08h00 às 13h00

As funções serão desempenhadas, mediante as categorias profissionais, nas instalações do CPSM, nas valências de Lar e SAD, e no exterior essencialmente para os serviços de domicílios.

Sendo a imagem da instituição um fator primordial, a utilização de fardamento apropriado à função é uma exigência da Direção, pelo que será de uso obrigatório nas categorias profissionais: Médico, Enfermeiro, Fisioterapeuta, Animador Sociocultural, Ajudante de Ação Direta, Ajudante de Serviços Gerais, Cozinheiro e Ajudante de Cozinha. Todos os colaboradores, desde que ao serviço da instituição, deverão permanecer devidamente identificados com o respetivo cartão de identificação profissional.

Contrapartidas remuneratórias

Os colaboradores do CPSM auferem o estipulado na lei perante a sua categoria profissional, sendo os ordenados pagos nos seguintes montantes:

- 1321.00€ para a categoria de Diretor Técnico
- 726.00€ para a categoria de Animador Sociocultural
- 700.00€ para a categoria de Cozinheiro
- 625.53€ para a categoria de Ajudante de Ação Direta 1º
- 606.00€ para a categoria de Ajudante de Ação Direta 2º
- 586.91€ para a categoria de Técnico Administrativo
- 585.00€ para categoria de Ajudante de Ação Direta 3º
- 506.00€ para a categoria de Ajudante Serviços Gerais
- 485.00€ para a categoria de Ajudante de Cozinha

Antes de se avançar com o Recrutamento e a Seleção propriamente ditos será necessária a promoção de um programa de orientação e acolhimento indispensável ao bom sucesso e integração sendo um veículo de conhecimento da visão, valores e cultura da empresa bem como da estrutura e natureza do negócio. Assim, conseqüentemente à criação do processo de Recrutamento e Seleção tornou-se pertinente a elaboração de um Manual de Acolhimento do Colaborador (Anexo II) e a definição da metodologia de integração de novos colaboradores.

Recrutamento

O CPSM pode, mediante a ocasião, pode desenvolver o processo de Recrutamento de três formas distintas: internamente pela instituição (recrutamento interno), externamente à instituição (recrutamento externo), ou por meio de um processo inerente às duas formas anteriores, definindo-se por processo de recrutamento misto.

Qualquer que seja a opção, importa referir que um processo de recrutamento passa sempre por três fases: a identificação da necessidade de recrutar, a descrição da função para a qual existem vagas e a definição do perfil psicoprofissional da função em causa.



Recrutamento interno

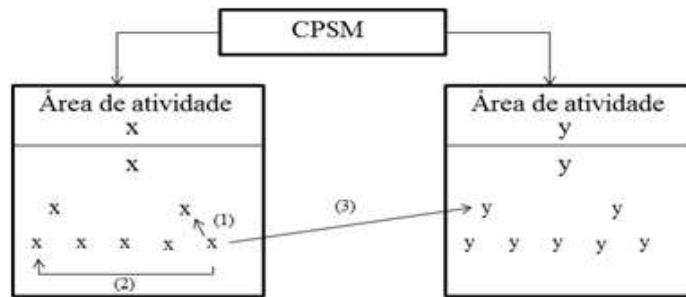
O recrutamento interno permite a mobilidade e rotatividade dos colaboradores e deve ser opção quando a instituição não pretende aumentar o número de colaboradores tendo a opção de movimentar colaboradores de um setor para outro. Este processo é menos dispendioso para a instituição mas pode, eventualmente, causar perdas de eficiência, motivação e quebra de expectativas. É, portanto feito através do “reaproveitamento” dos funcionários que já fazem parte da instituição, funcionando como um “processo de transformação” dos recursos humanos já existentes.

Desenvolvido internamente pela instituição, a procura de candidatos é feita internamente pelo que o recrutamento não deve ser considerado através dos próprios colaboradores da empresa.

As vantagens deste tipo de seleção superam as limitações. Os custos de recrutamento são mais reduzidos, sendo as fontes dos recursos mais próximas e mais rápidas. Também a seleção e formação de pessoal se torna um processo mais rápido pois o colaborador já estava inserido na instituição e já conhece grande parte das normas e rotinas. O facto de já se conhecer a pessoa em questão de forma alargada e sólida ajuda a criar uma maior margem de progressão profissional o que por si só é um grande estímulo profissional.

No entanto este tipo de processo pode também apresentar algumas desvantagens, como: a redução da criatividade e inovação no trabalho desenvolvido, pela não inserção de novas pessoas no ambiente, assim como o conflito de interesses entre os demais funcionários pode tornar-se evidente através do ressentimento dos não promovidos. Na maioria das vezes, utiliza-se esse método de recrutamento para promoção de chefes ou de supervisores.

O recrutamento interno pode ocorrer por meio de promoção, transferência ou transferência com promoção.



Legenda:

- (1) – movimento vertical com promoção
- (2) – movimento horizontal por transferência
- (3) – movimento diagonal com reclassificação

Recrutamento externo

O recrutamento externo é um processo realizado fora da instituição, podendo participar neste processo candidatos disponíveis no mercado de trabalho ou de outras instituições. Sendo um processo externo à empresa, a procura de candidatos é feita diretamente no mercado ou através do recurso a empresas especializadas para o efeito (*outsourcing*) sempre de acordo com os requisitos pedidos pela instituição.

Neste tipo de processo são apresentadas algumas vantagens e desvantagens. Como vantagens apresentam-se a maior criatividade e inovação, o aumento do nível de conhecimento e competências não disponíveis na instituição e a redução dos custos de desenvolvimento de pessoal, já que a pessoa contratada do mercado se apresenta como uma pessoa teoricamente qualificada.

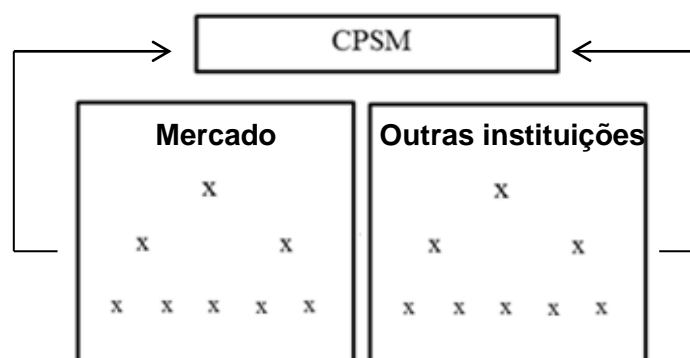
Oferece como desvantagem o custo do processo, com mais custos para a instituição, uma maior margem de erro na contratação pois nem sempre se escolhe o profissional certo, um maior tempo de adaptação do novo colaborador inerente à dificuldade de adaptação entre colaborador e instituição, bem como a dificuldade de adequação as normas e rotinas. Também pode ocorrer alguma desvalorização do compromisso dos empregados antigos que, pelo facto de não terem sido recrutados para a função em causa, se sentem desmotivados no desempenho das suas funções.

Dentro do processo de recrutamento externo, podemos encontrar alguns tipos de recrutamento direto e indireto.

O recrutamento direto deverá obedecer a determinadas técnicas de recrutamento definidas sempre com a preocupação de atrair as pessoas certas para a função em causa. Neste tipo de recrutamento considera-se que a utilização da comunicação social é um forte componente no recurso a este tipo de recrutamento. A instituição pode então recorrer à imprensa para a procura de candidatos no mercado, publicando anúncios para o preenchimento do cargo. Assim, pode por exemplo, ser feita uma consulta de mercado através da publicação de anúncios em jornais, escolas, juntas de freguesia, paróquias e demais estabelecimentos públicos. O anúncio poderá ser igualmente publicado online em sítios habitualmente consultados por profissionais qualificados, como por exemplo o site Net-Empregos dada a sua enorme visibilidade no mercado de trabalho e na rede LinkedIn que além de possibilitar a divulgação da oferta de emprego numa rede social permite também dar a conhecer a instituição. Neste sentido a instituição deve identificar-se apresentando uma imagem de empregadora de qualidade, transmitindo os seus valores e a sua cultura e investindo na sua boa reputação.

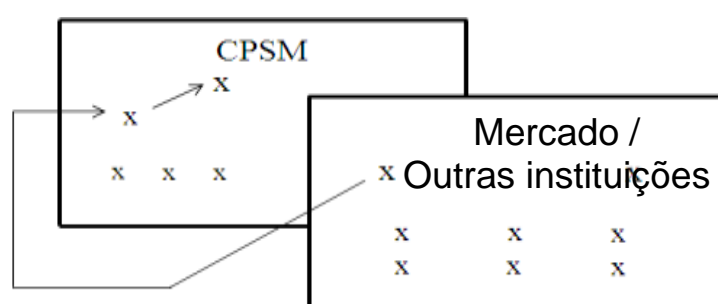
O recrutamento indireto pode recorrer quando o recrutamento direto se mostra ineficaz, e a instituição não possui os recursos necessários para efetuar um processo de recrutamento e seleção eficaz, recorrendo assim a empresas especializadas neste serviço, ou seja, através do *outsourcing*. Se este for o processo seguido pela instituição, é importante que o mesmo seja seguido de perto ao mais alto nível hierárquico.

O recrutamento externo é preferencial no caso de contratações de profissionais de nível mais baixo, operários que não sejam muito qualificados ou mesmo para funções muito específicas e raras.



Recrutamento misto

O recrutamento misto apresenta-se como um processo que provém de algumas necessidades que surgem de um processo de recrutamento interno, uma vez que este irá gerar uma vaga desta pessoa que foi transferida e que não tendo resolução internamente, tem de se recorrer ao recrutamento externo, para o preenchimento dessa mesma vaga. Aqui, um recrutamento deve sempre complementar o outro, pois quando um colaborador muda de posição - recrutamento interno, automaticamente um cargo ficará vago o que dará origem ao recrutamento externo.



Seleção

O Processo de Seleção consiste em agregar pessoas numa fase posterior ao recrutamento. Tanto o recrutamento como a seleção de pessoas fazem parte de um mesmo processo que é a introdução de novos recursos humanos na instituição. No caso da seleção, trata-se de uma atividade de escolha, classificação e decisão sendo, portanto restritiva. Pode, então, dizer-se que é o processo pelo qual a instituição vai escolher, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção, tendo por base as exigências do perfil a ocupar.

Em ambos os casos, recrutamento e seleção, é feita uma análise dos aspetos profissionais e pessoais dos candidatos, tendo em vista a adequação ao cargo, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal. Portanto, quando a seleção é bem-feita,

resultará numa maior produtividade, num retorno do investimento aplicado e numa ajuda a que a instituição cumpra com os seus planos e objetivos.

É neste sentido que, para o CPSM, o processo de seleção é muito mais do que uma simples contratação, tratando-se de uma peça chave para o sucesso da instituição.

Sendo este processo concebido como um processo de comparação e de decisão, existem várias técnicas de seleção, sendo que cada uma complementa as restantes, obtendo-se assim informação mais rica acerca do candidato. Portanto, mediante o perfil pretendido, o CPSM deverá adequar as seguintes técnicas de seleção para que possa verificar e validar o cumprimento dos requisitos e das competências exigidas ao candidato:

Análise curricular e cartas de motivação

Trata-se de uma análise aos currículos a fim de se validarem habilitações académicas e observarem cartas de motivação (caso existam) para certificar experiências profissionais anteriores. Nesta primeira análise deverá ser avaliado o domínio ortográfico e gramatical da língua portuguesa dos candidatos.

Uma vez que é uma das primeiras fases do processo de seleção pode dizer-se que se trata de uma pré-seleção dos candidatos, eliminando à partida os que não apresentem os pré-requisitos exigidos.

A esta pré-seleção segue-se uma análise rigorosa aos currículos, orientando as fases seguintes para os conhecimentos específicos, habilidades e atitudes dos candidatos.

Entrevista inicial

Os candidatos cujos perfis foram validados passam à fase seguinte e são convocados para uma primeira entrevista que tem como principal objetivo conhecer pessoalmente o candidato, avaliando as suas capacidades comunicativas e empáticas. Aqui validam-se competências ao nível da capacidade de comunicação, empatia, motivação, responsabilidade, domínio, autonomia e também algumas noções de cultura geral.

Trata-se de uma das mais importantes etapas de um processo de seleção, uma vez que além de permitir obter informações pessoais e profissionais, serve para esclarecer e aprofundar questões contidas nos formulários preenchidos e no currículo.

Sendo este um processo de comunicação entre entrevistador e entrevistado é de salientar a importância do papel do entrevistador sendo determinante na condução da entrevista retirando dela a maior informação possível. Para isso é necessário que o colaborador responsável pela entrevista (de preferência o responsável pelos recursos humanos)

domine um conjunto características das quais se destacam: saber escutar, fazer perguntar, estar atento aos sinais do entrevistado, não fazer juízos de valor induzido por convicções pessoais, ser imparcial face a estereótipos e não se deixar influenciar pelo Efeito de Halo. Esta entrevista não deve ter uma duração muito superior a 30 minutos quando os perfis a recrutar são de menor complexidade e entre 30 a 60 minutos caso se trate de perfis mais complexos. Será, então, realizado um questionário individual com perguntas do tipo:

- Nome, Idade, Nacionalidade, Estado civil, Morada (e outras questões de identificação pessoal relevantes);
- Habilitações académicas;
- Experiência profissional anterior;
- Motivo da candidatura;
- Motivos que levariam a instituição a contratá-lo.

Testes

Esta fase do processo de seleção é muito importante uma vez que os testes vão definir quais os candidatos que passam à fase final da seleção.

Existem vários tipos de testes que podem ser utilizados e que permitem aferir conhecimentos gerais e/ou específicos; personalidade; habilidades mentais; trabalho; honestidade e integridade; dinâmica de grupo, etc.

Os testes de personalidade tornam-se fundamentais na seleção porque ajudam a compreender a personalidade de cada candidato, analisando quer o carácter individual da pessoa quer os traços que a mesma adquire com as experiências. Atualmente existe uma imensidão de testes de personalidade ao dispor das instituições pelo que o CPSM deverá utilizar o mais adequando ao momento e à função em causa.

Verificação de referências

Nesta fase procura-se obter informações profissionais e pessoais que comprovem a veracidade dos dados fornecidos pelos candidatos. Pode aprofundar-se o nível de informações referentes ao desempenho profissional dos candidatos nos empregos anteriores (os que apresentaram cartas de motivação).

Os candidatos seleccionados serão submetidos a um exame físico, sendo esta uma exigência legal. É necessário comprovar a sanidade física, o estado geral de saúde e eventuais doenças ou deficiências da pessoa. Este exame é importante uma vez que permite a

prevenção de ausências por doença, a redução de acidentes e conseqüentemente a obtenção de maiores rendimentos.

Entrevista final

Passadas as etapas anteriores serão apenas convocados para uma entrevista final, os candidatos considerados mais adequados para o desempenho da função.

Esta entrevista deverá ser padronizada, com questões pré-elaboradas e permitindo ao candidato dar respostas abertas. Estarão presentes, como entrevistadores, o responsável pelos recursos humanos e a chefia direta da função em causa. Serão avaliadas competências como a flexibilidade, a pro-atividade, a capacidade de trabalhar sobre pressão, a persistência, o controlo de níveis de stress, a capacidade de liderança, entre outras.

A entrevista final ocorrerá em duas etapas. A primeira etapa consiste num questionário individual que terá perguntas como:

- Quais os seus objetivos profissionais a curto e a longo prazo?
- Quais as suas expectativas face à função e à organização no todo?
- Das suas experiências profissionais anteriores, quais os conhecimentos que adquiriu e que considera relevantes para esta função?
- A função a que concorre requer trabalho com idosos. Considera-se capaz de lidar com as suas limitações?
- Por falar em limitações, tem alguma? Fale-nos dela e de como a ultrapassa no dia-a-dia.
- Considera-se capaz de trabalhar sobre pressão, em situações imprevistas ou de elevado stress?
- Considera-se responsável para lidar com valores, dinheiro, ou informação/documentos confidenciais?
- Se existir alguma informação relevante a seu respeito que queira partilhar conosco, por favor, faça-o.

Na segunda etapa desta entrevista será de grande utilidade a realização de uma simulação em contexto de trabalho. Os candidatos serão agrupados em grupos de 3 ou 4 elementos e confrontados perante uma situação real em função do perfil para o qual se candidatam, a fim de se avaliarem competências de relacionamento, organização, mediação, utilização de equipamentos e técnicas, etc. Esta técnica, para além de fornecer uma expectativa mais

realista sobre o comportamento dos indivíduos, permite verificar a adequação dos mesmos ao cargo.

Neste sentido os candidatos são convidados a “dramatizar” um possível acontecimento relacionado com o papel que virão a desempenhar na instituição. A simulação deverá ocorrer sempre no local efetivo onde o candidato irá trabalhar. Esta simulação vai permitir verificar se determinados comportamentos estão presentes no reportório comportamental dos candidatos e, mais importante, permite perceber quais as variáveis que ocasionam novos comportamentos. Uma avaliação feita apenas através dos relatos dos colaboradores acerca dos seus comportamentos iria permitir uma maior ou menor probabilidade da ocorrência em situações futuras. Este tipo de estratégia permitirá então entender o que as pessoas fazem e porque o fazem.

Da análise à entrevista final resulta a seleção de um candidato por grupo de simulação. Havendo mais que um candidato selecionado, a eleição daquele que ocupará o cargo será feita mediante a ponderação de todas as etapas do processo de seleção. A avaliação deve ocorrer imediatamente após a entrevista uma vez que a informação permanece recente evitando falhas de informação.

Durante a entrevista final os candidatos serão informados que deverão aguardar um contacto telefónico para comunicação dos resultados. Serão igualmente informados que deverão preparar um atestado médico que lhes será exigido caso sejam selecionados.

Para facilitar a avaliação final deve ser elaborado o seguinte mapa global, com todos os candidatos, onde será registada a classificação que cada um obteve em cada etapa do processo de seleção.

Nome do Candidato	Análise Curricular	Entrevista Inicial	Testes	Verificação de Referências	Entrevista Final	Classificação Final
A	Atribuir uma classificação de 1 a 5	Atribuir uma classificação de 1 a 5	Atribuir uma classificação de 1 a 5 que refletirá o somatório das avaliações obtidas nos vários testes realizados	Atribuir uma classificação de 1 a 5 podendo adotar-se um critério de comparação entre candidatos	Atribuir uma classificação de 1 a 5 devendo adotar-se um critério de comparação entre candidatos	Somatório dos valores obtidos nas etapas anteriores
B	podendo ou não adotar-se um critério de comparação entre candidatos	devendo adotar-se um critério de comparação entre candidatos				
C						
D						
E						

Esta matriz de integração dos resultados utiliza uma escala de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a um maior desvio do perfil e o 5 a uma maior aproximação.

Tomada de decisão e escolha do candidato

O candidato com maior classificação final será o primeiro candidato proposto ao lugar, pelo que deverá ser igualmente o primeiro a ser notificado para entrega do relatório médico, a fim de se verificar a sua robustez física e comprovar a ausência de doenças infetocontagiosas. A entrega deste relatório deverá ser feita de imediato pois caso o candidato não reúna as condições exigidas deverá ser contactado o candidato que obteve a classificação imediatamente a seguir e assim sucessivamente.

Nesta fase, ao serem analisados os atestados médicos poderá ser necessária a realização de algum exame médico complementar de admissão, com o objetivo de certificar a robustez do candidato para o desempenho da função, pelo que esta análise será da inteira responsabilidade do Diretor Clínico da Instituição que avaliará os candidatos como aptos ou não aptos para a função.

Selecionado que está o candidato a ocupar a vaga, segue-se a assinatura do contrato, e a apresentação das instalações físicas bem como os restantes recursos humanos da instituição. Nesta altura o novo colaborador é informado da data e hora de início de funções. Ser-lhe-á entregue o Manual de Acolhimento do Colaborador através do qual tomará conhecimento das práticas e políticas da instituição, de forma facilitar a sua integração no seio da instituição.

Este processo culmina com a comunicação telefónica aos restantes candidatos de que a vaga já foi ocupada, devendo a instituição agradecer a disponibilidade de cada um para a candidatura e colocando-se ao dispor para eventuais novas contratações.

Responsabilidade no processo de seleção

Em simultâneo com a definição do processo de recrutamento e seleção é essencial definir quem tem a responsabilidade de tomar decisões.

Sendo a decisão final da Direção, esta assume a total responsabilidade da seleção do candidato. No entanto, como vimos, durante todo o processo as responsabilidades vão sendo partilhadas entre a Direção, a Direção Técnica e o Diretor Clínico.

Numa primeira fase, ou seja na análise curricular, na entrevista inicial, na fase dos testes e na verificação de referências, a tomada decisão ficará a cargo da Direção Técnica que desempenha funções de Gestor de Recursos Humanos.

A fase de análise dos atestados médicos e eventual realização de exames médicos será da inteira responsabilidade do Diretor Clínico da instituição.

A tomada de decisão propriamente dita ocorre após a entrevista final e será da inteira responsabilidade da Direção tendo, no entanto, em consideração as opiniões dos Diretores Técnico e Clínico.

Anexo VI - Perfis das Categorias Profissionais
 Categoria Profissional: Diretor Técnico

Perfil exigido (competências profissionais e pessoais)	Funções	Responsabilidades	Perfil (Categorial Profissional)
<ul style="list-style-type: none"> • Formação superior na área das Ciências Sociais; Conhecimentos ao nível da ação social, da gestão de recursos humanos, informática, contabilidade e organização da informação. • Competências de liderança, responsabilidade e determinação 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir o funcionamento do estabelecimento. • Criar condições que garantam um clima de bem-estar aos clientes. • Providenciar para que a alimentação seja confeccionada e servida nas melhores condições. • Promover reuniões de trabalho, promovendo o relacionamento interpessoal. • Auscultar os colaboradores no que respeita à sua formação e propor ações de acordo com as necessidades e interesses. • Fomentar a participação dos clientes na vida diária da instituição. • Elaborar o horário de trabalho e os mapas de férias e folgas dos colaboradores. • Propor a admissão de colaboradores, sempre que necessário. • Propor à Direção a aquisição de equipamento necessário ao funcionamento da instituição e a realização de obras de conservação e reparação sempre que necessário. • Colaborar na definição de critérios justos e objetivos para a avaliação periódica dos colaboradores. • Estudar a situação económica e familiar dos candidatos à admissão e propor a comparticipação do cliente de acordo com os critérios definidos. • Proceder ao acolhimento dos clientes com a vista a facilitar a sua integração. • Organizar e manter atualizado o PI de cada cliente. • Fomentar e reforçar as relações entre clientes, familiares, amigos e a comunidade em geral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir e formular a política, os estatutos e o regulamento interno da instituição. • Defender os interesses da instituição perante o exterior e a opinião pública. • Prever e organizar campanhas tendo em vista recrutar e formar sócios. • Coordenar outros trabalhadores. • Dirigir a instituição, sendo responsável, perante a Direção, pelo funcionamento dos serviços e coordena e orientam a atividade dos colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Define e formula a política da organização e dirige a sua aplicação. • Representa a organização agindo em seu nome. • Concebe, investiga, executa, articula e avalia projetos e programas assentes em redes e parcerias sociais. • Acompanha processos de socialização e inserção das pessoas reforçando as suas competências pessoais, sociais e profissionais. • Organiza e promove o bom funcionamento dos serviços e coordena e orientam a atividade dos colaboradores.

Categoria Profissional: Advogado

Perfil (Categorial Profissional)	Responsabilidades	Funções	Perfil exigido (competências profissionais e pessoais)
<ul style="list-style-type: none"> • Profissional que efetua estudos e elabora pareceres sobre problemas jurídicos. Exerce o direito e dirige processos judiciais nos tribunais. • Aconselha a Direção sobre assuntos jurídicos e representa-a. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aconselhar sobre assuntos jurídicos e defender a instituição perante os tribunais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar acordos em assuntos litigiosos. • Examinar as circunstâncias de litígio ou de crimes verificados, a fim de determinar os factos. • Estudar em pormenor a legislação e os antecedentes aplicáveis à causa. • Elaborar a defesa das causas ou os fundamentos da acusação e apresentá-los ou defendê-los perante os tribunais. • Dar forma legal e conferir autenticidade a atos jurídicos não judiciais. • Tratar de transferências de propriedades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação superior na área da advocacia. • Conhecimentos legais ao nível da ação social. • Competências de responsabilidade, ética, igualdade e solidariedade

Categoria Profissional: Contabilista

Perfil exigido (competências profissionais e pessoais)	Funções	Responsabilidades	Perfil (Categorial Profissional)
<ul style="list-style-type: none"> • Formação na área da contabilidade. • Conhecimentos de informática e contabilidade e tesouraria. • Competências de responsabilidade e organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer o levantamento e examinar as situações contabilísticas a serem apresentadas à Direção. • Efetuar as revisões contabilísticas. • Elaborar as declarações de impostos, dar conselhos em matéria fiscal e apresentar às autoridades fiscais reclamações motivadas pelas decisões impostas. • Elaborar previsões de lucros e orgamentos ou informar sobre estas matérias 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, organizar e supervisionar os serviços de contabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável pela organização e direção dos serviços de contabilidade. • Analisa os diversos sectores da atividade da instituição, de forma a assegurar uma recolha de elementos precisos, com vista à determinação de custos e resultados. • Procede ao apuramento de resultados, dirigindo o encerramento das contas e a elaboração do respetivo balanço, que apresenta e assina.

Categoria Profissional: Médico

Perfil (Categorial Profissional)	Responsabilidades	Funções	Perfil exigido (competências profissionais e pessoais)
<ul style="list-style-type: none"> • Aplica os conhecimentos científicos em medicina ao serviço da instituição, ocupando-se na promoção da saúde dos clientes. • Sendo médico de clínica geral efetua exames médicos, requisita exames auxiliares de diagnóstico e faz diagnósticos. • Encaminha os clientes para médicos especialistas, se necessário, para exames ou tratamentos específicos. • Administra terapêutica medicamentosa e outras adequadas às diferentes doenças. • Elabora os pareceres e relatórios de saúde que fazem parte do PI do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoar, desenvolver e aplicar os conhecimentos no âmbito da medicina preventiva ou curativa, em áreas de especialidade estritamente médica 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudar as perturbações e doenças que afetam os clientes aplicando os métodos da medicina preventiva ou curativa. • Proceder a exames médicos e formular diagnósticos. • Administrar tratamentos especializados, em casos específicos de doenças, perturbações ou lesões. • Dar pareceres e aplicar métodos e medidas de medicina preventiva. • Elaborar relatórios e pareceres médicos a englobar no PI dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação superior na área da medicina. • Competências de responsabilidade, ética, igualdade e solidariedade

Categoria Profissional: Enfermeiro

<p>Perfil exigido (competências profissionais e pessoais)</p>	<p>Funções</p>	<p>Responsabilidades</p>	<p>Perfil (Categorial Profissional)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Formação superior na área da enfermagem. • Competências de responsabilidade, ética, igualdade e solidariedade 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar cuidados específicos de enfermagem adequados à situação dos clientes. • Assistir o médico na execução de técnicas médicas. • Prestar cuidados de emergência na ausência do médico. • Programar e executar tratamentos e administrar medicamentos prescritos pelo médico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar cuidados de enfermagem e aplicar medidas preventivas, curativas ou de reabilitação 	<ul style="list-style-type: none"> • Presta cuidados de enfermagem aos clientes. • Assiste o médico na aplicação prática de medidas preventivas, curativas ou de reabilitação. • Apoiar o doente, procurando responder às suas necessidades psicológicas e sociais. • Troca informações relativas ao doente acerca de tratamento e diagnóstico com o médico e a Direção. • Certifica-se dos cuidados de higiene e alimentação e regista toda a sua avaliação no PI cliente.

Categoria Profissional: Fisioterapeuta

Perfil (Categorial Profissional)	Responsabilidades	Funções	Perfil exigido (competências profissionais e pessoais)
<ul style="list-style-type: none"> • Desempenha tarefas predominantemente técnicas e especializadas relacionadas com a aplicação de cuidados de fisioterapia. • Analisa e avalia o movimento e a postura, baseadas na estrutura do corpo. • Utiliza, sob prescrição médica, diferentes técnicas e métodos, designadamente exercícios terapêuticos, treino funcional 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar e executar tratamento tendo em vista a recuperação, aumento ou manutenção das capacidades físicas dos clientes e a prevenção da incapacidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar no diagnóstico das doenças físicas com o objetivo de avaliar os sintomas e as capacidades dos pacientes a fim de determinar o tratamento adequado. • Elaborar programas de tratamento utilizando técnicas de reabilitação e facilitação neuromuscular. • Ensinar aos clientes os exercícios a efetuar dando-lhes o treino funcional adequado. • Elaborar relatórios dos tratamentos e evolução do doente para integrarem no respetivo PI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação superior na área da fisioterapia. • Competências de responsabilidade, ética, igualdade e solidariedade

Categoria Profissional: Psicólogo

<p>Perfil exigido (competências profissionais e pessoais)</p>	<p>Funções</p>	<p>Responsabilidades</p>	<p>Perfil (Categorial Profissional)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Formação técnica em animação cultural e aptência para lidar com a velhice. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aferir e aplicar testes, a fim de determinar as características mentais e/ou físicas, as capacidades, as aptidões e as potencialidades, interpretar e avaliar os resultados e aconselhar de acordo com os mesmos. • Analisar a influência da hereditariedade e dos fatores sociais, profissionais ou outros na mentalidade e no comportamento dos indivíduos. • Fazer consultas terapêuticas e assegurar o acompanhamento. • Estabelecer contactos com as famílias dos clientes, a instituição, os colaboradores, para recomendar soluções possíveis para os problemas ou modos de abordagem. • Estudar, individualmente ou em colaboração com outros técnicos, fatores psicológicos no diagnóstico, tratamento e prevenção das doenças mentais, assim como perturbações emocionais ou da personalidade. • Preparar comunicações e relatórios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudar os mecanismos mentais, os comportamentos humanos, individuais e coletivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicam os seus conhecimentos na adaptação e desenvolvimento do ser humano no plano pessoal, social, educativo e profissional. • Procede a investigações sobre problemas psicológicos em domínios, tais como o fisiológico, social, pedagógico e patológico. • Analisa os problemas resultantes da interação entre indivíduos, instituições e grupos. • Estuda todas as perturbações internas e relacionais que afetam o indivíduo.

Categoria Profissional: Técnico Administrativo

Perfil (Categorial Profissional)	Responsabilidades	Funções	Perfil exigido (competências profissionais e pessoais)
<ul style="list-style-type: none"> • Executa trabalhos de secretariado, serviços de contabilidade e financeiros, aprovisionamento, planeamento, transportes e correios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar apoio e assistência ao diretor técnico e à Direção • Prestar apoio aos restantes colaboradores e clientes • Assegurar o cumprimento das normas de segurança 	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupar-se de todos os trabalhos de secretariado. • Opera com todo o hardware disponível para o tratamento de texto, cálculo e contabilidade como computadores e outras máquinas de escritório (impressoras, fax e fotocopiadoras). • Registrar e tratar dados contabilísticos, estatísticos ou financeiros. • Registrar e classificar documentos. • Preparar manuscritos para impressão. • Preparar e transcrever a correspondência, relatórios e outros textos. • Assegurar as atividades de comunicação e documentação., como classificar a correspondência e outros documentos e distribui-os por secções ou serviços • Colabora na marcação e preparação das reuniões dos superiores hierárquicos. • Mantém atualizada a agenda de trabalho do Diretor Técnico. • Secretaria reuniões e elabora as respetivas atas. • Recebe, anuncia e encaminha pessoas e transmite mensagens. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação técnica em secretariado. • Competências de inovação, organização, motivação, responsabilidade e dinamismo. • Elevada capacidade de comunicação, organização e responsabilidade

Categoria Profissional: Animador Sociocultural

Perfil exigido (competências profissionais e pessoais)	Funções	Perfil Profissional (Categorial Profissional)	
<ul style="list-style-type: none"> • Formação técnica em animação cultural e aptência para lidar com a velhice. • Competências de inovação, organização, motivação, responsabilidade e dinamismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar e desenvolver atividades de animação e desenvolvimento sociocultural de grupos e comunidades. • Prestar serviços de natureza pessoal e cultural. • Controlar a aquisição, armazenamento e distribuição de aprovisionamento necessário às atividades. • Assegurar a ocupação e entretenimento dos clientes. • Exercer funções educativas junto dos clientes. • Prestar apoio aos clientes com vista à melhoria das condições de vida. • Preparar os locais de atuações e auxiliar os participantes nas suas tarefas. • Elaborar Plano Annual de Atividades Socioculturais da Instituição. • Elaborar relatórios de avaliação das atividades. • Promover a participação ativa do maior número de idosos nas atividades. • Organizar passeios e convívios. • Predizer acontecimentos futuros. • Assegurar a proteção de pessoas e bens. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acolher e prestar assistência aos clientes e assegurar o cumprimento das normas de segurança 	<ul style="list-style-type: none"> • Organiza, coordena e desenvolve atividades de animação e desenvolvimento sociocultural. • Programa um conjunto de atividades de carácter educativo, cultural, desportivo e social no âmbito das necessidades dos clientes. • Reúne os recursos necessários, junto de entidades públicas, privadas e da própria população. • Proporciona o desenvolvimento das capacidades de expressão e realização dos clientes.

Categoria Profissional: Ajudante de Ação Direta

Perfil (Categorial Profissional)	Responsabilidades	Funções	Perfil exigido (competências profissionais e pessoais)
<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha diretamente com os clientes, quer individualmente, quer em grupo, tendo em vista o seu bem-estar. • Promove todos os cuidados necessários ao nível da higiene, alimentação, movimentação, locomoção, bem-estar em geral dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter em vista o seu bem-estar dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Receber os clientes e fazer a sua integração, no período inicial de utilização dos equipamentos ou serviços. • Proceder ao acompanhamento diurno e/ou noturno dos clientes, dentro e fora do edifício, guiando-os, auxiliando-os, estimulando-o. • Prestar cuidados de higiene e conforto aos clientes e colaborar na prestação de cuidados de saúde que não requeiram conhecimentos específicos. • Substituir roupas de cama e de casa de banho, bem como o vestuário dos clientes. • Responsabilizar-se pelo arranjo dos quartos e realizar a higiene do edifício. • Proceder ao acondicionamento, arrumação, distribuição, transporte e controlo das roupas. • Requisitar, receber, controlar e distribuir os artigos de higiene e conforto. • Acompanhar os clientes a consultas ou deslocações ao exterior, efetuando o seu transporte. • Providenciar pela manutenção das condições de higiene e salubridade do domicílio dos clientes. • Apoiar os clientes nos trabalhos que tenham de realizar. • Reportar à Direção Técnica ocorrências relevantes no âmbito das funções exercidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação técnica em geriatria e apetência para lidar com a velhice. • Competências de organização, responsabilidade e motivação

Categoria Profissional: Ajudante de Serviços Gerais

Perfil exigido (competências profissionais e pessoais)	Funções	Responsabilidades	Perfil (Categorial Profissional)
<ul style="list-style-type: none"> • Aptência para lidar com a velhice. • Competências de organização, responsabilidade e motivação 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceder à limpeza e arrumação das instalações. • Ocupar-se dos trabalhos de lavanderia, nomeadamente o recebimento, tratamento, arrumação e distribuição das roupas. • Colaborar no apoio ao refeitório e na distribuição de alimentação nos quartos. • Efetuar o transporte dos clientes. • Proceder à limpeza, higiene, arrumação de todo o edifício e exteriores. • Coadjuvar o Cozinheiro na preparação das refeições e na arrumação e limpeza da cozinha, refeitório e áreas similares 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter em vista o seu bem-estar dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável pela limpeza e arrumação das instalações. • Assegura o transporte de alimentos e outros artigos. • Serve refeições no refeitório e no domicílio. • Ocupa-se do recebimento, tratamento, arrumação e distribuição das roupas. • Quando, sob as ordens do cozinheiro, o auxilia na execução as suas tarefas, assumindo o perfil de ajudantes de cozinha.

Categoria Profissional: Cozinheiro

Perfil (Categorial Profissional)	Responsabilidades	Funções	Perfil exigido (competências profissionais e pessoais)
<ul style="list-style-type: none"> • Responsável por organizar, coordenar e executar tarefas referentes à confeção das refeições. • Elabora ou contribui para a confeção das ementas, tendo em atenção a natureza e o número de pessoas a servir. • Recebe os víveres e outros produtos necessários à confeção dos alimentos, sendo responsável pela sua conservação. • É encarregado do aprovisionamento da cozinha e de elaborar um registo diário dos consumos. • Executa e zela pela limpeza da cozinha e dos utensílios. • Coordena e dá instruções aos colaboradores que o auxiliam. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar as refeições mediante as ementas seguindo com rigor as orientações do nutricionista 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar, coordenar, dirigir e verificar os trabalhos da cozinha e dos seus ajudantes. • Planear, preparar e cozinhar pratos a partir de receitas ou sob instrução da Direção e do nutricionista. • Responsabilizar-se pela boa confeção das refeições qualitativa e quantitativamente. • Verificar a qualidade e conservação dos alimentos. • Regular temperatura de fornos, grelhadores e outros equipamentos de cozinha. • Inspeccionar e executar a limpeza da cozinha e equipamentos. • Contribuir para a elaboração das ementas semanais, tendo em atenção a natureza e o número de pessoas a servir. • Administrar a despensa e requisitar os géneros necessários à confeção das refeições. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação técnica em culinária. • Competências de organização, responsabilidade e motivação

Categoria Profissional: Ajudante de Cozinha

Perfili exigido (competências profissionais e pessoais)	Funções	Responsabilidades	Perfili (Categorial Profissional)
<ul style="list-style-type: none"> • Aptência para lidar com a velhice. • Competências de organização, responsabilidade e motivação 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajudar na preparação e confeitagem das refeições. • Executa tarefas de limpeza e armazenamento na cozinha e refeitório. • Lavar, cortar e limpar os alimentos de acordo com instruções recebidas. • Preparar as guarnições para os pratos ou marmitas. • Executar e colaborar nos trabalhos de armazenamento e limpeza da cozinha e refeitório. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajudar o Cozinheiro a preparar as refeições mediante as ementas seguindo com rigor as orientações do nutricionista 	<ul style="list-style-type: none"> • Coadjuvar o Cozinheiro

Anexo VII – Manual de Acolhimento do Colaborador



Este manual é uma publicação da instituição desenvolvida pelo responsável dos recursos humanos (Direção) e tem como principal objetivo fornecer informações sobre diversos aspetos da vida da organização, como a sua estrutura e a dinâmica de funcionamento dos recursos humanos. Integra os vários aspetos relacionados com os direitos, deveres, obrigações e benefícios na generalidade.

Mensagem de boas vindas

Caro(a) Colaborador(a),

É com o maior prazer que lhe damos as boas vindas como novo membro da equipa do Centro Paroquial e Social de Moure (CPSM), Instituição Particular de Solidariedade Social, sem fins lucrativos (IPSS), pessoa jurídica canónica pública, por decreto do Arcebispo Primaz de Braga.

É com elevado orgulho que esta Instituição tem alcançado bons resultados e reconhecemos que estes se devem, sobretudo, aos nossos colaboradores que, numa dinâmica de equipa têm vindo a tornar esses resultados numa realidade.

Numa política de continuidade de reconhecimento da nossa liderança por parte dos nossos clientes, contamos consigo, apostando num trabalho contínuo e de qualidade.

A chave do nosso sucesso assenta no profissionalismo e atitude positiva sendo fatores dominantes da nossa expectativa em relação à sua contribuição como nosso colaborador.

Este manual será um facilitador da sua integração nesta organização, agrupando a informação mais relevante de que irá necessitar para melhor conhecer a cultura da instituição.

Esperamos corresponder às suas expectativas e que igualmente corresponda às nossas.

Seja bem-vindo!

A Direção

O Diretor
(responsável pelos Recursos Humanos)

Apresentação da Instituição

O Centro Paroquial e Social de Moure, inaugurado em 1988, com o propósito de dar expressão ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, tem por objetivos dar respostas de ação social direcionadas para a terceira idade, através da concessão de bens e da prestação de serviços, nomeadamente no apoio às famílias, na proteção dos cidadãos na velhice e todas as situações de carência ou de incapacidade para o trabalho como a promoção da educação e da formação profissional e o apoio à integração social e comunitária.

Trata-se de uma instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), cujo objetivo é ajudar os idosos carenciados da freguesia e arredores, tendo como respostas sociais o Lar de Terceira Idade albergando 8 clientes e o SAD-Serviço de Apoio Domiciliário, prestando assistência a cerca de 60 casas.

A implementação desta resposta social surge da necessidade de diversificar as estruturas de apoio à população idosa no concelho de Vila-Verde que se manifestavam insuficientes nomeadamente para uma facha da população considerada em risco ou comprovadamente em situação de maus tratos ou abandono. É neste sentido que os clientes da valência Lar de Idosos nos chegam maioritariamente encaminhados pela Segurança Social, havendo alguns casos que nos procuram direta e presencialmente, pelo que existe uma lista de espera a aguardar vaga.

A instituição tem um carácter de IPSS uma vez que se distingue de outras empresas ou organizações públicas com a mesma atividade, pelo facto de não ter fins lucrativos. As IPSS são apoiadas pelo Estado através da celebração de Acordos de Cooperação e/ou de Gestão, reconhecendo-lhes a importância que têm na sociedade através da sua prestação de serviços de apoio social. Estas instituições manifestam grandes dificuldades ao nível da gestão de recursos financeiros, mantendo uma grande dependência do financiamento da Segurança Social, como forma de sustentar os seus serviços de apoio social. Não têm como objetivo principal o lucro, mas têm a obrigação e o dever de ser eficientes e prestar um serviço de qualidade aos clientes.

Missão, visão, valores e políticas de qualidade

Missão

Contribuir para o desenvolvimento harmonioso e integração na comunidade da população envelhecida, trabalhando em parceria com as famílias na prestação serviços de carácter temporário e/ou permanente. Prestar serviços cada vez mais qualificados e certificados através de uma política de melhoria contínua, tendo em conta a satisfação das necessidades dos clientes e respetivos familiares.

Visão

Demarcar-se das demais instituições análogas pela primazia da qualidade nos serviços prestados aos cidadãos em particular e à comunidade no todo.

Valores

Solidariedade, confiança e respeito.

Políticas de Qualidade

A política de qualidade assenta na missão, visão, valores e responsabilidade de todos os colaboradores assumindo:

- O fornecimento de serviços no domínio do apoio aos idosos e familiares que garantam e excedam sempre que possível a satisfação das suas necessidades;
- Fomentar a inovação e a melhoria contínua da qualidade técnica dos nossos serviços procurando a permanente atualização de conhecimentos e a aquisição de potencial;
- A promoção da relação com o cliente permitindo obter em curto prazo o retorno do grau de satisfação do mesmo e permitindo satisfazer novas necessidades sempre que estas surjam, conduzindo a nossa atividade de forma justa e ética;
- Uma preocupação visível e efetiva com as questões ambientais, tomando sempre que viável decisões que minimizem o impacto ambiental das ações.

Objetivos Gerais

Os objetivos apresentam-se sistematizados entre objetivos mais gerais e objetivos mais específicos. Assim, de uma forma geral, os objetivos passam por:

- Melhorar a qualidade de vida das pessoas idosas
- Minimizar o risco de isolamento e exclusão social

- Garantir um apoio facilitado aos familiares através de encontros intergeracionais
- Garantir um papel mais ativo dos clientes na comunidade
- Potencializar um conjunto de ações destinadas a promover a convivência, participação e integração dos indivíduos na vida social

Objetivos Específicos

Os objetivos específicos ou operacionais são desdobrados em planos e atividades para cada serviço da seguinte forma:

- Melhorar a qualidade de vida das pessoas idosas através de apoio ao domicílio, onde são prestadas as seguintes atividades:
 - Entrega de refeições,
 - Limpeza da habitação, de roupas e higienização
 - Acompanhamento do idoso ao exterior da sua habitação
- Minimizar o risco de isolamento e exclusão social
 - Promover e motivar o idoso para que, sempre que possível, se insira em atividades sociais e comunitárias
 - Garantir um apoio facilitado aos familiares através de encontros intergeracionais:
 - Alargar os horários de visita na instituição
 - Dar apoio ao cuidador e instruí-lo para o cuidado e para a criação de estratégias de enfrentamento, de forma a reduzir o seu próprio stress.
- Garantir um papel mais ativo dos clientes na comunidade
 - Estabelecer parcerias com a igreja no âmbito de atividades/passeios
 - Promover o intercâmbio entre idosos residentes e os do SAD e respetivas famílias
- Potencializar um conjunto de ações destinadas a promover a convivência, participação e integração dos indivíduos na vida social
 - Programação das festividades anuais (Carnaval, Páscoa, Dia Mundial da Criança, Dia do Idoso, São Martinho, Natal e Festas da Localidade) de modo a promover a participação do intergeracional
 - Estimular a autoajuda entre idosos na prossecução das tarefas sociais (banco, segurança social, correios, etc.)

Apresentação das Valências e departamentos

O CPSM presta serviço à comunidade de Vila-Verde através da valência de Lar de Idosos e da valência de Serviço de Apoio Domiciliário. Colabora cumulativamente com a prestação de refeições às crianças do jardim infância de Moure.

O Lar de Idosos possui 2 (dois) quartos (1 feminino e 1 masculino), 1 (uma) sala de estar comum equipada com televisão e 1 (uma) casa de banho comum.

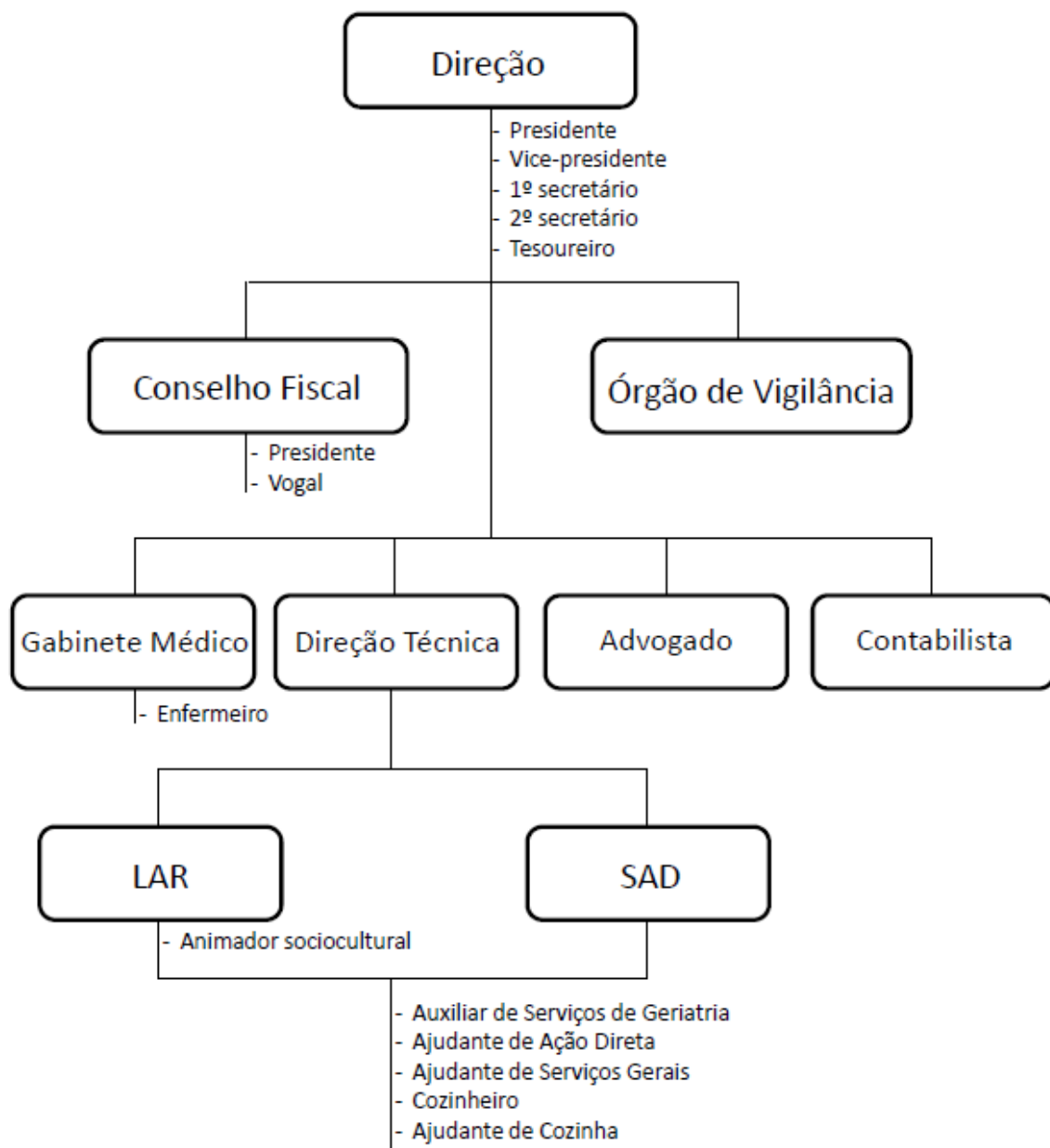
As restantes instalações que servem de suporte a ambas as valências são constituídas por:

- i. Gabinete da direção
- ii. Gabinete da diretora técnica
- iii. Refeitório
- iv. Cozinha
- v. Lavandaria
- vi. 6 Casas de banho (3 feminina e 3 masculinas)
- vii. Sala de funcionários
- viii. Um bar de funcionários
- ix. Sala de reuniões
- x. Jardim e logradouro

Na satisfação das necessidades dos nossos clientes contamos com a colaboração do nosso pessoal que está distribuído da seguinte forma:

AFETAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	PERMANENCIA EM LAR				PERMANENCIA EM SAD			
	100%	75%	50%	25%	100%	75%	50%	25%
Diretora Técnica			1				1	
Médico			1					
Enfermeiro			1					
Contabilista				1				1
Animadora Sociocultural			1				1	
Ajudante de Ação Direta	3		3		6		3	
Ajudante de Serviços Gerais	1	1						1
Cozinheiro			1				1	
Ajudante de Cozinha			2				2	
Fisioterapeuta (voluntário)		3h/semana						

Os cargos e responsabilidades dos nossos colaboradores apresentam-se configurados na estrutura da nossa instituição através do seguinte organograma:



Carta Deontológica da Instituição

Direitos da Instituição

Sem prejuízo das regras genericamente estabelecidas no Regulamento Interno, a Instituição tem ainda os seguintes direitos:

1. A lealdade e respeito por parte dos clientes e pessoas próximas;

Deveres da Instituição

1. Pugnar pela manutenção da privacidade e pelo respeito dos usos e costumes dos seus clientes;
2. Providenciar para que sejam prestados, aos clientes, todos os cuidados adequados à satisfação das suas necessidades, tendo em vista manutenção ou melhoria a sua autonomia;
3. Definir, sempre que possível, as suas linhas de ação em estreita articulação e parceria com os serviços da comunidade;
4. Nas situações de dependência que exijam recurso a ajudas técnicas, providenciar a sua aquisição ou aluguer;
5. Celebrar contrato escrito com todos os clientes com os quais seja estabelecida qualquer relação de prestação de serviços;
6. Possuir o quadro de pessoal afixado;
7. Possuir livro de reclamações.

Direitos do Colaborador

1. Ter acesso a formação adequada;
2. Ter acesso ao material e equipamento necessário á prossecução do seu trabalho;
3. Ser tratado com respeito e dignidade por clientes e seus familiares.

Deveres do Colaborador

1. Cumprir rigorosamente das normas técnicas, funcionais e comportamentais instituídas;
2. Observar escrupulosamente as normas sobre saúde, higiene e segurança no trabalho;

3. Obedecer à Direção e ao superior hierárquico direto em tudo o que se respeitar à execução e disciplina do trabalho;
4. Guardar lealdade à Instituição, nomeadamente não negociando por conta própria ou alheia, nem divulgando informações que violem a privacidade dos clientes ou que afetem os interesses da Instituição;
5. Zelar pela conservação e boa utilização dos bens que lhe forem confiados;
6. Cumprir rigorosamente com os princípios éticos e deontológicos no exercício da sua atividade;
7. Proporcionar, na medida das suas possibilidades, o máximo bem-estar aos clientes da Instituição;
8. Contribuir para a preservação do bom-nome da Instituição;
9. Dar imediato conhecimento ao superior hierárquico dos acidentes ou ocorrências anormais que tenham surgido durante o trabalho;
10. Exigir o cumprimento do presente Regulamento;
11. Receber as participações mensais e outros pagamentos devidos, nos prazos fixados.

Regulamentos no âmbito das relações laborais

REGULAMENTO INTERNO DE FUNCIONAMENTO

LAR DE IDOSOS

Centro Paroquial e Social de Moure

CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES GERAIS

NORMA I

Âmbito de Aplicação

O Centro Paroquial e Social de Moure é uma Associação de fieis, elevada em pessoa jurídica canónica pública, como fundação, por decreto de sua Excelência Reverendíssima o Senhor Arcebispo Primaz. Com sede na freguesia de Moure, concelho de Vila Verde, com os contactos de telefone 253 927 334, Fax. 253 927 669 e email: cpsmoure@mail.telepac.pt.

Segundo o Decreto-lei nº 119/83 fica integrado na ordem civil como Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), com Acordo de Cooperação para a Resposta Social de Lar de Idosos celebrado com o Centro Distrital de Segurança Social de Braga, em 04/1997 e rege-se pelas seguintes normas:

NORMA II

Definição

O lar de idosos constitui uma resposta social desenvolvida em alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, para idosos em situação de maior risco de perda de independência ou autonomia.

NORMA III

Legislação Aplicável

Esta instituição prestadora de serviços rege-se igualmente pelo estipulado no Despacho Normativo n.º 75, de 20/05/1992; na Circular n.º 3, de 02/05/1997; na Lei n.º 46, de 28/08/2006; no Despacho Normativo n.º 31, de 31 /07/2000; e pelo Guião Técnico da Direcção-Geral de Ação Social, Núcleo de Documentação Técnica e Divulgação, de Dezembro de 1996.

NORMA IV

Objetivos do Regulamento

O presente Regulamento Interno de Funcionamento visa:

1. Promover o respeito pelos direitos dos clientes e demais interessados,
2. Assegurar a divulgação e o cumprimento das regras de funcionamento do estabelecimento,
3. Promover a participação ativa dos clientes ou seus representantes legais ao nível da gestão das respostas sociais,
4. Assegurar as condições de bem-estar dos Clientes e o respeito pela dignidade humana através da oferta de serviços eficientes e adequados.

NORMA V

População – Alvo

1. Pessoas de 65 e mais anos, cuja situação/problema não lhes permita permanecer no seu meio habitual de vida;
2. Pessoas de idade inferior a 65 anos em condições excecionais, a considerar caso a caso.

NORMA VI

Capacidade

O lar de idosos do Centro Paroquial e social de Moure tem Acordo de Cooperação com o Centro Distrital da Segurança social de Braga 6 clientes.

NORMA VII

Serviços Prestados e Atividades Desenvolvidas

Com os seus serviços prestados e atividades desenvolvidas pretende contribuir para a estabilização e retardamento dos fatores evolutivos inerentes ao processo de envelhecimento.

1. O estabelecimento assegura aos clientes a prestação dos seguintes serviços:
 - a) Alojamento;
 - b) Alimentação, constituída por cinco refeições diárias: pequeno-almoço, almoço, lanche, jantar e ceia;
 - c) Cuidados de higiene e conforto pessoal;
 - d) Cuidados médicos e de enfermagem;
 - e) Tratamento de roupas pessoais;
 - f) Limpeza e arranjo diário dos aposentos;
 - g) Mudança diária da roupa da cama e dos atalhados, ou em qualquer dos casos, sempre que a situação do cliente o justifique;
 - h) Utilização de serviços de barbeiro e cabeleireiro, nos dias e horas para isso estabelecido.
2. E promovem as seguintes atividades:
 - a) Animação sociocultural, recreativa e ocupacional;
 - b) Assistência religiosa de acordo com as práticas da Igreja Católica, Apostólica e Romana.

NORMA VIII

Objetivos

Os objetivos da Valência de Lar são os seguintes:

Acolher pessoas idosas ou outras, cuja situação social, familiar, económica e/ou de saúde, não lhes permite permanecer no seu meio habitual de vida;

1. Fornecer-lhes alojamento permanente e serviços e assegurar-lhes a prestação dos cuidados adequados à satisfação das suas necessidades, tendo em vista a imprescindível salvaguarda da sua autonomia e cooperar na promoção da dignidade, qualidade de vida e saúde das pessoas, das famílias e das comunidades, nas condições constantes de contrato escrito a celebrar com os clientes ou seus representantes e deste regulamento
2. Promover a continuidade ou o restabelecimento das relações familiares e de vizinhança;
3. Garantir e respeitar a independência, a individualidade, a privacidade e a livre expressão de opinião;
4. Assegurar o tratamento e acompanhamento psicossocial;
5. Encaminhar e acompanhar as pessoas idosas para soluções adequadas à sua situação.
6. Favorecer os sentimentos interação, autoestima e segurança;
7. Contribuir para a estabilização e o retardamento do processo de envelhecimento.

CAPÍTULO II

PROCESSO DE ADMISSÃO DOS CLIENTES

NORMA IX

Condições de Admissão

Admissão é feita pela Mesa da Direção com base na proposta feita pela Diretora Técnica e obedece as seguintes condições de admissão:

1. Possuir idade igualou superior a 65 anos, salvaguardando no entanto com carácter excepcional a admissão de candidatos com menos idade cuja situação sócio/económica/saúde o justifique.
2. Situação de dependência relativa (pela sua condição física ou psíquica percam a sua autonomia),
3. Situações de carência económica, que não garantam a sua subsistência
4. Falta de apoio familiar ou outro
5. Isolamento social ou geográfico;
6. Vontade expressa do cliente em frequentar o Lar de Idosos
7. Insuficiência de condições habitacionais que impossibilitem a permanência no domicílio, mesmo com apoio domiciliário

A prioridade de cada admissão será encontrada pela conjugação de vários itens e só em caso de empate funcionará a data de inscrição.

São critérios de prioridade na seleção dos clientes:

1. Inexistência ou incapacidade de familiares para a prestação dos cuidados de que carece;

2. Inexistência de condições habitacionais, sociais e económicas compatíveis com a manutenção da dignidade do candidato;
3. Insuficiência económica do candidato para suportar os custos de outras soluções de alojamento;
4. Estar em situação de dependência física ou social, transitória ou permanente, por virtude de doença, ausência ou perda de familiares, amigos ou vizinhos que prestavam apoio.

NORMA X

Candidatura

1. Para efeitos de admissão, o cliente deverá candidatar-se através do preenchimento de uma ficha de identificação que constitui parte integrante do processo de cliente, devendo fazer prova das declarações efetuadas, mediante a entrega de cópia dos seguintes documentos:
 - 1.1. Bilhete de Identidade do cliente e do representante legal, quando necessário;
 - 1.2. Cartão de Contribuinte do cliente e do representante legal, quando necessário;
 - 1.3. Cartão de Beneficiário da Segurança Social do cliente e do representante legal, quando necessário;
 - 1.4. Cartão de Cliente dos Serviços de saúde ou de subsistemas a que o cliente pertença;
 - 1.5. Comprovativo dos rendimentos do cliente e do agregado familiar, quando necessário;
2. A ficha de identificação e os documentos probatórios referidos no número anterior deverão ser entregues no Centro Paroquial e Social de Moure, entre as 10 horas e as 17 horas.
3. Em situações especiais pode ser solicitada certidão da sentença judicial que regule o poder paternal ou determine a tutela.
4. Em caso de admissão urgente, pode ser dispensada a apresentação de candidatura e respetivos documentos probatórios, devendo todavia ser desde logo iniciado o processo de obtenção dos dados em falta.

NORMA XI

CrITÉrios de Admissão

São critérios de admissão na seleção dos clientes:

1. Ser cliente do Serviço de Apoio Domiciliário
2. Cliente sem retaguarda familiar
3. Cliente que esteja em condições de isolamento social e geográfico.
4. Cliente em condições de abandono e exclusão

NORMA XII

Admissão

1. Recebida a candidatura, a mesma é analisada pelo Diretor Técnico da Instituição, a quem compete elaborar a proposta de admissão, quando tal se justificar, a submeter à decisão da Direção.
2. É competente para decidir a Direção do Centro Paroquial e Social de Moure.
3. Da decisão será dado conhecimento ao cliente no prazo de 30 dias.

NORMA XIII

Acolhimento dos Novos Clientes

Após avaliação diagnóstica, e levantamento de necessidades, é elaborado o plano de Acolhimento, que deve ser implementado durante o período de adaptação, não devendo ultrapassar os 6 meses. A sua implementação passa por:

1. Dar a conhecer as regras de funcionamento do Serviço de Lar, assim como os Direitos e Deveres do Cliente e das pessoas próximas,
2. Reconhecimento dos espaços que irá habitar;
3. Apresentação do cliente aos restantes residentes;
4. Integração do cliente no seu aposento;
5. Apresentação da equipa multidisciplinar de apoio;
6. No ato da admissão ao lar os clientes deverão identificar as pessoas a contactar em caso de necessidade.
7. Se o candidato, devidamente convocado, recusar o internamento ou não comparecer na data para isso designada, nem nos sete dias imediatos, será anulado o respetivo processo de admissão e convocado outro pretendente.
8. São criadas condições para a participação das pessoas próximas e/ou Representantes Legais no programa de acolhimento,
9. O Diretor Técnico é responsável pela Elaboração do Programa de Acolhimento, juntamente com os colaboradores é feita uma avaliação do mesmo.
10. São mantidos registos datados e assinados no Processo Individual do cliente, relativos ao programa de acolhimento.

NORMA XIV

Processo Individual do Cliente

Cada cliente é realizado um Processo Individual, constituído por um conjunto de documentos tais como:

1. Processo de Candidatura: Ficha de Inscrição, Ficha de Avaliação de Admissibilidade.
2. Processo de Admissão: Ficha de Avaliação de Necessidades, Contrato e Processo individual do Cliente, Programa de Acolhimento.
3. Plano Individual: Ficha de avaliação das Necessidades e Potenciais do Cliente, Plano individual do Cliente.

O processo é arquivado pela num local próprio e de fácil acesso à Direção Técnica e Serviços administrativos, garantindo a confidencialidade nele contida.

NORMA XV

Listas de Espera

No caso de inexistência de vaga, a candidatura do cliente fica registada numa lista de espera, esta é atualizada trimestralmente, e em caso de vaga os responsáveis são avisados.

CAPÍTULO III
INSTALAÇÕES E REGRAS DE FUNCIONAMENTO

NORMA XVI

Instalações

1. O Centro Paroquial e Social de Moure está sediado na avenida Padre Mário, freguesia de Moure, Vila Verde.

NORMA XVII

Horários de Funcionamento

A valência de Lar de idosos do Centro Paroquial e Social de Moure tem funcionamento contínuo e ininterrupto.

NORMA XVIII

Entrada e Saída de Visitas

O horário de visitas da Instituição é o seguinte: 15 horas até as 16h30 durante os dias úteis, fim-de-semana e feriados é das 15 às 18 horas, no entanto estes horários são flexíveis de acordo com as necessidades. No caso dos familiares que não possam respeitar este horário, os mesmos devem reunir junto da Direção da instituição e acordarem um horário.

NORMA XIX

Pagamento da Mensalidade

1. O pagamento da mensalidade/comparticipação é efetuado no seguinte período: até ao dia 8 de cada mês, entre as 10 e as 17 horas, na Secretaria da Instituição.

NORMA XX

Tabela de Comparticipações/Preçário de Mensalidades

1. A tabela de comparticipações familiares foi calculada(o) de acordo com a legislação/normativos em vigor e encontra-se afixada(o) em local bem visível.
2. De acordo com o disposto na Circular Normativa n.º 3, de 02/05/97 e na Circular Normativa n.º 7, de 14/08/97, da Direção Geral da Ação Social (DGAS), o cálculo do rendimento *per capita* do agregado familiar é realizado de acordo com a seguinte fórmula:

$$R = \frac{RF - D}{N}$$

N

Sendo que:

R = Rendimento *per capita*

RF = Rendimento mensal ilíquido do agregado familiar

D = Despesas fixas

N = Número de elementos do agregado familiar

No que respeita às despesas mensais fixas, consideram-se para o efeito:

- O valor das taxas e impostos necessários à formação do rendimento líquido, designadamente do imposto sobre o rendimento e da taxa social única;
- O valor da renda de casa ou de prestação mensal devida pela aquisição de habitação própria;
- Os encargos médios mensais com transportes públicos;
- As despesas com aquisição de medicamentos de uso continuado em caso de doença crónica.

A comparticipação familiar mensal é efetuada no total de 12 mensalidades, sendo que o valor do rendimento mensal líquido do agregado familiar é o duodécimo da soma dos rendimentos anualmente auferidos, por cada um dos seus elementos.

NORMA XXI

Refeições

As refeições são confeccionadas na Cozinha do Lar, respeitando uma dieta equilibrada e adequadas as necessidades de cada Cliente. As ementas encontram-se afixadas num local visível na Instituição. O horário das refeições é o seguinte:

1. Pequeno-Almoço – 8 horas às 9 horas e 30 minutos
2. Almoço- 12 horas às 13 horas
3. Lanche- 15 horas e 30 minutos às 16 horas
4. Jantar- 18 horas e 30 minutos e as 19 horas e 30 minutos
5. Ceia- a partir das 22 horas

NORMA XXII

Quadro de Pessoal

O quadro de pessoal afeto aos serviços de Lar encontra-se afixado em local bem visível, contendo a indicação do número de recursos humanos, formação e conteúdo funcional, definido de acordo com a legislação/normativos em vigor, o mesmo é composto por:

1. Um Técnico Administrativo (50%)
2. Um Diretor Técnico (50%)
3. Um cozinheiro (50%)
4. Um ajudante de Cozinheiro (50%)
5. Três Ajudantes de Ação Direta (50%)
6. Duas Ajudantes de Ação Direta regime de Fim-de-semana (100%)
7. Duas Ajudantes de Ação Direta em regime noturno (100%)
8. Três Ajudantes de Serviços Gerais (75%)
9. Uma Animadora Sociocultural (100%)

NORMA XXIV

Funções da Direção Técnica

1. O Lar é dirigido sob o ponto de vista funcional por um(a) Diretor(a) Técnico(a), que responde diretamente perante a Direção da Instituição pelo seu funcionamento, disciplina e eficiência dos serviços e pelo permanente cumprimento deste Regulamento.
2. Compete, ainda, ao Diretor(a) Técnico(a):
 - a) Superintender no funcionamento de todos os serviços tendo em vista a harmonia e bem-estar dos clientes;
 - b) Coordenar as atividades de todo o pessoal, promovendo as reuniões necessárias para o bom funcionamento do lar;
 - c) Orientar todo o pessoal nas suas múltiplas atividades dando-lhes as indicações necessárias para a compreensão das diferenças de temperamento, hábitos e mentalidades dos clientes;
 - d) Elaborar e manter atualizados os registos e elementos estatísticos;
 - e) Zelar pela conservação de todas as instalações e bens da casa;
 - f) Participar à administração, por escrito, qualquer facto digno de menção ou de natureza disciplinar dos clientes ou funcionários;
 - g) Prestar ajuda psicossocial aos clientes de forma a suscitar-lhes interesse na resolução dos seus próprios problemas e a manterem uma certa atividade;
 - h) Substituir a administração e representá-la na sua ausência.

NORMA XXV

Funções de Ajudantes de Ação Direta

1. Acompanhamento diurno e/ou noturno dos Clientes dentro e fora do serviço e estabelecimento.
2. Colaborar nas tarefas de alimentação do Cliente.
3. Participar na ocupação dos tempos livres dos Clientes.
4. Prestar cuidados de higiene pessoal e conforto aos Clientes.
5. Realizar a higiene do edifício.
6. Ministras a medicação aos Clientes.
7. Ajudar os Clientes nas deslocações.
8. Proceder à recolha das roupas sujas, tratamento das mesmas e distribuição pelos Clientes.
9. Efetuar o transporte de Clientes.

NORMA XXVI

Funções de Ajudantes de Serviços Gerais

1. Proceder à limpeza e arrumação das instalações.
2. Servir refeições no refeitório.
3. Desempenhar funções de estafeta e proceder à distribuição de correspondência e valores por protocolo.
4. Efetuar o transporte dos Clientes.
5. Desempenhar outras tarefas não especificadas que se enquadrem no âmbito da sua categoria profissional.
6. Proceder ao arranjo e cuidados necessários dos espaços exteriores.

NORMA XXVII

Funções do cozinheiro

1. Organiza, coordena, dirige e verifica os trabalhos da cozinha.
2. Contribui para a elaboração das ementas semanais, tendo em atenção a natureza e o número de pessoas a servir.
3. Acompanha o andamento dos cozinhados.
4. Verifica a ordem e limpeza da cozinha e das dispensas.
5. Mantém o inventário em dia de todo o material de cozinha.
6. É responsável pela conservação dos alimentos.
7. É responsável pela boa confeção das refeições qualitativa e quantitativamente.

NORMA XXVIII

Funções da Animadora Sociocultural

1. Preparar, organizar e desenvolver atividades para e com os idosos do Lar.
2. Elaborar Plano Anual de Atividades Socioculturais do Lar
3. Elaborar Relatório de avaliação das atividades
4. Divulgar as atividades desenvolvidas pelo Centro Paroquial e Social.
5. Promover a participação ativa do maior número de idosos nas atividades.
6. Fomentar a participação dos nossos idosos em eventos organizados por outras instituições do nosso concelho e distrito.
7. Organizar passeios e convívios.

CAPÍTULO IV

DIREITOS E DEVERES

NORMA XXIX

Direitos dos Clientes

São direitos dos clientes:

1. Direito de ingressar no Lar por vontade própria
2. Direito à satisfação das necessidades básicas
3. Direito à individualidade
4. Direito à intimidade e privacidade
5. Direito à confidencialidade

NORMA XXX

Deveres dos Clientes

São deveres dos clientes:

1. Respeitar este Regulamento,
2. Respeitar todos os funcionários que trabalhem na Instituição,
3. Respeitar os elementos da Direção
4. Respeitar os outros clientes e ser solidários com eles, auxiliando-os, não provocar discussões ou distúrbios, nem perturbar o sossego e harmonia que deve existir no Lar.
5. Proceder à utilização do edifício e material como se estivesse em sua própria casa, zelando pela boa utilização,

NORMA XXXI

Direitos da Entidade Gestora do Estabelecimento/Serviço

São direitos da entidade gestora do estabelecimento/serviço:

1. Exigir dos clientes o cumprimento do presente Regulamento e de outras normas de funcionamento do Estabelecimento.

NORMA XXXII

Deveres da Entidade Gestora do Estabelecimento/Serviço

São deveres da entidade gestora do estabelecimento/serviço:

1. Proporcionar serviços permanentes e adequados aos clientes;
2. Contribuir, dentro do possível, para a melhor qualidade de vida dos clientes no seu processo natural de envelhecimento;
3. Criar condições que permitam preservar e incentivar a relação intrafamiliar;
4. Potenciar a integração social.

Deveres do Pessoal

Os direitos e os deveres do pessoal, não expressamente consignados neste Regulamento, são os consagrados nas leis gerais em vigor.

Deveres dos voluntários

Os direitos e deveres dos voluntários são os que resultam da Lei n.º 71/98, de 2 de Novembro, do Decreto-lei n.º 389/99, de 30 de Setembro e demais legislação aplicável.

NORMA XXXIII

Depósito e Guarda dos Bens dos Clientes

Sempre que exista disponibilidade para o efeito, o cliente pode guardar “na instituição” os objetos de valor, discriminados em lista duplicada, datada e assinada pelo próprio e por quem rececionou os objetos. Um dos exemplares desse documento será guardado no Estabelecimento, sendo o outro entregue ao cliente.

NORMA XXXIV

Contrato

Nos termos da legislação em vigor, entre o cliente ou seu representante legal e a entidade gestora do estabelecimento/serviço deve ser celebrado, por escrito, um contrato de prestação de serviços.

NORMA XXXVI

Livro de Reclamações

Nos termos da legislação em vigor, este estabelecimento/serviço possui livro de reclamações, que poderá ser solicitado junto da Administração sempre que desejado, pelos clientes, pelos familiares dos clientes ou por outras pessoas diretamente interessadas nos clientes.

NORMA XXXVII

Procedimentos em Caso de Suspeita de Negligência/Abuso/Maus-tratos

Para monitorização, registo e acompanhamento de eventuais situações de violência física, psíquica e verbal, serão adotados os seguintes procedimentos:

1. Sinalizar a situação junto da Diretora Técnica e da(o) Enfermeira(o) da instituição que de pronto darão conhecimento à Direção para que decida qual o encaminhamento a dar à situação. De qualquer forma:
 - a) É mantida uma conversa com o cliente, no sentido de obter mais informações sobre a suspeita;
 - b) Caso se confirmem as suspeitas e estando o cliente capaz de decidir, é colocada à sua consideração a hipótese de deslocação ao hospital para que seja feita uma avaliação clínica;
 - c) Em caso de suspeita de crime sexual, não se devem prestar os cuidados de higiene antes da avaliação médica;
 - d) Dessa avaliação é extraído um laudo clínico que consubstancie as agressões;
 - e) Este documento será *a posteriori* utilizado para efeitos de procedimento/denúncia crime, junto da Polícia;
 - f) Este processo deverá ser sempre acompanhado pela Diretora Técnica e pela (o) Enfermeira (o), mas a decisão final deverá ser sempre tomada em exclusivo pelo ofendido (a) ou pelo seu familiar/responsável.

CAPÍTULO V
DISPOSIÇÕES FINAIS

NORMA XXXVIII

Alterações ao Regulamento

Nos termos do regulamento da legislação em vigor, os responsáveis dos estabelecimentos ou das estruturas prestadoras de serviços deverão informar e contratualizar com os clientes ou seus representantes legais sobre quaisquer alterações ao presente regulamento com a antecedência mínima de 30 dias relativamente à data da sua entrada em vigor, sem prejuízo do direito à resolução do contrato a que a estes assiste.

Estas alterações deverão ser comunicadas à entidade competente para o licenciamento/acompanhamento técnico da resposta social.

NORMA XXXIX

Integração de Lacunas

Em caso de eventuais lacunas, as mesmas serão supridas pela entidade proprietária do estabelecimento/serviço, tendo em conta a legislação/normativos em vigor sobre a matéria.

NORMA XL

Entrada em Vigor

O presente regulamento entra em vigor em 20 de Fevereiro de 2013.

REGULAMENTO INTERNO DE FUNCIONAMENTO

SERVIÇO DE APOIO DOMICILIÁRIO

CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES GERAIS

NORMA I

Âmbito de Aplicação

O Centro Paroquial e Social de Moure é uma Associação de fieis, elevada em pessoa jurídica canónica pública, como fundação, por decreto de sua Excelência Reverendíssima o Senhor Arcebispo Primaz. Com sede na freguesia de Moure, concelho de Vila Verde, com os contactos de telefone 253 927 334, fax. 253 927 669 e email: cpsmoure@mail.telepac.pt.

Segundo o Decreto-lei nº 119/83 fica integrado na ordem civil como Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), com Acordo de Cooperação para a Resposta Social de Serviço de Apoio Domiciliário celebrado com o Centro Distrital de Segurança Social de Braga, em 07/1989, rege-se pelas seguintes normas:

NORMA II

Definição

O Serviço de Apoio Domiciliário (S.A.D.) é uma resposta social que consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados no 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.

NORMA III

Legislação Aplicável

Esta instituição prestadora de serviços rege-se igualmente pelo estipulado no

NORMA IV

Objetivos do Regulamento

O presente Regulamento Interno de Funcionamento visa:

1. Promover o respeito pelos direitos dos clientes e demais interessados
2. Assegurar a divulgação e o cumprimento das regras de funcionamento do estabelecimento/estrutura prestadora de serviços
3. Promover a participação ativa dos clientes ou seus representantes legais ao nível da gestão das respostas sociais

NORMA V

Capacidade

O lar de idosos do Centro Paroquial e social de Moure tem Acordo de Cooperação com o Centro Distrital da Segurança social de Braga para 56 clientes.

NORMA VI

Serviços Prestados e Atividades Desenvolvidas

O Serviço de Apoio Domiciliário (S.A.D.) é uma resposta social que consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados no 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. A Valência de Serviço de Apoio Domiciliário, do Centro Paroquial e Social de Moure assegura a prestação dos seguintes serviços:

1. Cuidados de higiene pessoal,
2. Higiene habitacional,
3. Tratamento de Roupas
4. Confeção e distribuição de alimentação

NORMA VII

Objetivos

Os objetivos da Valência de Apoio Domiciliário são os seguintes:

1. Contribuir para retardar ou evitar a institucionalização.
2. Contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos e famílias;
3. Assegurar aos indivíduos e famílias satisfação de necessidades básicas;
4. Prestar cuidados de ordem física e apoio psicossocial aos indivíduos e famílias, de modo a contribuir para o seu equilíbrio e bem-estar;
5. Colaborar na prestação de cuidados de saúde.

CAPÍTULO II

PROCESSO DE ADMISSÃO DOS CLIENTES

NORMA VIII

Condições de Admissão

Admissão é feita pela Mesa da Direção com base na proposta feita pela Diretora Técnica e obedece aos seguintes critérios:

1. Possuir idade igual ou superior a 60 anos, salvo casos excepcionais considerados pelo Conselho de Administração tendo por base os pareceres que entender conveniente solicitar

2. Ser residente na freguesia de Moure, ou no concelho de Vila Verde
3. Pessoas que por motivo de saúde, deficiência, ausência de retaguarda familiar, se encontrem em situação de dependência que lhes impossibilite assegurar a satisfação das suas necessidades básicas.

NORMA IX

Candidatura

1. Para efeitos de admissão, o cliente deverá candidatar-se através do preenchimento de uma ficha de identificação que constitui parte integrante do processo de cliente, devendo fazer prova das declarações efetuadas, mediante a entrega de cópia dos seguintes documentos:
 - 1.1 Bilhete de Identidade do cliente e do representante legal, quando necessário;
 - 1.2 Cartão de Contribuinte do cliente e do representante legal, quando necessário;
 - 1.3 Cartão de Beneficiário da Segurança Social do cliente e do representante legal, quando necessário;
 - 1.4 Cartão de Cliente dos Serviços de saúde ou de subsistemas a que o cliente pertença;
 - 1.5 Comprovativo dos rendimentos do cliente e do agregado familiar, quando necessário;
2. A ficha de identificação e os documentos probatórios referidos no número anterior deverão ser entregues no Centro Paroquial e Social de Moure, entre as 10 horas e as 17 horas
3. Em situações especiais pode ser solicitada certidão da sentença judicial que regule o poder paternal ou determine a tutela.
4. Em caso de admissão urgente, pode ser dispensada a apresentação de candidatura e respetivos documentos probatórios, devendo todavia ser desde logo iniciado o processo de obtenção dos dados em falta.

NORMA X

CrITÉrios de Admissão

São critérios de prioridade na seleção dos clientes:

1. Ser residente na freguesia de Moure
2. Cliente sem retaguarda familiar
3. Cliente que esteja em condições de isolamento social e geográfico.
4. Cliente em condições de dependência

NORMA XI

Admissão

1. Recebida a candidatura, a mesma é analisada pelo responsável técnico deste estabelecimento/serviço, a quem compete elaborar a proposta de admissão, quando tal se justificar, a submeter à decisão da entidade competente.
2. É competente para decidir a Direção do Centro Paroquial e Social de Moure.
3. Da decisão será dado conhecimento ao cliente no prazo de 30 dias.

NORMA XII

Acolhimento dos Novos Clientes

Após a admissão no serviço, o Cliente dispõe de um mês de adaptação, se no final desse tempo, se o cliente não estiver satisfeito, o mesmo tem o direito de rescindir o contrato, sem qualquer custo adicional.

NORMA XIII

Processo Individual do Cliente

Cada cliente é realizado um Processo Individual, constituído por um conjunto de documentos tais como:

4. Processo de Candidatura: Ficha de Inscrição,
5. Processo de Admissão: Contrato e Processo individual do Cliente, Ficha de avaliação diagnóstica, Programa de acolhimento Inicial
6. Plano de Desenvolvimento Individual do Cliente,

O processo é arquivado pela num local próprio e de fácil acesso à Direção Técnica e Serviços administrativos, garantindo a confidencialidade nele contida.

NORMA XIV

Listas de Espera

No caso de inexistência de vaga, a candidatura do cliente fica registada numa lista de espera, esta é atualizada trimestralmente, e em caso de vaga os responsáveis são contactados.

CAPÍTULO III

INSTALAÇÕES E REGRAS DE FUNCIONAMENTO

NORMA XV

Instalações

O Centro Paroquial e Social de Moure está sediado na avenida Padre Mário, freguesia de Moure, Vila Verde.

NORMA XVI

Horários de Funcionamento

A valência de Serviço de Apoio Domiciliário do Centro Paroquial e social de Moure rege-se pelo seguinte horário de funcionamento:

1. De Segunda a Sexta-feira das 8 horas às 13 horas e das 15 horas às 17 horas;
2. Sábados das 8 horas às 13 horas;
3. Domingos e feriados o apoio domiciliário não se realiza.

NORMA XVII

Pagamento da Mensalidade

O pagamento da mensalidade/comparticipação é efetuado no seguinte período: do dia 1 ao dia 8 de cada mês, entre as 10 e as 17 horas, na Secretaria da Instituição.

NORMA XVIII

Tabela de Comparticipações/Preçário de Mensalidades

1. A tabela de comparticipações familiares foi calculada(o) de acordo com a legislação/normativos em vigor e encontra-se afixada(o) em local bem visível.
2. De acordo com o disposto na Circular Normativa n.º 3, de 02/05/97 e na Circular Normativa n.º 7, de 14/08/97, da Direção Geral da Ação Social (DGAS), o cálculo do rendimento *per capita* do agregado familiar é realizado de acordo com a seguinte fórmula:

$$R = \frac{RF - D}{N}$$

N

Sendo que:

R = Rendimento *per capita*

RF = Rendimento mensal ilíquido do agregado familiar

D = Despesas fixas

N = Número de elementos do agregado familiar

No que respeita às despesas mensais fixas, consideram-se para o efeito:

- O valor das taxas e impostos necessários à formação do rendimento líquido, designadamente do imposto sobre o rendimento e da taxa social única;
- O valor da renda de casa ou de prestação mensal devida pela aquisição de habitação própria;
- Os encargos médios mensais com transportes públicos;
- As despesas com aquisição de medicamentos de uso continuado em caso de doença crónica.

A comparticipação familiar mensal é efetuada no total de 12 mensalidades, sendo que o valor do rendimento mensal ilíquido do agregado familiar é o duodécimo da soma dos rendimentos anualmente auferidos, por cada um dos seus elementos.

NORMA XIX

Refeições

1. O serviço de alimentação contempla as seguintes refeições diárias:
 - 1.1. Pequeno-almoço;
 - 1.2. Almoço;
 - 1.3. Lanche
 - 1.4. Suplemento
2. As refeições referidas no ponto anterior serão disponibilizadas ao cliente de acordo com as suas necessidades e conforme previamente acordado.
3. As ementas serão afixadas, semanalmente, em local visível.
4. A alimentação será ajustada a alergias alimentares, a intolerâncias alimentares e/ou à necessidade de dieta.

NORMA XX

Quadro de Pessoal

O quadro de pessoal afeto ao Serviço de Apoio Domiciliário encontra-se afixado em local bem visível, contendo a indicação do número de recursos humanos, formação e conteúdo funcional, definido de acordo com a legislação/normativos em vigor, o mesmo é composto por:

1. Um Técnico Administrativo (50%)
2. Um Diretor Técnico (50%)
3. Um cozinheiro (50%)
4. Um ajudante de Cozinheiro (50%)
5. Seis Ajudantes de Ação Direta (100%)
6. Três Ajudantes de Ação Direta (50%)
7. Uma Ajudante de Serviços Gerais (50%)
8. Duas Ajudantes de Serviços Gerais (25%)

NORMA XXIII

Direção Técnica

Direção Técnica do Serviço de Apoio Domiciliário é assegurada por um elemento com formação técnica e académica correspondente a bacharelato ou licenciatura no âmbito das ciências sociais e humanas ou ciências da saúde, cujo nome, formação e conteúdo funcional se encontra afixado em lugar visível.

CAPÍTULO IV

DIREITOS E DEVERES

NORMA XXIV

Direitos dos Clientes

Sem prejuízo das regras genericamente estabelecidas neste Regulamento, os clientes do Serviço de Apoio Domiciliário têm ainda os seguintes direitos:

1. Igualdade de tratamento, independentemente da raça, religião, nacionalidade, idade, sexo ou condição social;
2. Respeito pela sua identidade pessoal e reserva da intimidade da vida privada e familiar, bem como pelos seus usos e costumes;
3. Exigir qualidade nos serviços prestados;
4. Exigir o cumprimento das normas estabelecidas neste Regulamento;
5. Não estar sujeito a coação física e/ou psicológica;
6. Ter acesso ao livro de reclamações;
7. Participar nas atividades promovidas pela Instituição, de acordo com os seus interesses e possibilidades;

8. Utilizar os serviços e equipamentos disponíveis da Instituição
9. Inviolabilidade da correspondência e do domicílio, não sendo permitido fazer alterações sem a devida autorização do cliente e/ou família.

NORMA XXV

Deveres dos Clientes

Sem prejuízo das regras genericamente estabelecidas neste Regulamento, os clientes do Serviço de Apoio Domiciliário têm ainda os seguintes deveres:

1. Cumprir as normas do SAD de acordo com o estipulado neste Regulamento;
2. Pagar pontualmente a participação familiar fixada conforme o acordado no processo de admissão, bem como alterações subsequentes ou qualquer despesa extraordinária da responsabilidade do cliente;
3. Avisar com antecedência a ausência temporária dos serviços;
4. Respeitar e tratar com educação os colaboradores da Instituição;
5. Participar, na medida das suas possibilidades, nas atividades desenvolvidas, compartilhando eventuais custos, se tal for necessário;
6. Prestar todas as informações com verdade e lealdade, nomeadamente as respeitantes ao estado de saúde do cliente;
7. Informar o Responsável do SAD, sobre aspetos particulares do seu quotidiano ou do seu comportamento e possíveis alterações.

NORMA XXVI

Direitos da Entidade Gestora do Estabelecimento/Serviço

São direitos da entidade gestora da Instituição:

1. A lealdade e respeito por parte dos clientes e pessoas próximas;
2. Exigir o cumprimento do presente Regulamento;
3. Receber as participações mensais e outros pagamentos devidos, nos prazos fixados.

NORMA XVII

Deveres da Entidade Gestora da Instituição

São deveres da entidade gestora da Instituição:

1. Garantir a qualidade dos serviços prestados;
2. Garantir a prestação dos cuidados adequados à satisfação das necessidades dos clientes;
3. Garantir aos clientes a sua individualidade e privacidade;
4. Garantir o sigilo dos dados constantes nos processos individuais dos clientes;
5. Desenvolver atividades ocupacionais, de forma a contribuir para o bem-estar dos clientes;
6. Possuir livro de reclamações.

NORMA XXVIII

Interrupção da Prestação de Cuidados por Iniciativa do Cliente

Em caso de desistência da frequência dos serviços do Serviço de Apoio Domiciliário, o cliente ou pessoa próxima deverá comunicar esse facto ao Responsável do SAD com a maior antecedência possível.

NORMA XXIX

Contrato

Nos termos da legislação em vigor, entre o cliente ou seu representante legal e a entidade gestora do estabelecimento/serviço deve ser celebrado, por escrito, um contrato de prestação de serviços.

NORMA XXX

Cessação da Prestação de Serviços por Facto Não Imputável ao Prestador

Em caso de desistência da frequência dos serviços do Serviço de Apoio Domiciliário, o cliente ou pessoa próxima deverá comunicar esse facto ao Responsável do SAD com a maior antecedência possível.

NORMA XXXI

Livro de Reclamações

Nos termos da legislação em vigor, este estabelecimento/serviço possui livro de reclamações, que poderá ser solicitado junto da Administração sempre que desejado, pelos clientes, pelos familiares dos clientes ou por outras pessoas diretamente interessadas nos clientes.

CAPÍTULO V

DISPOSIÇÕES FINAIS

NORMA XXXII

Alterações ao Regulamento

Nos termos do regulamento da legislação em vigor, os responsáveis dos estabelecimentos ou das estruturas prestadoras de serviços deverão informar e contratualizar com os clientes ou seus representantes legais sobre quaisquer alterações ao presente regulamento com a antecedência mínima de 30 dias relativamente à data da sua entrada em vigor, sem prejuízo do direito à resolução do contrato a que a estes assiste.

Estas alterações deverão ser comunicadas à entidade competente para o licenciamento/acompanhamento técnico da resposta social.

NORMA XXXIII

Integração de Lacunas

Em caso de eventuais lacunas, as mesmas serão supridas pela entidade proprietária do estabelecimento/serviço, tendo em conta a legislação/normativos em vigor sobre a matéria.

NORMA XXXIV

Disposições Complementares – Saúde

1. Em caso de doença ou acidente, a Instituição obriga-se a comunicar imediatamente o facto à pessoa próxima do cliente.
2. Se necessário, serão promovidas as diligências para o transporte e internamento em unidade hospitalar do cliente que dele careça, no âmbito do Serviço Nacional de Saúde.
3. A pessoa próxima do cliente, depois de avisada pelos serviços, conforme referido no ponto 1, será responsável pelo devido acompanhamento do cliente na unidade hospitalar.
4. A administração de medicação ao cliente obriga à cópia da prescrição médica, onde conste o nome do medicamento e a posologia.

NORMA XXXV

Entrada em Vigor

O presente regulamento entra em vigor em 20 de Fevereiro de 2013.

Horários de trabalho

Os horários de trabalho para as categorias profissionais Ajudante de Ação Direta e Ajudante de Serviços Gerais são rotativos devendo os colaboradores cumprir os seguintes períodos:

- i. 8h/13h -15h/17h
- ii. 14h – 21h
- iii. 7h - 14h
- iv. 21h – 7h

A animadora sociocultural cumpre o horário das 10h às 17h. Sempre que necessário esta colaboradora acumula funções ajudando os profissionais Ajudantes de Ação Direta.

O cozinheiro e as ajudantes de cozinha cumprem horário das 8h às 13h

A diretora técnica usufrui de horário flexível estando disponível para a instituição 24 horas/dia.

Remunerações e/ou regalias

Todos os colaboradores auferem o estipulado na lei perante a sua categoria profissional, sendo os ordenados pagos nos seguintes montantes:

- i. 1321.00€ para a categoria de Diretor Técnico
- ii. 726.00€ para a categoria de Animador Sociocultural
- iii. 700.00€ para a categoria de Cozinheiro
- iv. 625.53€ para a categoria de Ajudante de Ação Direta 1º
- v. 606.00€ para a categoria de Ajudante de Ação Direta 2º
- vi. 585.00€ para categoria de Ajudante de Ação Direta 3º
- vii. 506.00€ para a categoria de Ajudante Serviços Gerais

Benefícios sociais

Os colaboradores ao serviço do CPSM, desde o momento da sua contratação e até ao fim do prazo da mesma, serão beneficiários dos seguintes complementos de subsídios da segurança social:

- por doença;
- por maternidade e paternidade;

- por reforma;
- por acidentes de trabalho;
- por invalidez e
- por morte.

Serviços de apoio e assistência

Os colaboradores ao serviço do CPSM, desde o momento da sua contratação e até ao fim do prazo da mesma, terão direito aos seguintes serviços de apoio e assistência:

- serviços de saúde, higiene e segurança
- refeitório de pessoal
- uniformes/fardamento
- equipamentos essenciais à realização das funções
- apoio psicossocial

Funcionamento

A valência de Lar de Idosos tem uma rotina tem início por volta das 8 horas, altura em que os idosos são acompanhados na sua higiene pessoal e pequeno-almoço. Segue-se um conjunto atividades lúdicas que os ocupa durante a manhã. O almoço ocorre por volta das 12 horas seguido do qual há um momento de repouso até às 15 horas. Antes do lanche que ocorre às 16 horas e depois do mesmo, os idosos que pretenderem podem desenvolver outras atividades lúdicas ou ver televisão. O jantar ocorre às 19horas e às 23horas é servida uma ceia.

A rotina da valência de SAD começa pelas 7horas da manhã com a preparação dos pequenos-almoços. Às 8horas as carrinhas partem para as residências dos clientes para prestar os serviços de higiene pessoal e pequeno-almoço. Por volta das 12 horas preparam-se as marmitas dos almoços e levam-se às casas dos clientes. No período da tarde a rotina começa às 14horas a preparação dos lanches e às 15horas começa a distribuição dos mesmos pelas casas. Nessa volta é feita novamente a higiene pessoal dos clientes, a higiene das habitações e a recolha e entrega de roupas.

Equipamentos

O CPSM encontra-se devidamente equipado de forma a garantir a satisfação das necessidades de todos os seus clientes. Neste sentido estão ao serviço do Lar e do SAD:

- i. 1 sala da direção devidamente equipada
- ii. 1 sala de reuniões devidamente equipada
- iii. 1 escritório devidamente equipado
- iv. 1 cozinha devidamente equipada
- v. 1 refeitório com mesas e cadeiras
- vi. 1 lavandaria devidamente equipada
- vii. 2 quartos com 4 camas articuladas cada
- viii. 6 casas de banho devidamente equipadas
- ix. 4 áreas de armazenamentos de produtos alimentares, químicos, consumíveis e outros
- x. 5 carrinhas
- xi. Vário equipamento de limpeza e arrumação

Internet

O CPSM possui comunicações fixas e móveis tendo o acesso à internet disponível para os seus colaboradores e clientes. Está em curso a criação do *Site* do CPSM.

Contactos úteis

Geral: 253 927 334

Fax: 253 927 669

Presidente: 937999990

Direção Técnica: 937999991 / 937999992

Email: cpsmoure@mail.telepac.pt

Estruturas representativas dos trabalhadores

Sendo as estruturas representativas dos trabalhadores uma forma de “equilibrar a balança” na relação laboral, identificados, portanto, no Código do Trabalho, estas podem ser designadas por:

- Comissões e subcomissões de trabalhadores;
- Conselhos de empresa europeus;
- Associações sindicais.

Neste sentido, os colaboradores do CPSM podem contar com qualquer estrutura sindical que os apoie desde que para o efeito procedam à sua inscrição nessa mesma estrutura.

Atualmente o Sindicato que representa os colaboradores sindicalizados do CPSM designa-se por Sindicato Trabalhadores C/E/Serviços Portugal.

Política de gestão de recursos humanos

A Gestão de Recursos Humanos é um conjunto de políticas e práticas necessárias para gestão dos aspetos relacionados com as “pessoas”, incluindo o recrutamento e seleção, a formação, as recompensas, a motivação e a avaliação de desempenho. É, portanto, o conjunto de decisões que influenciam a eficácia dos colaboradores e das organizações.

Neste sentido, na área dos recursos humanos, a instituição possui toda a informação relativa às carreiras profissionais, aos sistemas de promoção e avaliação de desempenho e competências, aos prémios, à formação profissional e ao desenvolvimento pessoal.

Existe também toda a informação relacionada com protocolos celebrados com entidades externas (segurança social, bancos, seguradoras, centros de saúde, hospitais, bombeiros, tribunal, etc.) e que está diretamente relacionada com os colaboradores ao serviço do CPSM.

O processo individual de cada colaborador é a ferramenta de eleição dentro da política de gestão de recursos humanos, pelo que cada colaborador tem ao seu dispor o seu processo, onde poderá consultar os seguintes documentos:

- Ficha de inscrição;
- Contrato de trabalho;

- Documentos pessoais;
- Certificado de habilitações e outros certificados;
- Curriculum Vitae;
- Declaração de direitos e deveres;
- Declaração da missão da organização;
- Critérios de Avaliação de Desempenho
- Ficha de Autoavaliação
- Plano de Desenvolvimento Pessoal
- Documentos vários (declarações, justificações, atestados, etc.)

Plano de Acolhimento

No dia em que um novo colaborador passa a integrar a nossa equipa ser-lhe-á solicitado o preenchimento de alguns formulários necessários ao Departamento de Recursos Humanos, a assinatura do contrato de trabalho e o acompanhamento numa visita guiada às instalações do CPSM. Eventualmente receberá um convite para reunir com o responsável do departamento, com a Direção ou com a equipa que vai integrar.

Entrada em vigor deste manual: ____ / ____ / _____

Anexo VIII – Processo de Avaliação de Desempenho



2013

Processo de Avaliação do
Desempenho



A Avaliação de Desempenho é um instrumento de apoio à gestão e um meio que permite perceber se a mobilização das pessoas se faz em torno da missão da instituição.

É um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria da qualidade da instituição e dos serviços que presta.

Poderosa ferramenta para a Gestão de Recursos Humanos, sendo um instrumento fundamental na promoção de uma cultura de mérito, orientada para resultados com base em objetivos previamente estabelecidos.

Definição do Processo de Avaliação do Desempenho

O processo de Avaliação de Desempenho constitui uma apreciação sistemática, periódica, estandardizada e qualificada da eficácia e eficiência demonstradas pelos colaboradores na sua função, do ponto de vista da instituição. Sistemática porque requer uma observação orientada e continuada do desempenho profissional dos indivíduos; periódica na medida em que implica a definição de períodos regulares de observação e estandardizada e qualificada porque obedece a um conjunto de critérios e procedimentos estabelecidos tecnicamente, e concretizados na utilização de fichas de avaliação e manuais de avaliação. Estas três características, observadas em simultâneo, atuam como estímulos do desenvolvimento organizacional.

Enquanto processo de recolha de informação, a Avaliação de Desempenho, tem obrigatoriamente de ser um instrumento fiável, tendo em conta a mobilidade funcional, a formação e desenvolvimento, as promoções, as remunerações e a adaptação ao posto de trabalho.

O sucesso na conceção e implementação do sistema de Avaliação do Desempenho depende de vários fatores dos quais se destacam:

- a vontade e implicação da equipa de gestão ao mais alto nível;
- a clarificação dos objetivos a alcançar com este processo;
- a compatibilização com os objetivos e estratégias da instituição;
- a comunicação e formação extensivas a todos os intervenientes no processo;
- a existência de requisitos prévios que permitam definir claramente os modelos/padrões de desempenho desejado.

Como regra de ouro, o processo de Avaliação de Desempenho deve ser flexível, capaz de ajustamentos na perspetiva do seu aperfeiçoamento contínuo e deve estar desfasada no tempo, das decisões relativas a remunerações e promoções.

Avaliar consiste, portanto, em medir alguma coisa pelo que implica sempre estabelecer uma comparação - comparar uma característica, execução ou resultado, com um determinado padrão; comparam-se os resultados de um colaborador com os resultados inicialmente previstos ou alcançados por outros. Neste sentido, a noção de que os resultados são bons ou maus só é possível se houver um termo de comparação.

O processo de Avaliação de Desempenho pode ser subcontratado a empresas externas acreditadas para o efeito ou pode, cada instituição, proceder ao sistema de avaliação de

desempenho de forma interna através do seu departamento de Recursos Humanos. Neste sentido, existem diferentes fases do processo de Avaliação de Desempenho, desde a fixação de objetivos até à entrevista de avaliação final, tendo em conta os riscos que este processo comporta, dada a sua complexidade.

A avaliação de desempenho consiste então em questionários padronizados que visam classificar o desempenho do avaliado com base em critérios quantificáveis, em questões qualitativas e em áreas prioritárias a melhorar.

Em regra a avaliação é feita pelo superior hierárquico e/ou pelo próprio avaliado pelo que é indispensável a preparação quer do avaliador quer do avaliado na aplicação do processo de Avaliação de Desempenho, o que pressupõe a posse de um conjunto de princípios éticos para fazer face aos principais erros de avaliação que mais à frente serão abordados.

Sendo, então, um sistema de reflexão, para os superiores e para os colaboradores, conjuntamente, acerca dos resultados e em novos planos de ação, o processo de Avaliação de Desempenho, torna-se num utensílio de direção e de comunicação e numa ferramenta que orienta a ação dos organizadores e dos diretores em três vertentes:

- Ação sobre as capacidades e as competências individuais - a avaliação de desempenho evidencia falhas sobre as quais é possível agir através da formação e elevação do nível de intervenção de forma a responder às exigências das tarefas;
- Ação sobre a organização das tarefas – a avaliação de desempenho pode evidenciar as melhorias a introduzir na organização do trabalho de modo a fazer crescer a eficácia do posto de trabalho;
- Ação sobre o esforço através de uma ação sobre as recompensas – a avaliação de desempenho condiciona a atribuição de recompensas (promoção, distinção, aumentos salariais, etc.).

Objetivos da Avaliação do Desempenho

Antes de iniciarmos o processo de avaliação de desempenho propriamente dito será necessária uma etapa prévia que se prende com a definição dos objetivos a alcançar com este processo para que, quer o avaliado quer o avaliador, tomem consciência dos resultados concretos no fim de todo este processo. Delineados, de forma a orientar e responsabilizar os colaboradores da instituição, para os resultados da sua função e para que se reconheça o efetivo desempenho demonstrado, os objetivos devem ser definidos pela instituição, incluindo prazos estimados, indicadores e metas a atingir. Esta definição será coerente com os objetivos, plano de atividades e missão da instituição, assegurando-se assim a harmonia entre os resultados da avaliação individual e os resultados da instituição como um todo no cumprimento dos seus objetivos globais.

Os objetivos, indicadores de medida, valores e respetiva ponderação deverão ser sempre acordados entre avaliador e avaliado. Assim, na definição dos objetivos teremos em conta cinco regras fundamentais:

- os objetivos devem traduzir-se em resultados e não em atividades;
- os objetivos devem estar definidos no tempo;
- os objetivos devem estar associados a uma meta;
- a definição das metas deve ser ambiciosa e realista;
- para cada objetivo deve ser atribuída uma ponderação de acordo com a respetiva relevância.

Tendo meta melhorar os resultados, ajudando as pessoas a atingirem níveis de desempenho mais elevados, a Avaliação de Desempenho serve também para que a instituição valide os seus métodos de recrutamento mediante a perceção da *performance* dos seus colaboradores. Assim, os objetivos da Avaliação de Desempenho visam:

- Melhorar
 - mobilizar os colaboradores em torno da missão da instituição;
 - analisar o nível de concretização dos objetivos e o nível de proficiência das competências;
- Desenvolver
 - acompanhar o desempenho dos colaboradores, proporcionando-lhes uma direção clara;

- estabelecer compromissos futuros com os colaboradores que permitam o desenvolvimento individual e o desempenho na instituição como um todo;
- fomentar o desenvolvimento profissional através da identificação de necessidades de formação;
- Motivar
 - reconhecer o mérito individual assegurando a diferenciação e valorização;
 - promover a comunicação entre hierarquias;
 - compartilhar com os colaboradores os êxitos da instituição.

É importante que os objetivos sejam suficientemente flexíveis para se adaptarem à envolvente contextual da instituição e a novas realidades de mercado. Neste sentido, como objetivos gerais pretende-se:

- conferir se o perfil do colaborador corresponde ao perfil definido para a função;
- aferir da qualidade na execução dos serviços/funções;
- avaliar o cumprimento dos requisitos estabelecidos.

Em relação aos objetivos individuais, para cada função, estes podem ser divididos em três áreas:

- Competências técnicas:
 - reduzir o tempo médio de resposta a solicitações;
 - garantir a atualização dos processos individuais dos clientes;
 - reduzir o número de erros no encaminhamento e distribuição de informação;
 - acompanhar os compromissos agendados;
 - cumprir as regras de pontualidade;
- Competências organizacionais:
 - utilizar as habilidades e os conhecimentos em função da instituição;
 - comprometer-se em absoluto com as suas funções;
 - executar simultaneamente múltiplas funções com qualidade;
 - focalizar-se sempre no cliente;
 - adaptar-se a mudanças e a situações adversas;
 - transmitir informação de forma fiável .
- Competências pessoais:
 - postura simpática e educada;
 - comunicar e interagir com todos os intervenientes na instituição;

- executar e administrar as tarefas e funções com o máximo de responsabilidade;
- abstrair-se de sentimentos de sobrecarga e stress;
- evitar conflitos.

No final do período de avaliação cabe pois ao avaliador efetuar a avaliação do cumprimento dos objetivos definidos, consoante os indicadores e as suas metas.

Periodicidade do processo de Avaliação de Desempenho

O processo de Avaliação de Desempenho deve ter carácter anual, respeitando ao desempenho no ano civil anterior. A fase de preenchimento de questionários, reuniões e comunicação de resultados terá início em Janeiro do ano seguinte ao ano em avaliação e deverá estar concluído até final de Março desse mesmo ano.

No início de cada ano civil serão apresentados os objetivos anuais da instituição e cada colaborador receberá um relatório com a definição dos objetivos para o ano em curso.

Os colaboradores avaliados devem estar em exercício efetivo de funções há mais de 3 meses. Nos casos em que o tempo de exercício for menor, o colaborador será apenas avaliado no ano seguinte. Nos casos de mobilidade interna, o avaliador será aquele onde o colaborador estiver à data de 30 de Setembro do ano em avaliação.

O encerramento do processo de avaliação deve respeitar o seguinte calendário:

	JAN					FEV				MAR			
	1ºS	2ºS	3ºS	4ºS	5ºS	6ºS	7ºS	8ºS	9ºS	10ºS	11ºS	12ºS	13ºS
Divulgação do início do encerramento do processo													
Autoavaliação													
Avaliação Descendente													
Validação das Notas Finais													
Reunião de Feedback													
Divulgação da Nota Final													

Estratégias de avaliação do desempenho

Definidos os objetivos, a periodicidade e justificado que está o processo de avaliação de desempenho, importa estabelecer o que medir e como fazê-lo. Serão então medidos:

- o potencial do colaborador e
- o valor do seu desempenho efetivo

Assim, a Avaliação de Desempenho pode ser vista de duas formas:

- Como um meio para atribuir prémios ao desempenho dos colaboradores;
- Como uma fonte de informação útil para desencadear medidas de desenvolvimento pessoal e profissional.

No caso da Avaliação de Desempenho servir para a atribuição de prémios será avaliado o desempenho efetivo em aspetos quantitativos e qualitativos do exercício da função, como: a iniciativa; o empenho; o espírito de colaboração; o relacionamento interpessoal; a tomada de decisão; o número de faltas; o número de reclamações dos clientes, entre outros.

No caso de servir para desencadear medidas de desenvolvimento pessoal e profissional, será avaliado o valor potencial do colaborador o que engloba áreas como: o juízo sobre o grau em que a pessoa possui certas qualidades necessárias; o Juízo sobre os seus desejos e aspirações; a indicação das qualificações obtidas ao longo da carreira; os progressos conseguidos no último período de avaliação; os compromissos relativamente a projetos de autoformação, etc.

Tendo em conta que o processo de Avaliação de Desempenho deve assentar na adequação do colaborador ao posto de trabalho e não sobre o colaborador em si mesmo, devem existir medidas corretivas a curto prazo e orientações de desenvolvimento profissional que permitam um reforço da eficácia e eficiência da instituição. Neste sentido são necessárias medidas prévias, como:

- Periodicidade da avaliação: anual;
- Nível: indivíduo;
- Avaliador: superior hierárquico;
- Conteúdo: resultados;
- Forma: questionários formalizados.

O valor demonstrado pelo indivíduo é complexo e difícil de definir pelo que a apreciação do desse valor deve ser sempre feita com referência ao seu posto de trabalho, às suas responsabilidades e tarefas na função que desempenha. Este valor pode ser entendido de

duas maneiras: em termos de eficácia, correspondendo aos resultados atingidos no desempenho da sua função e em termos de eficiência, correspondendo às características pessoais, competências ou comportamentos, evidenciados no exercício da sua função. É, portanto, indispensável que o avaliador conheça com total objetividade, quais as tarefas e responsabilidades da função, e quais as competências exigidas ao colaborador para o eficaz e eficiente desempenho das suas tarefas.

Assim, a Avaliação de Desempenho pretende avaliar três tipos de competências distintas:

- Cognitivas (domínio do Saber-Saber) - conhecimentos que se possui;
- Relacionais (domínio do Saber-Estar) - atitudes e o relacionamento interpessoal;
- Técnicas (domínio do Saber-Fazer) - aptidões e habilidades técnicas.

Cada função poderá abarcar tarefas que reúnam estas três competências, sendo importante a distinção de cada uma delas nas diversas funções a serem desempenhadas pelos colaboradores.

Importa referir que, numa primeira fase, o desempenho do colaborador é determinado em relação a um objetivo físico, a função que desempenha. Numa segunda fase, deve ser determinado em relação aos outros colaboradores. Assim, a Avaliação de Desempenho consiste em duas comparações sucessivas:

- Descritivo da função com o desempenho do trabalhador - verificar se o trabalhador executa as tarefas descritas na função, observando se executa e determinar o valor do desempenho, ou se não executa, sendo necessário averiguar o porquê;
- Desempenho do indivíduo avaliado com o desempenho dos restantes colaboradores, com tarefas e responsabilidades idênticas e avaliados pelos mesmos critérios.

Existem vários métodos de Avaliação de Desempenho que a instituição pode adotar mediante as estratégias definidas. Assim, conforme a necessidade de ocupar uma vaga para determinada função, a instituição implementa um dos seguintes métodos, podendo eventualmente usar mais que um em simultâneo:

Métodos de Categoria por Classes

- Escalas Gráficas - listas de critérios ou características suficientemente definidas e graduadas em que o avaliador coloca uma cruz na graduação que melhor descreva o avaliado.

- Listas de Controlo ou de Verificação (Checklist) - listas de comportamentos ou de traços que o avaliador deve rever, assinalando os itens que, em seu entender, se aplicam a cada um dos avaliados (ex: regista tudo o que é importante; toma decisões sem precisar de orientação; é cooperativo, pontual e disponível, etc.).
- Escolha Forçada - avalia o desempenho por intermédio de frases descritivas com determinadas alternativas. Num conjunto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do avaliado (ex. faz apenas o que lhe mandam; comportamento irrepreensível; aceita críticas construtivas; não produz quando está sob pressão, etc.). As frases não são escolhidas ao acaso, mas sim seleccionadas de acordo com os critérios definidos pela instituição.

Métodos comparativos

- Ordenação por Classificação (Ranking) - listagem de todos os colaboradores, desde o mais valorizado ao menos valorizado, no que respeita ao desempenho. As diferenças de qualidade entre colaboradores não são definidas.
- Comparação por Pares - compara cada colaborador com os restantes.
- Distribuição Forçada - os colaboradores, em função do seu desempenho, são classificados em classes pré-definidas de acordo com a Curva de Gauss. Este método é apenas aceitável para grandes grupos, podendo ser injusto para pequenos grupos.

Métodos Narrativos

- Incidentes Críticos – o avaliador regista os atos positivos ou negativos do avaliado, tendo em conta os momentos críticos da função desempenhada, focalizando as exceções tanto positivas como negativas no desempenho da função e tendo como pontos críticos os momentos de maior dificuldade ou responsabilidade.
- Forma Livre - o avaliador escreve um breve texto descrevendo a performance de cada colaborador, durante o período de análise. Este método deve ser combinado com outros para melhores resultados.
- Pesquisa de Campo - a Avaliação de Desempenho é realizada pelo superior hierárquico com assessoria de um especialista que entrevista as chefias sobre o desempenho dos seus colaboradores.

Método da Entrevista

- Avaliação Inicial - com os parâmetros: Desempenho mais que satisfatório; Desempenho satisfatório e Desempenho menos que satisfatório;
- Análise Suplementar – o desempenho é avaliado com maior profundidade e são determinadas as causas do bom ou mau desempenho;
- Planeamento – é elaborado um plano de ação para aconselhamento, readaptação, formação, transferência, promoção, manutenção da função atual, do colaborador;
- Acompanhamento - verificação ou comprovação do desempenho do colaborador avaliado.

Métodos Especiais

- Gestão por Objetivos (MBO) - comparação periódica entre os resultados fixados para cada colaborador e os resultados efetivamente alcançados;
- Método de 360° - avaliação à instituição como um todo onde cada indivíduo é avaliador e avaliado.

Importa referir que durante todo o processo de Avaliação de Desempenho devemos ter em consideração que existe sempre uma certa dose de ambiguidade e a ligação com os valores da instituição e os seus objetivos nem sempre é clara. Em instituições com uma estrutura horizontal, as pessoas supervisionadas podem atingir um número de tal forma elevado em que a hierarquia dificilmente conhece as ações de cada pessoa. Em consequência, os colaboradores tornaram-se mais autónomos e adquirem um maior autocontrolo. Nestes casos devem formar-se equipas de trabalho sendo o balanço da equipa possível de avaliar e a avaliação dos colaboradores individualmente muito difícil.

Como avaliar

Dependendo da função desempenhada, para o efeito de Avaliação de Desempenho serão avaliadas várias competências do respetivo perfil e os resultados obtidos. No entanto existem 4 competências que serão de carácter obrigatório em qualquer processo de avaliação:

- Conhecimento
 - Domina, aplica e desenvolve conhecimentos relevantes para a função;
 - Forma pragmática e eficaz.

- Atitude
 - Revela energia positiva no seu desenvolvimento e na interação com os demais;
 - Demonstra entusiasmo e otimismo no desempenho da função;
 - Gere eficazmente os seus comportamentos na interação com os demais;
 - Desenvolve os seus comportamentos a partir das situações vividas.
- Rigor
 - Fiabilidade e capacidade para estruturar e priorizar atividades;
 - Assegura elevados níveis de qualidade e cumpre os prazos definidos;
 - Organiza o seu trabalho de forma eficaz gerindo o tempo em função da urgência e importância dos assuntos.
- Iniciativa
 - Pro-atividade na exploração de novas oportunidades;
 - Autonomia e empenho na execução do trabalho;
 - Espírito de iniciativa na identificação e exploração de novas oportunidades;
 - Autonomia na tomada de decisões;
 - Empenho na execução do trabalho e na satisfação do cliente.
- Concretização dos resultados
 - Capacidade de gerar resultados e atingir os objetivos propostos;
 - Cumpre os objetivos mesmo em situações adversas.

Dentro destas competências estão definidos os critérios a avaliar quer se trate de um colaborador apenas (Anexo I), quer se trate de um colaborador com cargo de chefia (Anexo II). Estes modelos estão pontuados numa escala de avaliação que vai de 1 a 20 e que se divide nos seguintes níveis:

- Desempenho de excelência: o desempenho é excepcional e é reconhecidamente superior ao dos outros. O colaborador cumpre claramente os objetivos estabelecidos, apresentando-se como alguém de referência na sua área de atuação A pontuação obtida vai de 17 a 20;
- Desempenho acima do esperado: O desempenho é de alta qualidade e é atingido com frequência. O colaborador alcança os objetivos, superando-os e demonstrando constante motivação e disponibilidade para melhorar A pontuação obtida vai de 14 a 16;

- Desempenho Regular: O desempenho é bom. O colaborador cumpre estritamente com o estabelecido, demonstrando motivação e disponibilidade para alcançar os resultados A pontuação obtida vai de 10 a 13;
- Desempenho insuficiente. Há aspetos no desempenho que têm que ser melhorados. O colaborador não cumpre com o estabelecido, embora demonstre motivação e disponibilidade para alcançar os resultados. A pontuação obtida vai de 6 a 9;
- Desempenho muito insuficiente: O desempenho observado está aquém das expectativas da instituição. O colaborador não cumpre com o estabelecido, não revela motivação nem disponibilidade para alcançar os resultados A pontuação obtida vai de 1 a 5.

Com esta escala, o método de avaliação torna-se mais fácil de entender e aplicar, permitindo uma visão integrada e resumida dos níveis de avaliação e simplificando o registo e análise dos dados. No entanto, esta é uma escala pouco flexível para o avaliador, que tem que deve sempre ajustar-se ao instrumento e nunca ajustar o instrumento às características do avaliado. Para facilitar esta tarefa o avaliador deve proceder à avaliação do desempenho de cada colaborador fazendo previamente o Registo Mensal da Avaliação Individual (Anexo III). Este modelo vai permitir ao avaliador elaborar registos diários dos acontecimentos por forma a obter uma nota mensal que se irá refletir na avaliação anual de cada colaborador. Este registo das avaliações de todos os colaboradores terá uma dupla vantagem. Por um lado permite simplificar a análise e comparação aquando da fase de validação das notas finais, por outro será um instrumento de confirmação na discussão final a ocorrer na reunião de feedback. Existem algumas técnicas que auxiliam na expressão dos resultados destas avaliações, nomeadamente:

- a técnica da escolha forçada – onde o avaliador deve ter em conta apenas fatos objetivos. As informações sobre os conhecimentos são avaliadas nos seguintes graus: (5) Excelentes conhecimentos; (4) Bons conhecimentos; (3) Conhecimentos razoáveis; (2) Poucos conhecimentos e (1) Conhecimentos inexistentes;
- as escalas de avaliação do comportamento – são avaliadas as características mais salientes do colaborador, relacionadas com a função. Os graus de avaliação são: (1) Sempre; (2) Quase Sempre; (3) Algumas Vezes; (4) Nunca e (5) Não se Aplica;
- as escalas de juízo - permitem determinar em que grau o colaborador possui determinadas características, qualidades ou comportamentos e os graus de avaliação são: (1) Produz abaixo do exigido; (2) Produz pouco abaixo do exigido;

(3) Produz conforme o exigido; (4) Produz um pouco acima do exigido e (5) Produz muito acima do exigido.

A avaliação de desempenho decorrerá, então, em duas fases distintas:

- a autoavaliação e a avaliação por superior hierárquico, com o preenchimento do Modelo de Análise do Desempenho/Competências (Anexo IV) e;
- a reunião de feedback de onde resultará a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Pessoal (Anexo V).

A autoavaliação

O avaliado deverá efetuar a avaliação do seu próprio desempenho, utilizando o Modelo de Análise do Desempenho/Competências. Esta prática irá facilitar:

- o autoconhecimento de forma a
 - identificar e descrever os pontos fortes e os aspetos a desenvolver;
 - analisar elementos que poderão ter tido influência no resultado da autoavaliação
- a reunião de feedback, permitindo
 - refletir acerca do desempenho alcançado de acordo com o modelo que servirá de base à avaliação da chefia, comparando pontos de vista
- o plano de desenvolvimento pessoal, no sentido de
 - Identificar as estratégias que poderão ser seguidas com vista a colmatar os aspetos a melhorar que tenham sido identificados.

Por forma a facilitar este processo, para além da formação inicial de que toda a instituição foi alvo antes de se dar início ao processo de Avaliação de Desempenho, cada colaborador terá em sua posse os critérios pelos quais vai ser avaliado bem como o Guia Prático do Avaliado (Anexo VI).

Avaliação pelo superior hierárquico

O superior hierárquico procederá à avaliação de cada colaborador utilizado para o efeito Modelo de Análise do Desempenho/Competências, à semelhança de cada colaborador. Utilizando a mesma ferramenta que o avaliado utilizou aquando da sua autoavaliação, o avaliador pontuará as mesmas competências o que facilita o confronto e discussão de resultados na reunião de feedback.

Após proceder à avaliação do desempenho, o avaliador deve preencher o Plano de Desenvolvimento Pessoal de cada colaborador, onde regista o resultado da avaliação, o percurso profissional do colaborador e as ações que lhe parecem pertinentes desenvolver com o colaborador. Esta ferramenta será de grande utilidade para a construção do Plano de Desenvolvimento Pessoal do colaborador.

Esta avaliação, pelo superior hierárquico, tem a vantagem de, como é apenas um avaliador em cada departamento, o critério de avaliação ser mais homogéneo, sendo a avaliação mais objetiva e rigorosa.

Reunião de feedback

Terminadas que estão as duas fases de avaliação (a autoavaliação e a avaliação pelo superior hierárquico) deve então acontecer a reunião de feedback que servirá para potenciar o conhecimento dos efeitos/impactos do comportamento profissional do colaborador, ou seja, dar conhecimento do resultado da avaliação de desempenho. Esta reunião tem como objetivos:

- partilhar a autoavaliação com o avaliador e conhecer os fundamentos da avaliação atribuída;
- compreender as expectativas do avaliador face ao seu comportamento e transmitir as suas perceções sobre o seu desempenho;
- construir, através de um consenso entre avaliador e avaliado, um plano de ação para colmatar as necessidades de desenvolvimento identificadas.

Para que o feedback seja construtivo são necessárias 6 regras essenciais:

- ser pessoal e privada - a reunião de feedback deve acontecer num local privado e apenas com a presença do avaliador e do avaliado;
- concordar nos factos - deve chegar-se a um consenso sobre as causas dos factos face ao resultado obtido;
- fazer perguntas e ouvir as respostas - devem fazer-se perguntas que permitam apurar os factos e os motivos;
- criticar a ação, não a pessoa - apenas se devem criticar as ações e não a pessoa e as suas características;
- explicar as ações e comportamentos - é importante explicar os processos seguidos e as ações e/ou comportamentos adotados e respetivos impactos, e

- concordar com uma solução - devem ser elaborados planos de ação para solucionar os aspectos a melhorar.

Após discussão e concordância com a avaliação descendente deverá então ser elaborado um Plano de Desenvolvimento Pessoal que o colaborador deverá desenvolver ao longo do ano já em curso e que será o alvo da avaliação/discussão no início do ano seguinte. Este plano será composto por três áreas:

- Avaliação do desempenho, onde consta a avaliação qualitativa de cada competência nos aspectos positivos ou a melhorar;
- Percurso profissional, onde constam as expectativas de desenvolvimento futuro;
- Ações a desenvolver, onde estão definidas as ações concretas e objetivas de suporte à consecução dos objetivos globais.

Neste sentido, o colaborador deve ficar com o seu plano de desenvolvimento pessoal preenchido, após a reunião de feedback, em parceria com a sua chefia. O plano pressupõe, portanto, um conjunto de ações que deverão merecer o acordo e comprometimento do colaborador.

Riscos do processo de Avaliação de Desempenho

Um processo de avaliação de desempenho não é mais do que uma forma complexa e estruturada de obter medidas de desempenho dos colaboradores de uma instituição. Qualquer processo de medição está sujeito fatores situacionais como as características do avaliado e da instituição, o grau em que os avaliados participam no processo de avaliação e a forma como os resultados são comunicados.

No entanto existem erros frequentes que, para implementar e desenvolver um processo de avaliação de desempenho eficaz, é importante que se tenham em consideração:

- Na autoavaliação:
 - Efeito de Halo -tendência para que a opinião global de uma multiplicidade de fatores, influencie a apreciação pontual de cada competência individual;
 - Erro de inflação - tendência a sobrevalorizar o próprio comportamento;
 - Erro de inconsistência - diferentes critérios de avaliação condicionados pelos próprios pontos de vista do avaliado;

- Falta de memória – resumir a avaliação aos últimos acontecimentos ou dias que a antecedem;
- Tendência para avaliar todos os fatores segundo a classificação atribuída a um deles.
- Na avaliação por superior hierárquico:
 - Efeito de Halo;
 - Falta de memória;
 - Falta de técnica – avaliar apenas em função do bom senso do avaliador e não pelo conhecimento e aplicação dos conhecimentos e técnicas;
 - Erro de semelhança - tendência para sobrevalorizar os comportamentos que mais se identificam com as concepções ou os padrões de comportamento do avaliador;
 - Efeito de projeção – o avaliador atribui ao avaliado qualidades e defeitos que são seus;
 - Unilateralidade – tendência para sobrevalorizar os aspetos que o avaliador considera importantes, avaliando em função dos mesmos;
 - Hábito – tendência, por força do hábito, a avaliar sempre da mesma forma, ignorando as alterações ocorridas no desempenho;
 - Erro de contraste - quando o avaliador avalia dois colaboradores muito diferentes, o contraste entre os dois pode provocar uma radicalização da avaliação;
 - Erro de primeira impressão - quando o avaliador tem uma primeira ideia sobre o avaliado e esta permanece imutável mesmo que a pessoa sofra alterações;
 - Erro lógico – tendência para considerar que certas qualidades estão ligadas e atribuir-lhes a mesma avaliação;
 - Tendência central - a atração pelos pontos médios não permite a clareza na identificação dos aspetos positivos e negativos do avaliado;
 - Fuga ao conflito - tendência a sobrevalorizar os níveis de desempenho, com o objetivo de não despoletar possíveis reações adversas por parte do avaliado;
 - Proximidade temporal - tendência para sobrevalorizar, negativamente ou positivamente, os comportamentos observados mais perto do fim do período a que se reporta a avaliação. A pressa pode levar a negligenciar a importância de algumas dimensões do desempenho e

- Estereotipo - o avaliador faz um juízo prévio e aplica esse juízo a todas as pessoas sem considerar o caso concreto da pessoa que está a avaliar.

Como o ser humano é um complexo de ações e emoções, quando se fala em avaliar alguém, importa minimizar os efeitos induzidos pelos fatores subjetivos na apreciação.

Ao se avaliarem comportamentos obtém-se a grande vantagem de se incidir sobre uma realidade diretamente observável, reportando-se apenas a comportamentos relacionados diretamente com o exercício da função. No entanto, a definição exata dos comportamentos, é por vezes difícil sendo essencial um rigoroso sentido de ética e profissionalismo por parte do avaliador em relação aos critérios a avaliar.

Por sua vez, a avaliação dos objetivos da função é algo mais objetivo e frequentemente quantificável, embora em alguns casos, seja difícil operacionalizar os objetivos de modo a torná-los mensuráveis.

Neste sentido, quer avaliadores quer avaliados devem ser submetidos a um programa de formação específico que os alerte para a qualidade na avaliação de desempenho e os prepare para a eventualidade de poderem ocorrer em erros-tipo como os referidos.

A Avaliação de Desempenho tem um papel importante no bom funcionamento das organizações permitindo gerir o desempenho pessoal focando, entre outros aspetos:

- O estabelecimento de objetivos e metas
- A seleção e alocação de pessoas
- A manutenção ou aperfeiçoamento
- O treino e desenvolvimento
- A remuneração
- A carreira

Um processo de Avaliação de Desempenho devidamente adequado e cautelosamente introduzido na cultura da instituição, traduz-se numa decisão de gestão de elevado valor e resulta no efetivo desenvolvimento das pessoas.

A definição dos objetivos alinhados com as estratégias da instituição e com as dos clientes, implica necessariamente conhecimento e partilha num processo de envolvimento de todos e a todos os níveis. Neste sentido tem que existir um nível de compromisso individual e coletivo, tal que se produza capacidade motivacional por forma a se direcionarem

comportamentos para a mudança. A confiança que, portanto, o facto chave deste sistema pelo que cabe à gestão impulsionar o sentido de responsabilidade aos colaboradores face à prossecução dos objetivos delineados.

Sendo o processo de Avaliação de Desempenho percecionado internamente como uma ferramenta que gera valor e benefícios traduzíveis para ambas as partes, os resultados serão entendidos como um sistema de justiça e consciência internas, não permitindo dissonâncias individuais provocadas por eventuais faltas de compreensão e desconfiança.

É neste sentido que um compromisso de topo se torna um fator crítico de sucesso, na união das pessoas em redor de todo este processo. Trata-se de um processo de mudança vai quebrar regras de funcionamento e gerar em algumas pessoas desconforto e instabilidade uma vez que permitirá perceber se é necessário mobilizar pessoas em torno da missão da instituição.

Importa, então, perceber até que ponto as avaliações de desempenho realmente aumentam o desempenho, o que não é tarefa fácil. Para muitos não motiva nem guia, sendo até um meio gerador de conflitos. No entanto, sendo um processo subjetivo, haverá sempre lugar a uma avaliação de desempenho, mesmo que intuitiva, ou seja, não formal.

“Só medindo o homem progride...”

Avaliação de Desempenho - Anexo I: Critérios de Avaliação - Colaboradores

CRITÉRIOS	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO – COLABORADORES				
	Desempenho muito insuficiente – não cumpre com o estabelecido, não revela motivação nem disponibilidade para alcançar os resultados	Desempenho insuficiente – não cumpre com o estabelecido, embora demonstre motivação e disponibilidade para alcançar os resultados	Desempenho regular – cumpre estritamente o estabelecido, demonstrando motivação e disponibilidade para alcançar os resultados	Desempenho acima do esperado – alcança os objetivos, superando-os, demonstrando constante motivação e disponibilidade para melhorar	Desempenho de excelência – cumpre claramente os objetivos estabelecidos, apresentando-se como alguém de referência na sua área de atuação
Quantidade de Trabalho Avalia o volume de trabalho útil produzido	Nunca alcança o esperado	Resultados geralmente inferiores ao esperado	Faz o que normalmente se espera	Faz normalmente mais do que se espera	Faz sempre mais do que se espera
Qualidade de Trabalho Avalia o grau de perfeição do trabalho produzido	Comete erros graves com muita frequência	Trabalha com bastantes erros, exigindo acompanhamento e correções frequentes. Ocasionalmente comete erros graves	Trabalho que satisfaz, mas que exige aperfeiçoamento de pormenor. Comete poucos erros e com pouca gravidade	Trabalho bem executado, sem deficiências que chamem a atenção	Executa o trabalho com total ausência de erros
Domínio da Função Avalia o nível de conhecimentos práticos relacionados com a exigência da função	Apresenta conhecimentos insuficientes nos aspetos fundamentais da sua função. Insuficiente conhecimento da realidade do trabalho em amplitude e em profundidade. Não tem experiência própria	Lacunas no domínio dos conhecimentos relacionados com aspetos fundamentais da função. Deficiências de conhecimento da realidade do trabalho em amplitude e em profundidade. Experiência reduzida para o desempenho da função	Domínio dos conhecimentos necessários ao desenvolvimento da função. Razoável apreensão da realidade do trabalho em pelo menos um dos aspetos (amplitude ou profundidade). Grau de experiência razoável para o desempenho da função	Nível de conhecimentos ultrapassando, em alguns aspetos, o âmbito da função. Bom nível de apreensão da realidade do trabalho na generalidade dos seus aspetos (amplitude e profundidade). Nível de experiência que permite o domínio da função e gradualmente aperfeiçoar os seus conhecimentos	Nível de conhecimentos excedendo, em muitos aspetos, as exigências da função. Domínio da realidade da função em amplitude e profundidade. Nível de experiência que permite atingir o grau de mestria

CRITÉRIOS		Autonomia/Iniciativa	Responsabilidade
<p>Desempenho muito insuficiente – não cumpre com o estabelecido, não revela motivação nem disponibilidade para alcançar os resultados dos</p>	<p>Necessita de orientação pormenorizada. Recorre constantemente aos conselhos e diretivas do responsável ou outros. Não revela espírito de iniciativa</p>	<p>Grande dificuldade em assumir responsabilidades. Nem sempre avalia as consequências dos seus atos, mas é capaz de as assumir</p>	<p>Avalia a capacidade de prever, julgar e assumir as consequências dos seus atos</p>
<p>Desempenho insuficiente – não cumpre com o estabelecido, embora demonstre motivação e disponibilidade para alcançar os resultados</p>	<p>Necessita frequentemente de orientação. Recorre com alguma frequência aos conselhos e diretivas do responsável ou outros. Revela pouca iniciativa</p>	<p>Assume normalmente as suas responsabilidades. Pondera e assume normalmente as consequências dos seus atos</p>	<p>Assume normalmente as suas responsabilidades. Revela pouca iniciativa</p>
<p>Desempenho regular – cumpre estritamente o esperado, demonstrando motivação e disponibilidade para alcançar os resultados</p>	<p>Necessita de orientação e apoio geral de algumas diretivas específicas. Recorre, por vezes, a esclarecimentos complementares do responsável. Revela iniciativa com resultados visíveis</p>	<p>Assume claramente as suas responsabilidades. Revela ponderação em todos os atos que pratica e assume as suas consequências</p>	<p>Assume claramente as suas responsabilidades. Revela ponderação em todos os atos que pratica e assume as suas consequências</p>
<p>Desempenho acima do esperado – alcança os objetivos, superando-os, demonstrando constante motivação e disponibilidade para melhorar</p>	<p>Necessita apenas de orientação geral. Não recorre a esclarecimentos complementares. Revela acentuado grau de iniciativa, respondendo aos problemas de maneira rápida e acertada e apresentando sugestões de influência notória nos resultados</p>	<p>Assume deliberadamente as suas responsabilidades. Revela elevada ponderação nos atos que pratica assumindo integralmente e por iniciativa própria a responsabilidade pelos mesmos, corrigindo-se se necessário</p>	<p>Assume deliberadamente as suas responsabilidades. Revela elevada ponderação nos atos que pratica assumindo integralmente e por iniciativa própria a responsabilidade pelos mesmos, corrigindo-se se necessário</p>
<p>Desempenho de excelência – cumpre claramente os objetivos estabelecidos, apresentando-se como alguém de referência na sua área de atuação</p>	<p>Com um mínimo de diretivas desenvolve e dinamiza o seu trabalho. É independente e resolve. Revela elevado grau de iniciativa, com impacto decisivo nos resultados</p>	<p>Assume deliberadamente as suas responsabilidades. Revela elevada ponderação nos atos que pratica assumindo integralmente e por iniciativa própria a responsabilidade pelos mesmos, corrigindo-se se necessário</p>	<p>Assume deliberadamente as suas responsabilidades. Revela elevada ponderação nos atos que pratica assumindo integralmente e por iniciativa própria a responsabilidade pelos mesmos, corrigindo-se se necessário</p>

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO – COLABORADORES

CRITÉRIOS	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO – COLABORADORES				
	Desempenho muito insuficiente – não cumpre com o estabelecido, não revela motivação nem disponibilidade para alcançar os resultados	Desempenho insuficiente – não cumpre com o estabelecido, embora demonstre motivação e disponibilidade para alcançar os resultados	Desempenho regular – cumpre estritamente o estabelecido, demonstrando motivação e disponibilidade para alcançar os resultados	Desempenho acima do esperado – alcança os objetivos, superando-os, demonstrando constante motivação e disponibilidade para melhorar	Desempenho de excelência – cumpre claramente os objetivos estabelecidos, apresentando-se como alguém de referência na sua área de atuação
Aperfeiçoamento Profissional Avalia o interesse demonstrado em melhorar os conhecimentos profissionais e em corrigir defeitos e pontos fracos	Desinteresse em adquirir novos conhecimentos e em melhorar a qualidade do trabalho	Algum interesse, embora esporádico e pouco frequente em adquirir novos conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho	Interesse, embora descontínuo, em aumentar os seus conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho	Em regra revela interesse em melhorar os seus conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho	Interesse metódico e sistemático em melhorar os conhecimentos profissionais e a qualidade do seu trabalho
Disponibilidade/Adaptação Profissional Avalia a atitude para participar em ações, independentemente da sua previsibilidade, que signifiquem acréscimo de trabalho decorrente de variações sazonais ou de ponta	Não revela dedicação nem disponibilidade. Resistência a acorrer a eventuais sobrecargas de trabalho decorrentes de variações sazonais de ponta. Não aceita qualquer tarefa que não se inclua na rotina habitual e revela, na prática resistência à mudança. Não consegue ultrapassar a rotina	Pouca dedicação e disponibilidade. Aceita com relutância tarefas que não se inclua na rotina habitual, ou que resultem de sobrecargas de trabalho decorrentes de variações sazonais ou de ponta. Nítidas dificuldades de adaptação a novas tarefas e situações	Razoável dedicação e disponibilidade. Aceita com naturalidade tarefas que não se inclua na rotina habitual, ou que resultem de sobrecargas de trabalho decorrentes de variações sazonais ou de ponta. Adaptação satisfatória a novas tarefas, embora hesite perante situações menos frequentes	Bom nível de dedicação e disponibilidade. Aceita com empenho e boa vontade tarefas não incluídas na rotina habitual, ou que resultem de sobrecargas de trabalho decorrentes de variações sazonais ou de ponta. Revela boa adaptação a novas tarefas e a situações pouco frequentes	Excepcional nível de dedicação e empenhamento. Disponibiliza-se para a realização de tarefas não incluídas na rotina habitual, ou que resultem de sobrecarga de trabalho. Disponibiliza-se, prontamente, sempre que os objetivos do sector ou da Instituição estejam em causa. Excepcional adaptação à mudança

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO – COLABORADORES					
CRITÉRIOS	Relações Humanas	Relações Humanas	Assiduidade	Pontualidade	Avalia o grau de cumprimento do horário de trabalho
Desempenho muito insuficiente – não cumpre com o estabelecido, não revela motivação nem disponibilidade para alcançar os resultados	Difícil relacionamento. Gera conflitos permanentemente. Averso à integração em equipe. Reage negativamente às dificuldades em seu trabalho. Revela dificuldades em se integrar em equipe. Aceta diretivas hierárquicas. Reage, por vezes, de forma negativa perante entidades exteriores/utentes	Regular relacionamento. Gera por vezes conflitos, não contribuindo para o bom ambiente de trabalho. Revela dificuldades em se integrar em equipe. Aceta diretivas hierárquicas. Estabelece um relacionamento correto com as entidades exteriores/utentes	Regista entre 20 a 30 dias/ano de faltas justificadas e entre 2 e 3 dias/ano de faltas injustificadas	Regista entre 20 a 30 dias/ano de faltas justificadas e entre 2 e 3 dias/ano de faltas injustificadas	São frequentes os atrasos e a dificuldade em cumprir o seu regime de trabalho. Entre 15/20 vezes/ano não cumpriu o horário de trabalho
Desempenho regular – cumpre estritamente o esperado – alcança os objetivos, superando-os, demonstrando constante motivação e disponibilidade para alcançar os resultados	Fácil relacionamento. Tem boa aceitação. Demonstra cultura e espírito de equipa. Empenha-se na resposta aumentando o grau de cooperação. Procura ser correto e dialoga com a hierarquia. Demonstra gosto, eficiência nas relações com as entidades exteriores/utentes	Relacionamento normal. Integra-se normalmente na equipa. Aceita naturalmente as diretivas hierárquicas. Estabelece um relacionamento correto com as entidades exteriores/utentes	Regista entre 10 a 20 dias/ano de faltas justificadas e entre 1 e 2 dias/ano de faltas injustificadas	Regista entre 5 e 10 dias/ano de faltas justificadas e 1 dia/ano de faltas injustificadas	Cumprir normalmente o seu regime de horário de trabalho. Entre 10/15 vezes/ano não cumpriu o horário de trabalho
Desempenho de excelência – cumpre claramente os objetivos estabelecidos, apresentando-se como alguém de referência na sua área de atuação	Relacionamento exemplar. Tem muito boa aceitação. Dinamiza o espírito de equipa, aumentando o grau de cooperação. Procura ser correto e dialoga com a hierarquia. Demonstra gosto, eficiência nas relações com as entidades exteriores/utentes	Relacionamento excelente. Integra-se normalmente na equipa. Aceita naturalmente as diretivas hierárquicas. Estabelece um relacionamento correto com as entidades exteriores/utentes	Regista menos de 5 dias/ano de faltas justificadas e não tem faltas injustificadas	Regista menos de 5 dias/ano de faltas justificadas e não tem faltas injustificadas	Chama a atenção pela sua pontualidade. Entre 0/5 vezes/ano não cumpriu o horário de trabalho

Avaliação de Desempenho - Anexo II: Critérios de Avaliação – Chefias e Coordenação

CRITÉRIOS	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO – CHEFIAS E COORDENAÇÃO				
	Desempenho muito insuficiente – não cumpre com o estabelecido, não revela motivação nem disponibilidade para alcançar os resultados	Desempenho insuficiente – não cumpre com o estabelecido, embora demonstre motivação e disponibilidade para alcançar os resultados	Desempenho regular – cumpre estritamente o estabelecido, demonstrando motivação e disponibilidade para alcançar os resultados	Desempenho acima do esperado – alcança os objetivos, superando-os, demonstrando constante motivação e disponibilidade para melhorar	Desempenho de excelência – cumpre claramente os objetivos estabelecidos, apresentando-se como alguém de referência na sua área de atuação
Quantidade de Trabalho Avalia a rapidez de execução das tarefas distribuídas sem prejuízo da qualidade	Demasiado lento, provocando atrasos no funcionamento do serviço	Mostra frequente dificuldade em realizar as tarefas atempadamente	Em regra, executa as tarefas em tempo útil	Rapidez e oportunidade na execução das tarefas, não sofrendo a qualidade alterações apreciáveis	Grande rapidez de execução sem detrimento da qualidade
Qualidade de Trabalho Avalia a perfeição do trabalho realizado, tendo em conta a frequência e gravidade dos erros	Erros e defeitos graves muito frequentes	Trabalho com bastantes erros, exigindo acompanhamento a correções frequentes	Trabalho que satisfaz, mas que exige aperfeiçoamento de pormenor	Trabalho bem executado, sem deficiências que chamem a atenção	Trabalho que chama a atenção pela sua qualidade e rigor de execução
Domínio da Função Avalia o nível de conhecimentos práticos relacionados com a exigência da função	Conhecimentos insuficientes em aspetos fundamentais da função. Insuficiente conhecimento da realidade do trabalho em amplitude e em profundidade. Não tem experiência própria	Lacunas no domínio dos conhecimentos relacionados com aspetos fundamentais da função. Deficiências de conhecimento da realidade do trabalho em amplitude e em profundidade. Experiência reduzida para o desempenho da função	Domínio dos conhecimentos necessários ao desenvolvimento da função. Razoável apreensão da realidade do trabalho em pelo menos um dos aspetos (amplitude ou profundidade). Grau de experiência razoável para o desempenho da função	Nível de conhecimentos ultrapassando, em alguns aspetos, o âmbito da função. Bom nível de apreensão da realidade do trabalho na generalidade dos seus aspetos (amplitude e profundidade). Nível de experiência que permite o domínio da função e gradualmente aperfeiçoar os seus conhecimentos	Nível de conhecimentos excedendo, em muitos aspetos, as exigências da função. Domínio da realidade da função em amplitude e profundidade. Nível de experiência que permite atingir o grau de mestria

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO – CHEFIAS E COORDENAÇÃO		CRITÉRIOS													
Desempenho muito insuficiente – não cumpre com o estabelecido, não revela motivação nem disponibilidade para alcançar os resultados	Desempenho muito insuficiente – não cumpre com o estabelecido, embora demonstre motivação e disponibilidade para alcançar os resultados	Desempenho regular – cumpre estritamente o estabelecido, demonstrando motivação e disponibilidade para alcançar os resultados	Desempenho regular – cumpre estritamente o estabelecido, demonstrando motivação e disponibilidade para alcançar os resultados	Desempenho acima do esperado – alcança os objetivos, superando-os, demonstrando constante motivação e disponibilidade para melhorar	Desempenho de excelência – cumpre claramente os objetivos estabelecidos, apresentando-se como alguém de referência na sua área de atuação	Autonomia/Iniciativa É incapaz de tomar a iniciativa, trabalhando apenas sob orientação pormenorizada	Autonomia/Iniciativa Avalia a facilidade de procurar soluções para os problemas independentemente da intervenção dos dirigentes	Responsabilidade Evita a responsabilidade. Não prevê nem assume as consequências dos seus atos	Responsabilidade Avalia a capacidade de prever, julgar e assumir as consequências dos atos	Aperfeiçoamento Avalia o interesse demonstrado em melhorar os conhecimentos profissionais e em corrigir defeitos e pontos fracos	Aperfeiçoamento Desinteresse em adquirir novos conhecimentos e em melhorar a qualidade do trabalho	Aperfeiçoamento Alguns interesses, embora esporádico e pouco frequente, em adquirir novos conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho	Aperfeiçoamento Interesse, embora descontinuo, em aumentar os seus conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho	Aperfeiçoamento Em regra revela interesse em melhorar os seus conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho	Aperfeiçoamento Interesse metódico e sistemático em melhorar os conhecimentos e a qualidade do seu trabalho
Desempenho muito insuficiente – não cumpre com o estabelecido, embora demonstre motivação e disponibilidade para alcançar os resultados	Desempenho muito insuficiente – não cumpre com o estabelecido, embora demonstre motivação e disponibilidade para alcançar os resultados	Desempenho regular – cumpre estritamente o estabelecido, demonstrando motivação e disponibilidade para alcançar os resultados	Desempenho regular – cumpre estritamente o estabelecido, demonstrando motivação e disponibilidade para alcançar os resultados	Desempenho acima do esperado – alcança os objetivos, superando-os, demonstrando constante motivação e disponibilidade para melhorar	Desempenho de excelência – cumpre claramente os objetivos estabelecidos, apresentando-se como alguém de referência na sua área de atuação	Autonomia/Iniciativa É incapaz de tomar a iniciativa, trabalhando apenas sob orientação pormenorizada	Autonomia/Iniciativa Avalia a facilidade de procurar soluções para os problemas independentemente da intervenção dos dirigentes	Responsabilidade Evita a responsabilidade. Não prevê nem assume as consequências dos seus atos	Responsabilidade Avalia a capacidade de prever, julgar e assumir as consequências dos atos	Aperfeiçoamento Avalia o interesse demonstrado em melhorar os conhecimentos profissionais e em corrigir defeitos e pontos fracos	Aperfeiçoamento Desinteresse em adquirir novos conhecimentos e em melhorar a qualidade do trabalho	Aperfeiçoamento Alguns interesses, embora esporádico e pouco frequente, em adquirir novos conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho	Aperfeiçoamento Interesse, embora descontinuo, em aumentar os seus conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho	Aperfeiçoamento Em regra revela interesse em melhorar os seus conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho	Aperfeiçoamento Interesse metódico e sistemático em melhorar os conhecimentos e a qualidade do seu trabalho
Desempenho muito insuficiente – não cumpre com o estabelecido, embora demonstre motivação e disponibilidade para alcançar os resultados	Desempenho muito insuficiente – não cumpre com o estabelecido, embora demonstre motivação e disponibilidade para alcançar os resultados	Desempenho regular – cumpre estritamente o estabelecido, demonstrando motivação e disponibilidade para alcançar os resultados	Desempenho regular – cumpre estritamente o estabelecido, demonstrando motivação e disponibilidade para alcançar os resultados	Desempenho acima do esperado – alcança os objetivos, superando-os, demonstrando constante motivação e disponibilidade para melhorar	Desempenho de excelência – cumpre claramente os objetivos estabelecidos, apresentando-se como alguém de referência na sua área de atuação	Autonomia/Iniciativa É incapaz de tomar a iniciativa, trabalhando apenas sob orientação pormenorizada	Autonomia/Iniciativa Avalia a facilidade de procurar soluções para os problemas independentemente da intervenção dos dirigentes	Responsabilidade Evita a responsabilidade. Não prevê nem assume as consequências dos seus atos	Responsabilidade Avalia a capacidade de prever, julgar e assumir as consequências dos atos	Aperfeiçoamento Avalia o interesse demonstrado em melhorar os conhecimentos profissionais e em corrigir defeitos e pontos fracos	Aperfeiçoamento Desinteresse em adquirir novos conhecimentos e em melhorar a qualidade do trabalho	Aperfeiçoamento Alguns interesses, embora esporádico e pouco frequente, em adquirir novos conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho	Aperfeiçoamento Interesse, embora descontinuo, em aumentar os seus conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho	Aperfeiçoamento Em regra revela interesse em melhorar os seus conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho	Aperfeiçoamento Interesse metódico e sistemático em melhorar os conhecimentos e a qualidade do seu trabalho

CRITÉRIOS	AValiação DO DESEMPENHO – CHEFIAS E COORDENAÇÃO				
	Desempenho muito insuficiente – não cumpre com o estabelecido, não revela motivação nem disponibilidade para alcançar os resultados	Desempenho insuficiente – não cumpre com o estabelecido, embora demonstre motivação e disponibilidade para alcançar os resultados	Desempenho regular – cumpre estritamente o estabelecido, demonstrando motivação e disponibilidade para alcançar os resultados	Desempenho acima do esperado – alcança os objetivos, superando-os, demonstrando constante motivação e disponibilidade para melhorar	Desempenho de excelência – cumpre claramente os objetivos estabelecidos, apresentando-se como alguém de referência na sua área de atuação
Disponibilidade/Adaptação Profissional Avalia a facilidade de ajustamento a novas tarefas e situações	Revela, na prática, resistência à mudança. Não consegue ultrapassar a rotina	Nítidas dificuldades de adaptação a novas tarefas e situações	Ajustamento satisfatório a novas tarefas, embora hesite perante situações menos frequentes.	Boa adaptação a novas tarefas e a situações pouco frequentes	Excepcional adaptação à mudança
Relações Humanas Avalia a facilidade em estabelecer e manter boas relações com as pessoas de trabalho, e o interesse em criar bom ambiente	Provoca atritos frequentes	Dificuldade de relacionamento com os colegas de trabalho e dirigentes. Não contribui para o bom ambiente de trabalho	Estabelece relações normais com os colegas de trabalho e dirigentes	Boas relações de trabalho. Contribui para manter bom ambiente	Relações de trabalho muito boas. Sabe e esforça-se por criar bom ambiente de trabalho
Assiduidade/Pontualidade Avalia, quantificando, as faltas injustificadas no ano e o grau de cumprimentos do horário de trabalho	Tem faltas injustificadas superiores a 3 dias/ano. Desinteresse reiterado pelo cumprimento do seu regime de horário de trabalho	Tem faltas injustificadas entre 2 e 3 dias/ano. São frequentes os atrasos e a dificuldade em cumprir o seu regime de horário de trabalho	Tem faltas injustificadas de 1 a 2 dias/ano. Cumpre normalmente o seu regime de horário de trabalho	Tem faltas injustificadas até 1 dia/ano. Cumpre exemplarmente o regime de horário de trabalho ou raramente regista atrasos	Não tem faltas injustificadas. Cumpre exemplarmente o horário de trabalho
Capacidade para dirigir Avalia a capacidade manifestada para programar, orientar e controlar eficazmente as tarefas dos trabalhadores da sua dependência funcional	Programação e controlo deficientes. Coordena apenas ações rotineiras	Programação e coordenação das ações nem sempre adequadas. Os recursos existentes são, por vezes, mal aproveitados	Adequada programação e coordenação das ações. Tem, por vezes, falhas de controlo	Programa, orienta e controla as ações de forma adequada. Bom aproveitamento dos recursos existentes	Excelente programação, orientação e controlo das ações. Total aproveitamento dos recursos existentes

Avaliação de Desempenho - Anexo III: Registro Mensal da Avaliação Individual

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - 201

Nome:

		Desempenho muito insuficiente		Desempenho insuficiente		Desempenho regular		Desempenho acima do esperado		Desempenho de excelência	
Quantidade de Trabalho	[1-5]	0	[6-9]	0	[10-13]	0	[14-16]	0	[17-20]	0	
Qualidade no trabalho	[1-5]	0	[6-9]	0	[10-13]	0	[14-16]	0	[17-20]	0	
Domínio da função	[1-5]	0	[6-9]	0	[10-13]	0	[14-16]	0	[17-20]	0	
Autonomia / Iniciativa	[1-5]	0	[6-9]	0	[10-13]	0	[14-16]	0	[17-20]	0	
Responsabilidade	[1-5]	0	[6-9]	0	[10-13]	0	[14-16]	0	[17-20]	0	
Aperfeiçoamento profissional	[1-5]	0	[6-9]	0	[10-13]	0	[14-16]	0	[17-20]	0	
Disponibilidade / Adaptação profissional	[1-5]	0	[6-9]	0	[10-13]	0	[14-16]	0	[17-20]	0	
Relações Humanas	[1-5]	0	[6-9]	0	[10-13]	0	[14-16]	0	[17-20]	0	
Assiduidade	[1-5]	0	[6-9]	0	[10-13]	0	[14-16]	0	[17-20]	0	
Pontualidade	[1-5]	0	[6-9]	0	[10-13]	0	[14-16]	0	[17-20]	0	
MÉDIA FINAL											
0											

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - JANEIRO

Nome:

JANEIRO	Desempenho muito insuficiente		Desempenho insuficiente		Desempenho regular		Desempenho acima do esperado		Desempenho de excelência	
Quantidade de Trabalho - Avalia o volume de trabalho útil produzido	Não produz		Produz em média menos de 4 horas/dia		Produz em média 6 horas/dia		Produz em média acima das 6 horas/dia		Está em permanente produção superando as horas diárias	
	[1-5]		[6-9]		[10-13]		[14-16]		[17-20]	
Qualidade no trabalho - Avalia o grau de perfeição do trabalho produzido	Sem qualidade		Só faz com ajuda		Só faz o que se espera		Faz e propoe sugestões de melhoria		Faz sugestões de melhoria mostrando capacidade de as implementar	
	[1-5]		[6-9]		[10-13]		[14-16]		[17-20]	

CLASSIFICAÇÃO		[1-5]	[6-9]	[10-13]	[14-16]	[17-20]
JANEIRO	Desempenho muito insuficiente	Não é capaz de executar nada	Executa apenas sob orientação	Executa todas as funções	Executa todas as funções propondo melhorias	Executa todas as funções implementando formas de melhoria
	Desempenho insuficiente	Não é capaz de organizar e decidir	Organiza de forma ineficaz e tomando decisões maioritariamente erradas	É capaz de se organizar e tomar decisões mas sempre com orientação	A partir de directrizes é capaz de fazer	Dinamiza com iniciativa própria causando impacto positivo nas tarefas
	Desempenho regular	Domínio da função - Avalia o nível de conhecimentos práticos relacionados com a exigência da função				
	Desempenho acima do esperado					
	Desempenho de excelência					
CLASSIFICAÇÃO		[1-5]	[6-9]	[10-13]	[14-16]	[17-20]
CLASSIFICAÇÃO		[1-5]	[6-9]	[10-13]	[14-16]	[17-20]

Nome:

Nome:

JANEIRO	Desempenho muito insuficiente		Desempenho insuficiente		Desempenho regular		Desempenho acima do esperado		Desempenho de excelência	
Responsabilidade - Avalia a capacidade de prever, julgar e assumir as consequências dos seus atos	Sem qualquer responsabilidade		Não tem consciência dos actos errados cometidos		Assumem qualquer acto pedindo desculpa		É responsável pelos actos propondo correcções ou soluções		Raramente regista actos incorrectos. Responsável assumindo as consequências e corrigindo atitudes, não incorrendo no mesmo erro.	
CLASSIFICAÇÃO	[1-5]		[6-9]		[10-13]		[14-16]		[17-20]	
Aperfeiçoamento profissional - Avalia o interesse demonstrado em melhorar os conhecimentos profissionais e em corrigir defeitos e pontos fracos	Regista desinteresse total pela função		Mostra interesse apenas quando incentivado		Mostra interesse apenas algumas vezes por iniciativa própria		Revela sempre interesse em melhorar		Revela sempre interesse e apresenta melhorias autonomas	
CLASSIFICAÇÃO	[1-5]		[6-9]		[10-13]		[14-16]		[17-20]	

CLASSIFICAÇÃO		[1-5]	[6-9]	[10-13]	[14-16]	[17-20]
JANEIRO	Desempenho muito insuficiente	Nunca disponível	Raramente disponível e com muita relutância	Está disponível quando solicitado	Está sempre disponível e com toda a dedicação	Disponibiliza-se sem que lhe seja solicitado, dedicando-se de forma exemplar
Disponibilidade/Adaptação profissional - Avalia a atitude para participar em ações, independentemente da sua previsibilidade, que signifiquem acréscimo de trabalho decorrente de variações sazonais ou de ponta	Disponibilidade/Adaptação profissional - Avalia a facilidade em estabelecer e manter boas relações, capacidade para trabalhar em equipa, simpática e boa disposição	Não regista qualquer capacidade	Não aceita ordens, é conflituoso e instável	Relacionamento normal, sabe trabalhar em equipa, aceita os ordens e colabora quer com a instituição quer com os clientes	Aceita as diferentes personalidades, respeita o próximo, tem espírito de equipa, não é conflituoso	Impulsiona o bom ambiente, promove correções em comportamentos, é capaz de gerir conflitos e é eficiente nas relações humanas
CLASSIFICAÇÃO	[1-5]	[6-9]	[10-13]	[14-16]	[17-20]	

Nome:

Desempenho de excelência

Desempenho acima do esperado

Desempenho regular

Desempenho insuficiente

Desempenho muito insuficiente

Nome:

JANEIRO	Desempenho muito insuficiente		Desempenho insuficiente		Desempenho regular		Desempenho acima do esperado		Desempenho de excelência		
Assiduidade - Avalia, quantificando, as faltas dadas durante o ano	Regista mais de 30 dias/ano de faltas justificadas e mais de 3 dias/ano de faltas injustificadas		Regista entre 20 a 30 dias/ano de faltas justificadas e entre 2 e 3 dias/ano de faltas injustificadas		Regista entre 10 a 20 dias/ano de faltas justificadas e entre 1 e 2 dias/ano de faltas injustificadas		Regista entre 5 e 10 dias/ano de faltas justificadas e 1 dia/ano de faltas injustificadas		Regista menos de 5 dias/ano de faltas justificadas e não tem faltas injustificadas		
	CLASSIFICAÇÃO		[1-5]		[6-9]		[10-13]		[14-16]		[17-20]
Pontualidade - Avalia o grau de cumprimento do horário de trabalho	Não se preocupa em cumprir o horário		Regista atrasos constantes e não cumpre o horário registando mais de 15 incumprimentos/ano		Cumpre regularmente o horário registando entre 10 e 15 incumprimentos/ano		Cumpre o horário de trabalho registando entre 5 e 10 incumprimentos/ano		Pontualidade notória, registando um máximo 5 incumprimentos/ano		
	CLASSIFICAÇÃO		[1-5]		[6-9]		[10-13]		[14-16]		[17-20]

Avaliação de Desempenho – Anexo IV: Modelo Análise do Desempenho de Competências – Colaboradores

Análise do Desempenho/Competências

Avaliador: _____

Avaliado: _____

Período de validade: de ___/___/___ a ___/___/___

Data da avaliação: _____ / 201__

AUTO AVALIAÇÃO PERFIL TÉCNICO: _____

	Desempenho muito insuficiente [1-5]	Desempenho insuficiente [6-9]	Desempenho regular [10-13]	Desempenho acima do esperado [14-16]	Desempenho de excelência [17-20]
<p>Quantidade de Trabalho Volume de trabalho útil produzido</p> <p>NOTA: _____</p>	Nunca alcança o esperado – Não produz.	Resultados geralmente inferiores ao esperado – Produz em média menos de 4 horas/dia.	Faz normalmente o que se espera – Produz em média 6 horas/dia.	Faz normalmente mais do que se espera – Produz em média acima das 6 horas/dia.	Faz sempre mais do que se espera – Está em permanente produção superando as horas diárias.
<p>Qualidade de Trabalho Grau de perfeição no trabalho produzido</p> <p>NOTA: _____</p>	Comete erros graves com muita frequência – Faz mal feito.	Trabalha com bastantes erros, exigindo acompanhamento e correções frequentes. Ocasionalmente comete erros graves – Só faz bem com ajuda.	Trabalho que satisfaz mas que exige aperfeiçoamento de pormenor. Comete poucos erros e com pouca gravidade – Faz o que se espera.	Trabalho bem executado, sem deficiências que chamem a atenção – Faz bem e propõe sugestões de melhoria.	Executa o trabalho com total ausência de erros – Faz sugestões de melhoria mostrando capacidade de as implementar.
<p>Domínio da Função Nível de conhecimentos práticos relacionados com a exigência da função</p> <p>NOTA: _____</p>	Apresenta conhecimentos insuficientes nos aspetos fundamentais da sua função. Insuficiente conhecimento da realidade do trabalho em amplitude e em profundidade. Não tem experiência própria – Não é capaz de executar nada.	Lacunas no domínio dos conhecimentos relacionados com aspetos fundamentais da função. Deficiências de conhecimento da realidade do trabalho em amplitude e em profundidade. Experiência reduzida para o desempenho da função – Executa apenas sob orientação.	Domínio dos conhecimentos necessários ao desenvolvimento da função. Razoável apreensão da realidade do trabalho em pelo menos um dos aspetos (amplitude ou profundidade). Grau de experiência razoável para o desempenho da função – Executa todas as funções.	Nível de conhecimentos ultrapassando o âmbito da função. Bom nível de apreensão da realidade do trabalho. Nível de experiência que permite o domínio da função e o aperfeiçoamento gradual dos seus conhecimentos – Executa todas as funções propondo melhorias.	Nível de conhecimentos excedendo, em muitos aspetos, as exigências da função. Domínio da realidade da função em amplitude e profundidade. Nível de experiência que permite atingir o grau de mestria – Executa todas as funções implementando formas de melhoria.
<p>Autonomia/ iniciativa Grau de autonomia no desempenho da função, capacidade de organização e decisão</p> <p>NOTA: _____</p>	Necessita de orientação pormenorizada. Recorre constantemente aos conselhos e diretivas do responsável ou outros. Não revela espírito de iniciativa - Não é capaz de organizar e decidir.	Necessita frequentemente de orientação. Recorre com alguma frequência aos conselhos e diretivas do responsável ou outros. Revela pouca iniciativa - Organiza de forma ineficaz e tendo pouca autonomia, tomando decisões maioritariamente erradas.	Necessita de orientação e apoio geral e de algumas diretivas específicas. Recorre, por vezes, a esclarecimentos complementares do responsável. Revela iniciativa com resultados visíveis - É capaz de se organizar e tomar decisões mas sempre com orientação.	Necessita de orientação geral. Não recorre a esclarecimentos complementares. Revela acentuado grau de iniciativa. Responde aos problemas de maneira rápida e acertada. Apresenta sugestões de influência notória nos resultados - A partir de diretrizes é capaz de fazer.	Com um mínimo de diretivas desenvolve e dinamiza o seu trabalho. É independente e resolutivo. Revela elevado grau de iniciativa, com impacto decisivo nos resultados - Dinamiza com iniciativa própria causando impacto positivo nas tarefas.

Análise do Desempenho/Competências

Avaliador: _____

Avaliado: _____

Período de validade: de ___/___/___ a ___/___/___

Data da avaliação: _____/201__

AUTO AVALIAÇÃO PERFIL TÉCNICO: _____

	Desempenho muito insuficiente [1-5]	Desempenho insuficiente [6-9]	Desempenho regular [10-13]	Desempenho acima do esperado [14-16]	Desempenho de excelência [17-20]
<p>Responsabilidade Capacidade de prever, julgar e assumir as consequências dos seus atos</p> <p>NOTA: _____</p>	<p>Evita as responsabilidades. Não prevê nem assume as consequências dos seus atos - Sem qualquer responsabilidade</p>	<p>Grande dificuldade em assumir responsabilidades. Nem sempre avalia as consequências dos seus atos, mas é capaz de as assumir - Não tem consciência dos atos errados cometidos.</p>	<p>Assume normalmente as suas responsabilidades. Pondera e assume normalmente as consequências dos seus atos - Assume qualquer ato pedindo desculpa.</p>	<p>Assume claramente as suas responsabilidades. Revela ponderação em todos os atos que pratica e assume as suas consequências - É responsável pelos atos propondo correções ou soluções.</p>	<p>Assume as responsabilidades. Revela elevada ponderação nos atos que pratica assumindo integralmente e por iniciativa própria a responsabilidade pelos mesmos, corrigindo-os. - Raramente regista atos incorretos. Responsável assumindo as consequências e corrigindo atitudes, não incorrendo no mesmo erro.</p>
<p>Aperfeiçoamento profissional Interesse demonstrado em melhorar os conhecimentos profissionais e em corrigir defeitos e pontos fracos</p> <p>NOTA: _____</p>	<p>Desinteresse em adquirir novos conhecimentos e em melhorar a qualidade do trabalho - Regista desinteresse total pela função.</p>	<p>Algum interesse, embora esporádico e pouco frequente em adquirir novos conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho - Mostra interesse apenas quando incentivado.</p>	<p>Interesse, embora descontínuo, em aumentar os seus conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho - Mostra interesse apenas algumas vezes por iniciativa própria.</p>	<p>Em regra revela interesse em melhorar os seus conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho - Revela sempre interesse em melhorar.</p>	<p>Interesse metódico e sistemático em melhorar os conhecimentos profissionais e a qualidade do seu trabalho - Revela sempre interesse e apresenta melhorias autónomas.</p>
<p>Disponibilidade / Adaptação Profissional Atitude para participar em ações, independentemente da sua previsibilidade, que signifiquem acréscimo de trabalho decorrente de variações sazonais ou de ponta</p> <p>NOTA: _____</p>	<p>Não revela dedicação nem disponibilidade. Resistência a ocorrer a eventuais sobrecargas de trabalho decorrentes de variações sazonais ou de ponta. Não aceita qualquer tarefa que não se inclua na rotina habitual e revela, na prática resistência à mudança. Não consegue ultrapassar a rotina - Nunca disponível.</p>	<p>Pouca dedicação e disponibilidade. Aceita com relutância tarefas que não se incluem na rotina habitual, ou que resultem de sobrecargas de trabalho decorrentes de variações sazonais ou de ponta. Nítidas dificuldades de adaptação a novas tarefas e situações - Raramente disponível e com muita relutância.</p>	<p>Razoável dedicação e disponibilidade. Aceita com naturalidade tarefas que não se incluem na rotina habitual, ou que resultem de sobrecargas de trabalho decorrentes de variações sazonais ou de ponta. Adaptação satisfatória a novas tarefas, embora hesite perante situações menos frequentes - Está disponível quando solicitado.</p>	<p>Bom nível de dedicação e disponibilidade. Aceita com empenho e boa vontade tarefas não incluídas na rotina habitual, ou que resultem de sobrecargas de trabalho decorrentes de variações sazonais ou de ponta. Revela boa adaptação a novas tarefas e a situações pouco frequentes - Está sempre disponível e com toda a dedicação.</p>	<p>Excepcional nível de dedicação e empenho. Disponibiliza-se, independentemente de solicitação, para a realização de tarefas não incluídas na rotina habitual, ou que resultem de sobrecargas de trabalho. Disponibiliza-se, sempre que os objetivos do sector ou da Instituição estejam em causa. Excepcional adaptação à mudança - Disponibiliza-se sem que lhe seja solicitado, dedicando-se de forma exemplar.</p>

Análise do Desempenho/Competências

Avaliador: _____

Avaliado: _____

Período de validade: de ___/___/___ a ___/___/___

Data da avaliação: _____/201__

AUTO AVALIAÇÃO PERFIL TÉCNICO: _____

	Desempenho muito insuficiente [1-5]	Desempenho insuficiente [6-9]	Desempenho regular [10-13]	Desempenho acima do esperado [14-16]	Desempenho de excelência [17-20]
<p>Relações Humanas Facilidade em estabelecer e manter boas relações com as pessoas com quem trabalha, capacidade para trabalhar em equipa, bem como a simpatia e boa disposição que mantém durante o desempenho das suas funções.</p> <p>NOTA: _____</p>	<p>Difícil relacionamento. Gera conflitos permanentemente Averso à integração em equipa. Reage negativamente às diretivas hierárquicas. Reage frequentemente de forma negativa perante entidades exteriores/utentes - Não regista qualquer capacidade.</p>	<p>Irregular relacionamento. Gera por vezes conflitos, não contribuindo para o bom ambiente de trabalho. Revela dificuldades em se integrar em equipa. Aceita com relutância as diretivas hierárquicas. Reage, por vezes, de forma negativa perante entidades exteriores/utentes - Não aceita ordens, é conflituoso e é instável.</p>	<p>Relacionamento normal. Integra-se normalmente na equipa. É aceite. Aceita naturalmente as diretivas hierárquicas. Estabelece um relacionamento correto com as entidades exteriores/utentes - Relacionamento normal, sabe trabalhar em equipa, aceita ordens, colabora com a instituição e clientes.</p>	<p>Fácil relacionamento. Tem boa aceitação. Demonstra cultura e espírito de equipa. Empenha-se na resposta às diretivas hierárquicas. Procura ser correto e solícito no relacionamento com as entidades exteriores/utentes - Aceita as diferentes personalidades, respeita o próximo, tem espírito de equipa, não é conflituoso.</p>	<p>Relacionamento exemplar. Tem muito boa aceitação. Dinamiza o espírito de equipa, aumentando o grau de coesão. Coopera e dialoga com a hierarquia. Demonstra gosto, facilidade, correção e eficiência nas relações com as entidades exteriores/utentes - Impulsiona o bom ambiente, promove correções em comportamentos, é capaz de gerir conflitos e é eficiente nas relações humanas.</p>
<p>Assiduidade Quantifica as faltas, justificadas e injustificadas, no ano</p> <p>NOTA: _____</p>	<p>Regista mais de 30 dias/ano de faltas justificadas e mais de 3 dias/ano de faltas injustificadas.</p>	<p>Regista entre 20 a 30 dias/ano de faltas justificadas e entre 2 e 3 dias/ano de faltas injustificadas.</p>	<p>Regista entre 10 a 20 dias/ano de faltas justificadas e entre 1 e 2 dias/ano de faltas injustificadas.</p>	<p>Regista entre 5 e 10 dias/ano de faltas justificadas e 1 dia/ano de faltas injustificadas.</p>	<p>Regista menos de 5 dias/ano de faltas justificadas e não tem faltas injustificadas.</p>
<p>Pontualidade Grau de cumprimento do horário de trabalho</p> <p>NOTA: _____</p>	<p>Desinteresse reiterado pelo cumprimento do seu regime de horário de trabalho - Mais de 20 vezes/ano não cumpriu o horário de trabalho.</p>	<p>São frequentes os atrasos e a dificuldade em cumprir o seu regime de horário de trabalho - Entre 15/20 vezes/ano não cumpriu o horário de trabalho.</p>	<p>Cumprimento normal do seu regime de horário de trabalho - Entre 10/15 vezes/ano não cumpriu o horário de trabalho.</p>	<p>Cumprimento exemplar do regime de horário de trabalho ou raramente regista atrasos - Entre 5/10 vezes/ano não cumpriu o horário de trabalho.</p>	<p>Chama a atenção pela sua pontualidade - Entre 0/5 vezes/ano não cumpriu o horário de trabalho.</p>

Nota final: _____

Avaliação de desempenho - Anexo V: Plano de Desenvolvimento Pessoal

Plano de Desenvolvimento Pessoal

Avaliado: _____

Avaliador: Diretora Técnica

Período de validade: 08.04.2013 até 31.12.2013

Data da avaliação: Jan.2014

Com base no processo de Avaliação de Desempenho 2013, indique quais os pontos fortes e quais os pontos a melhorar do colaborador em análise, com referência à avaliação atribuída a cada competência.

	1-5	6-9	10-13	14-16	17-20	(+) Pontos Fortes	(-) Pontos a Melhorar
CONHECIMENTO (Qualidade de Trabalho, Domínio da Função)						Conhecimento dos processos e dos Serviços	Desconhecimento dos processos e dos Serviços
ATITUDE (Autonomia/Iniciativa, Responsabilidade, Aperfeiçoamento Profissional, Relações Humanas)						Atitude positiva, empenho, motivação na contribuição para os resultados globais	Falta de atitude, empenho e motivação
RIGOR (Qualidade de Trabalho, Domínio da Função, Atitude, Puntualidade)						Desenvolve o seu trabalho com método, qualidade e contorna as dificuldades	Não desenvolve o seu trabalho com método, qualidade e não contorna as dificuldades
INICIATIVA (Autonomia/Iniciativa, Aperfeiçoamento Profissional, Disponibilidade, Adaptação Profissional)						Revela abertura para novas situações, aprende e aplica eficazmente as novas técnicas ensinadas com vista à melhoria na qualidade do serviço prestado	Não revela abertura para novas situações, não sendo capaz de aprender e aplicar as novas técnicas ensinadas
CONCRETIZAÇÃO DE RESULTADOS (Quantidade de Trabalho, Qualidade de Trabalho, Domínio da Função)						Alcançou globalmente os objetivos definidos	Não alcançou globalmente os objetivos definidos

CLASSIFICAÇÃO: Nota [1-20] Nível (Excelente/Muito Bom/Bom/Precisa Melhorar/
/Insatisfatório)

Assinatura da Chefia:

Assinatura do Colaborador:

ACÇÕES	A DESENVOLVER	COMO	QUANDO	A ATINGIR
Competência	Acção	Ferramentas a Utilizar	Meses/Anos	Resultados esperados
ACÇÃO I				
ACÇÃO II				
ACÇÃO III				
Tomel conhecimento da minha autoavaliação na reunião de feedback:		SIM/NÃO		Assinatura
Dou o meu consentimento para o Plano de desenvolvimento Pessoal:		SIM/NÃO		Assinatura

Tendo em conta a Avaliação de Desempenho 2013 bem como o passo seguinte no percurso profissional definido para o colaborador, recomende algumas ações de desenvolvimento para a consecução do caminho definido, preenchendo os campos apresentados (mínimo uma ação de desenvolvimento). As ações consideradas deverão ser independentes do plano de formação já definido para o colaborador.

Ações de Desenvolvimento

Consolidar responsabilidades na função actual	Ter mais responsabilidades na função actual	Assumir nova função com acréscimo de responsabilidade	Assumir nova função sem acréscimo de responsabilidade
---	---	---	---

Considerando a função desempenhada atualmente, qual deverá ser o passo seguinte no percurso profissional do colaborador? (Assinale com 'Sim' a opção pretendida)

Percurso Profissional

Plano de Desenvolvimento Pessoal

Ano	201__
Estado da Avaliação	<input type="checkbox"/>

Identificação

Nome: _____ Instituição: CPSM
 Função: _____ Avaliador: Diretora Técnica

Avaliação de Desempenho 2013

Nota da avaliação

	1-5	6-9	10-13	14-18	17-20	(*) Pontos Fortes	(-) Pontos Fracos
CONHECIMENTO							
ATTITUDE							
RIGOR							
INICIATIVA							
CONCRETIZAÇÃO DE RESULTADOS							

Precurso profissional

Conhecer responsabilidades na função atual <input type="checkbox"/>	Ter mais responsabilidades na função atual <input type="checkbox"/>	Assumir nova função com o mesmo nível de responsabilidades <input type="checkbox"/>	Assumir nova função com aumento de responsabilidades <input type="checkbox"/>
--	--	--	--

Ações de desenvolvimento

Competências técnicas:
 resposta a solicitações / atualização de processos / distribuição de informação

Competências organizacionais:
 múltiplas funções com qualidade / focalização no cliente / adaptação a mudanças

Competências pessoais:
 responsabilidade / sem sobrecarga ou stress / não ao conflito

ACÇÃO	A DESENVOLVER		COMO	QUANDO	A Atingir
	COMPETENCIA	ACÇÃO	FERRAMENTA A UTILIZAR	MESES/ANOS	RESULTADOS ESPERADOS
ACÇÃO I					
ACÇÃO II					
ACÇÃO III					

(Entregar cópia, apenas desta página, ao avaliado)

Anexo IX – Guia Prático do Avaliado



A Avaliação de Desempenho é estímulo ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria da qualidade da instituição e dos serviços que presta.

Poderosa ferramenta para a Gestão de Recursos Humanos, sendo um instrumento fundamental na promoção de uma cultura de mérito, orientada para resultados com base em objetivos previamente estabelecidos.

Conteúdos

1. Em que consiste a Avaliação de Desempenho
2. Para que se avalia
 - a. Desenvolver e motivar
 - b. Destacar os melhores
3. A quem se dirige
4. O que avalia: a metodologia de avaliação
5. Como se avalia
6. Autoavaliação
7. Reunião de feedback
8. Plano de Desenvolvimento Pessoal
9. Quando acontece

1. Em que consiste a Avaliação de Desempenho

- Analisar de forma metódica, sistemática e contínua, o desempenho demonstrado pelo Colaborador, durante um determinado período de tempo
- Clarificar os objetivos definidos e manter os Colaboradores mais informados acerca do desempenho com vista ao seu desenvolvimento e crescimento



2. Para que se avalia

Desenvolver e Motivar

a) Melhorar resultados

Analisar o nível de proficiência das competências e o nível de concretização dos objetivos

b) Desenvolver

Acompanhar o desempenho das pessoas e das equipas ao longo do ano

Estabelecer compromissos futuros suportados em ferramentas que permitam o desenvolvimento individual

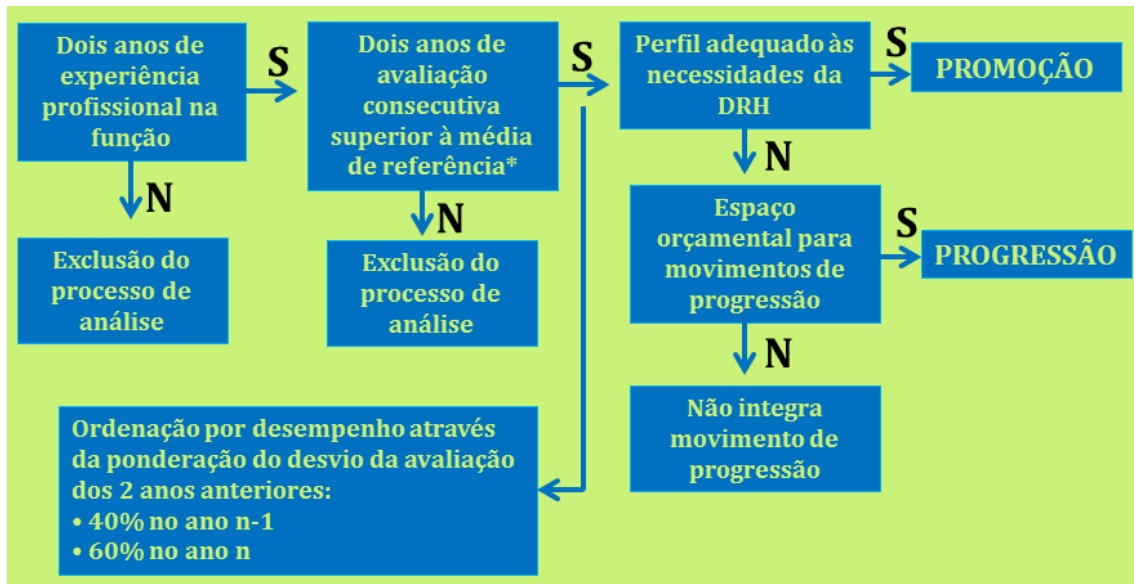
c) Motivar

Incrementar a motivação de todos, estabelecendo critérios objetivos que permitam recompensar o contributo individual para o sucesso da Instituição

Estimular uma partilha efetiva dos êxitos alcançados pelas equipas e pela Instituição

Destacar os melhores

Os movimentos de evolução profissional têm por base o mérito que é medido através do processo de avaliação anual de desempenho



*Média de referência calculada com avaliações de um número mínimo de colaboradores, com o mesmo perfil de avaliação. Não existindo esse número mínimo, a média é apurada ao nível do pelouro da Direção.

3. A quem se dirige

O vínculo e o tempo mínimo no exercício de funções são os 2 critérios que condicionam a participação dos colaboradores no processo:

Vínculo à Instituição	Os colaboradores devem ter um dos seguintes vínculos: <ul style="list-style-type: none">• Contrato por Tempo Indeterminado• Contrato a Termo Certo ou Incerto• Estágios profissionais
Tempo mínimo de exercício de funções	Os colaboradores devem estar em exercício efetivo de funções há mais de 3 meses

4. O que avalia: a metodologia de avaliação

No processo de avaliação de desempenho individual são avaliadas cinco competências bem como o nível de concretização de resultados:



5. Como se avalia

As competências são descritas de acordo com o grau de responsabilidade associado à atividade desenvolvida por cada colaborador.

A avaliação é efetuada numa escala de 1 a 20, dividida em cinco intervalos

1 - 5	Desempenho muito insuficiente - colaborador não cumpre com o estabelecido, não revela motivação nem disponibilidade para alcançar os resultados
6 - 9	Desempenho insuficiente - colaborador não cumpre com o estabelecido, embora demonstre motivação e disponibilidade para alcançar os resultados
10 - 13	Desempenho regular - colaborador cumpre estritamente o estabelecido, demonstrando motivação e disponibilidade para alcançar os resultados
14 - 16	Desempenho acima do esperado - colaborador alcança os objetivos, superando-os por vezes, com um nível de qualidade assinalável, demonstrando constante motivação e disponibilidade para melhorar
17 - 20	Desempenho de excelência - colaborador cumpre claramente os objetivos estabelecidos, apresentando-se como alguém de referência na sua área de atuação

6. Autoavaliação

- a) Melhora o autoconhecimento
 - Identificar e descrever os seus pontos fortes e os aspetos que pode desenvolver
 - Identificar e analisar elementos que podem ter tido influência no seu resultado
- b) Facilita a identificação de estratégias de desenvolvimento profissional
 - Nos aspetos a desenvolver, enumerar algumas ações que possam apoiar no seu desenvolvimento
 - Identificar possíveis estratégias com vista à melhoria do seu desempenho para que numa fase posterior possa discutir o seu Plano de Desenvolvimento Pessoal
- c) Aumenta a eficácia na reunião de feedback
 - Com a sua autoavaliação e com as possíveis ações de desenvolvimento identificadas, torna-se mais fácil comparar os pontos de vista de cada um no processo de avaliação

7. Reunião de feedback

Dar e receber informação com o objetivo de potenciar o conhecimento dos efeitos ou impactos do comportamento profissional

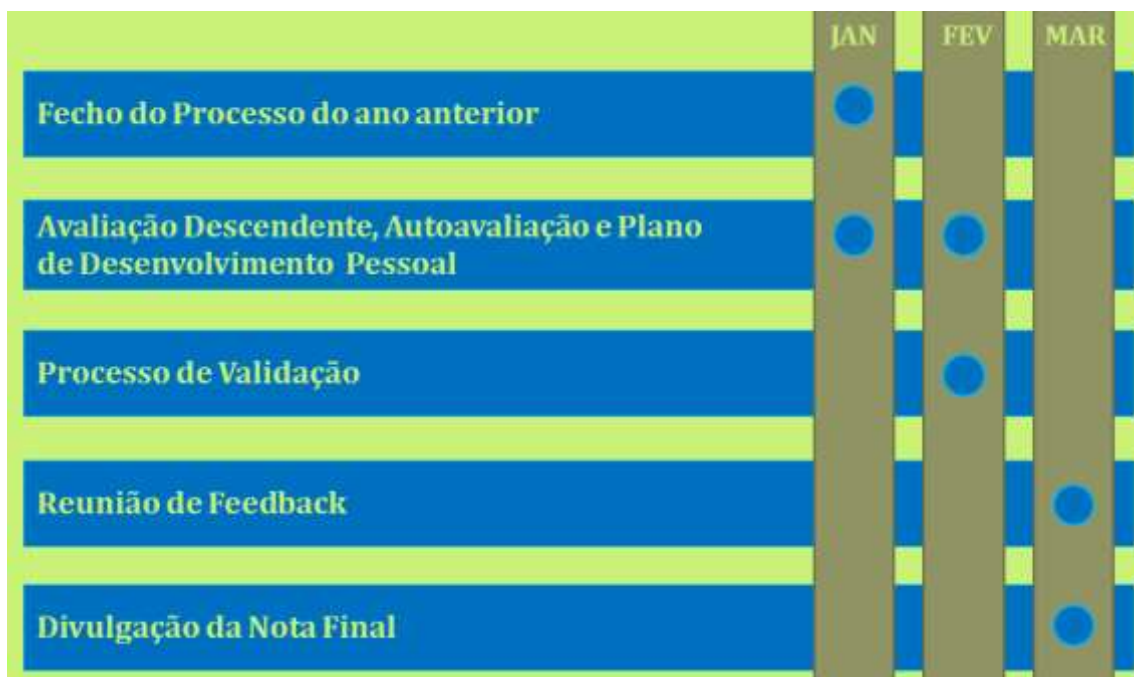
Partilhar	Partilhar a avaliação com o avaliador e conhecer os fundamentos da avaliação atribuída
Compreender	Compreender as expectativas do avaliador face ao seu comportamento e transmitir as suas perceções sobre o seu desempenho
Construir	Consensualizar com o avaliador a elaboração de um plano de ação para colmatar as necessidades de desenvolvimento identificadas

8. Plano de Desenvolvimento Pessoal

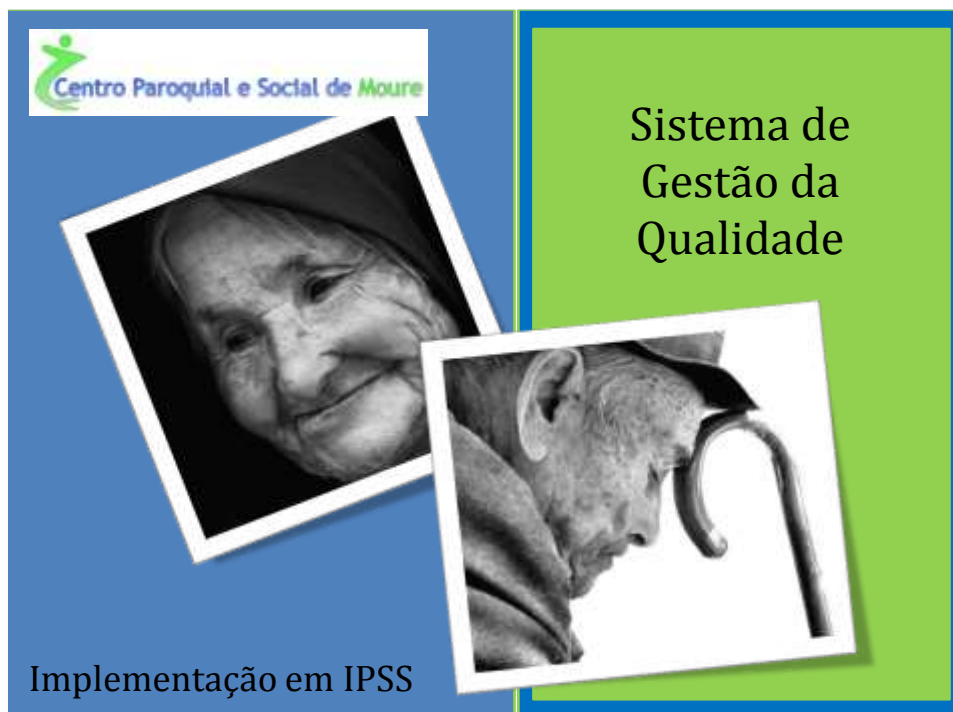
Importante ferramenta de suporte resultante da reunião de feedback

- ✓ Todos os colaboradores devem ter um Plano de Desenvolvimento Pessoal preenchido, em parceria com o seu responsável, após a reunião de feedback
- ✓ O Plano de Desenvolvimento Pessoal define um conjunto de ações concretas a desenvolver no ano seguinte que devem merecer o acordo e comprometimento do Colaborador

9. Quando acontece



Anexo X - Formação: "Sistema de Gestão da Qualidade: Implementação em IPSS"



Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade em IPSS



Sónia Delgado

Gestão da Qualidade

Objetivo

Perceber a importância da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade para a prossecução dos objetivos e para a sobrevivência da instituição.



Gestão da Qualidade



Capacidade da Instituição mobilizar, de forma eficiente, todos os recursos, internos e externos, para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes e de todos os interessados, melhorando continuamente a sua eficácia e eficiência.



Porquê implementar este sistema?

ASSEGURAR O DESENVOLVIMENTO SUSTENTADO DA INSTITUIÇÃO

- Instrumento de diferenciação positiva das respostas sociais
- Instrumento de autoavaliação das respostas sociais que permite rever sistematicamente o desempenho da instituição
- Permite uma melhoria significativa da instituição e do seu funcionamento, através de:
 - Melhoria da eficiência e eficácia dos seus processos
 - Maior participação dos clientes nos serviços
 - Maior dinamização da participação da família
 - Aumento do grau de satisfação das expectativas e necessidades dos clientes, colaboradores, fornecedores, parceiros sociais



QUAL O CAMINHO A SEGUIR?

O Sistema de Gestão será aquilo que a Direção e os **Colaboradores** quiserem que seja ...

Flexibilidade

Iniciativa

Vontade de vencer

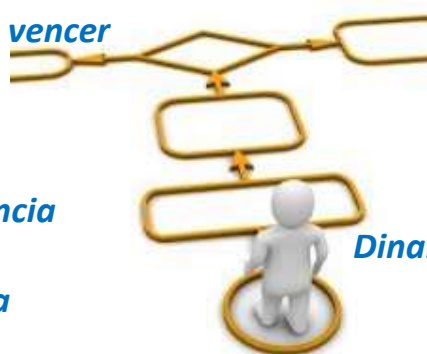
Responsabilidade

Polivalência

Dinamismo

Trabalhar em equipa

Mobilidade



Como implementar este sistema?

Através de um modelo proposto pela Segurança Social baseado numa filosofia contínua da melhoria da qualidade.

O sistema estabelece 3 níveis de exigência: **C**, **B** e **A**

C A celebração de novos acordos de cooperação está condicionada ao cumprimento dos requisitos do nível C.

O **Centro Paroquial e Social de Moure**, nesta fase inicial vai implementar o Sistema de Gestão da Qualidade procurando cumprir todos os requisitos estabelecidos neste nível.

B e **A** Os níveis B e A são voluntários e considerados como fator de diferenciação positiva da resposta social.

Modelo de Avaliação da Qualidade (S.S.)



CRITÉRIO 1

Liderança, Planeamento e Estratégia

Missão

Contribuir para o desenvolvimento harmonioso e integração na comunidade da população envelhecida, trabalhando em parceria com as famílias na prestação serviços de carácter temporário e/ou permanente.

Visão

Prestar serviços cada vez mais qualificados e certificados através de uma política de melhoria contínua, tendo em conta a satisfação das necessidades dos utentes e respetivos familiares.

Valores

Prestar serviços cuja solidariedade satisfaça as necessidades dos utentes, particularmente os mais desfavorecidos, dentro de um ambiente de confiança e respeito mútuo.



Liderança, Planeamento e Estratégia

Política de Qualidade



A política de qualidade assenta na missão, visão, valores e responsabilidade de todos os colaboradores assumindo:

- O fornecimento de serviços no domínio do apoio aos idosos e familiares que garantam e excedam sempre que possível a satisfação das suas necessidades
- A inovação e a melhoria contínua da qualidade técnica dos nossos serviços procurando a permanente atualização de conhecimentos e a aquisição de potencial
- A promoção da relação com o cliente permitindo obter em curto prazo o retorno do grau de satisfação do mesmo e permitindo satisfazer novas necessidades sempre que estas surjam, conduzindo a nossa atividade de forma justa e ética
- A preocupação visível e efetiva com as questões ambientais tomando, sempre que viável, decisões que minimizem o impacto ambiental das ações



CRITÉRIO 2

Gestão das Pessoas

Como a organização gere, desenvolve e liberta o potencial dos seus colaboradores

- Processo Individual do Colaborador
- Processo de Recrutamento e Seleção
- Processo de Avaliação de Desempenho



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O que é avaliar?



- Analisar de forma metódica, sistemática e contínua, o desempenho demonstrado pelo Colaborador, durante um determinado período de tempo
- Clarificar os objetivos definidos e manter os Colaboradores mais informados acerca do desempenho com vista ao seu desenvolvimento e crescimento

Analisar comportamentos observáveis

Analisar o desempenho real



Promover o desenvolvimento dos Colaboradores, das equipas de trabalho e da Instituição

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Quais os objetivos?

São três os principais objetivos

1. Melhorar Resultados

- Analisar o nível de proficiência das competências e o nível de concretização dos objetivos

2. Desenvolver

- Acompanhar o desempenho das pessoas e das equipas ao longo do ano
- Estabelecer compromissos futuros suportados em ferramentas que permitam o desenvolvimento individual

3. Motivar

- Incrementar a motivação de todos, estabelecendo critérios objetivos que permitam recompensar o contributo individual para o sucesso da Instituição
- Estimular uma partilha efetiva dos êxitos alcançados pelas equipas e pela Instituição



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um processo anual, sendo uma ferramenta de gestão crítica para o desenvolvimento profissional, que permite diferenciar o desempenho de cada equipa e de cada Colaborador.

O avaliador tem a responsabilidade de analisar o desempenho dos colaboradores e das equipas:

1. Analisar comportamentos observáveis durante o ano de avaliação

2. Medir o desempenho, através das competências demonstradas e dos resultados

Esta análise deve resultar na **DIFERENCIAÇÃO DO DESEMPENHO** dos vários colaboradores



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O que se avalia?

No processo de avaliação de desempenho individual são avaliadas cinco competências bem como o nível de concretização de resultados:

Conhecimento

Domínio, aplicação prática e desenvolvimento de conhecimentos

Atitude

Energia e otimismo na interação com os demais e no seu desenvolvimento

Rigor

Fiabilidade e capacidade para estruturar e priorizar atividades

Iniciativa

Pro-atividade e capacidade de assumir riscos na exploração de oportunidades, autonomia e empenho no trabalho

Trabalho de equipa

Cooperação e cordialidade com os outros colaboradores e sentido de pertença em relação à Instituição

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Concretização de resultados

Capacidade de gerar resultados e atingir os objetivos propostos



Avalia de forma qualitativa os resultados alcançados

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Como se avalia?

As competências são descritas de acordo com o grau de responsabilidade associado à atividade desenvolvida por cada colaborador.

A avaliação é efetuada numa escala de 1 a 20, dividida em cinco intervalos.



1 – 5	Desempenho muito insuficiente – colaborador não cumpre com o estabelecido, não revela motivação nem disponibilidade para alcançar os resultados
6 – 9	Desempenho insuficiente – colaborador não cumpre com o estabelecido, embora demonstre motivação e disponibilidade para alcançar os resultados
10 – 13	Desempenho regular – colaborador cumpre estritamente o estabelecido, demonstrando motivação e disponibilidade para alcançar os resultados
14 – 16	Desempenho acima do esperado – colaborador alcança os objetivos, superando-os por vezes, com um nível de qualidade assinalável, demonstrando constante motivação e disponibilidade para melhorar
17 – 20	Desempenho de excelência – colaborador cumpre claramente os objetivos estabelecidos, apresentando-se como alguém de referência na sua área de atuação

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Autoavaliação

A realização da autoavaliação é um instrumento promotor de desenvolvimento



1. Melhora o autoconhecimento

- Identificar e descrever os seus pontos fortes e os aspetos que pode desenvolver
- Identificar e analisar elementos que podem ter tido influência no seu resultado

2. Facilita a identificação de estratégias de desenvolvimento profissional

- Nos aspetos a desenvolver, enumerar algumas ações que possam apoiar no seu desenvolvimento
- Identificar possíveis estratégias com vista à melhoria do seu desempenho para que numa fase posterior possa discutir o seu Plano de Desenvolvimento Pessoal

3. Aumenta a eficácia na reunião de feedback

- Com a sua autoavaliação e com as possíveis ações de desenvolvimento identificadas, torna-se mais fácil comparar os pontos de vista de cada um no processo de avaliação

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Feedback

Dar e receber informação com o objetivo de potenciar o conhecimento dos efeitos ou impactos do comportamento profissional

Partilhar	Partilhar a avaliação com o avaliador e conhecer os fundamentos da avaliação atribuída
Compreender	Compreender as expectativas do avaliador face ao seu comportamento e transmitir as suas perceções sobre o seu desempenho
Construir	Consensualizar com o avaliador a elaboração de um plano de ação para colmatar as necessidades de desenvolvimento identificadas

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Como se evolui?

Plano de Desenvolvimento Pessoal (Plano de Desenvolvimento Individual)



- Importante ferramenta de suporte para a reunião de feedback

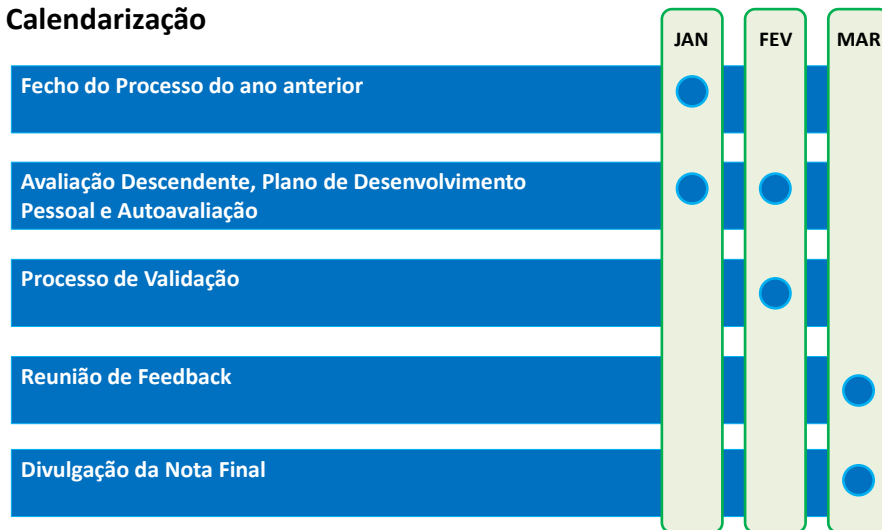
- Todos os colaboradores devem ter um PDP preenchido, em parceria com o seu responsável, após a reunião de feedback



- Define um conjunto de ações concretas, que devem merecer o acordo e comprometimento do Colaborador

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Calendarização



CRITÉRIO 3

Recursos e Parcerias

Como a organização planeia e gere as suas parcerias externas e os seus recursos internos de uma forma eficaz e eficiente



Recursos e Parcerias

Tesouraria

- Orçamento anual e previsão de todos os gastos com as atividades desenvolvidas pela Instituição;
- Situação financeira da Instituição perante o Estado: IVA, IRC, Finanças e Segurança Social

Reclamações

- Existe livro de reclamações?
- Está definida a metodologia das reclamações verbais?



Informação *(acessível a todos)*

- Identificação do Diretor Técnico
- Quadro de colaboradores e respetivos horários
- Horário de funcionamento da Instituição e das atividades
- Regulamento interno
- Mapas das ementas e dietas
- Indicação da existência do Livro de Reclamações
- Publicação dos apoios da Segurança Social
- Alvará e licença de funcionamento
- Tabela da comparticipação das famílias e respetivas formulas de calculo ou mensalidade
- Valor da mensalidade dos clientes



Gestão da Informação

Respeitar

- Etnia
- Cultura
- Religião
- Língua
- Sexo
- Idade
- Orientação sexual
- Estilo de vida



O contacto com o cliente é pautado pelo respeito pela sua privacidade e dignidade

É assegurada a confidencialidade das informações cedidas pelo cliente



Lei n.º 67/98 de 26 de outubro – “Proteção de dados pessoais”

Gestão da Informação

Informação e comunicação interna

- Os responsáveis pela prestação dos serviços ao cliente deverão receber a informação necessária ao desempenho das suas funções em tempo útil
- Deverá ser assegurada a transmissão diária de informação sobre o cliente a todos os colaboradores
- Deverá ser criado um sistema de transmissão de informação
- Deverão ser organizadas reuniões e respetivas atas
- Será definida a forma de identificação dos colaboradores que contactam com os clientes, quer via telefónica quer pessoalmente



Instalações, Equipamentos e Materiais

Limpeza

- Definir *planos* de limpeza, desinfecção e desinfestação das instalações
- Definir a *periodicidade* para a limpeza, desinfecção, desinfestação e arrumação de espaços
- Nomear *responsáveis* pela limpeza, desinfecção, desinfestação e arrumação de espaços



Instalações, Equipamentos e Materiais

Serão realizados registos, datados e assinados, relativamente à limpeza, desinfecção, desinfestação e arrumação de espaços.

- Procedimentos: como se faz, Ex: descrição de como se faz uma visita ao domicilio - esta é composta por várias instruções de trabalho.
- Instruções de trabalho: descrevem as atividades associadas a cada processo, incluindo as boas práticas de cumprimento do mesmo.
- Impressos: têm duplo objetivo, pois são instrumentos de trabalho e registos do mesmo

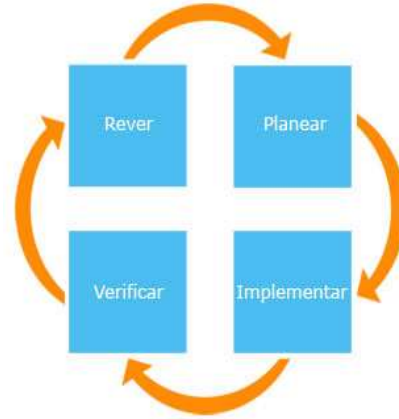
Loiças	Sabão	Chão	Verificação	Hora	Funcionário
X	X	X		19h30	XXXXX

Não conformidades

Será estabelecida uma metodologia de avaliação do desempenho da Instituição para com o cliente e o meio envolvente.

A Instituição deverá:

1. Planear
2. Implementar
3. Verificar e
4. Rever as Não Conformidades



Desenvolvimento e envolvimento das pessoas

Todo o potencial das pessoas de uma organização pode ser melhor libertado através da partilha de valores e de uma cultura de confiança e de responsabilização, a qual encoraja o envolvimento de todos.

Aprendizagem contínua, inovação e melhoria

O desempenho organizacional é maximizado quando baseado numa gestão e partilha de conhecimentos, através de uma cultura de aprendizagem contínua, inovação e melhoria



Ética na prestação de serviços

Valores morais e princípios ideais do comportamento humano

- Proteção dos direitos e deveres de todos os envolvidos
- Dever de lealdade e confidencialidade
- Princípio de responsabilidade dos colaboradores pela forma como exercem as suas funções
- Cumprimento escrupuloso das normas legais e regulamentos aplicáveis
- Solução de conflitos de interesses
- Respeitar e valorizar a dignidade da pessoa humana
- Justiça e igualdade de tratamento, garantindo a não discriminação em razão da raça, género, idade, orientação sexual, credo, estado civil, deficiência física, orientação política, origem étnica ou social ou naturalidade
- Responsabilidade social e ambiental



Desafio

Descreva o mais detalhado possível o seu dia de trabalho

- O que faz
- Como faz
- O que utiliza
- Porque o faz dessa forma



Sugira melhorias

- Proponho desta forma porque...
- Mudava isto porque...
- Deixava de fazer isto porque...

Aguardamos a entrega desta sugestão em documento formato digital

***Obrigada a todos pela vossa
colaboração***



Sónia Delgado

OPERACIONALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO: DO PLANO À ACÇÃO

Dados de Identificação						
Entidade Formadora: Centro Paroquial e Social de Moure				Local: Moure – Vila Verde		
Curso: SGQ		Ação nº: 01/2013				
Destinatários:		Todos os ativos humanos do CPSM				
Pre-Requisitos Aplicável: Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>						
Módulo		SGQ – Implementação em IPSS		Tema: Qualidade		Formador(s): Sónia Delgado
Data: 08/03/2013		Duração do Módulo: 4 horas		Duração da Sessão: 4 horas		Nº de Sessão: 1ª
Objetivo Geral: Perceber a importância do SGQ		Objetivos Específicos: Perceber como o SGQ pode ser um instrumento de diferenciação positiva Perceber como o SGQ permite rever o desempenho e prever formas de melhoria contínua				
Fases	Conteúdos	Mét. e Tec. Pedag.	Recursos Did.	Atividades	Tempo	Avaliação
Introdução	Apresentação do módulo Comunicação dos objetivos Comunicação dos métodos de avaliação	Método: Expositivo	Computador Projektor Multimédia		15m	
Desenvolvimento	SGQ: Definições e importância Como implementar um SGQ Avaliação da Qualidade Critérios do MAQ Avaliação do Desempenho Gestão da Informação Instalações, Equip. e Materiais Não conformidades Desenvolv., envolv. e ética	Método: Expositivo	Computador Projektor Multimédia Fotocópias dos conteúdos programáticos		3h	Desafio
Conclusão	Síntese dos conteúdos Momento de avaliação: Desafio	Método: Expositivo, Interrogativos e Ativo	Computador Projektor Multimédia		45m	
Prever Alternativas:						
Anexos:		Diapositivos				

Anexo XI – Formação: “Sexualidade e Intimidade na Velhice: Ação de Sensibilização”



Centro Paroquial e Social de Moura



Sexualidade e Intimidade na Velhice

Ação de Sensibilização

Sexualidade e intimidade... (...) na velhice.



... é capaz de não ser como quando se tinha 20 ou 40 anos... mas ainda consigo fazer feliz uma mulher...

... as relações sexuais são muito importantes para a minha felicidade... o que era um homem sem sexo?

... sempre gostei da intimidade... é muito importante para me sentir mulher, sentir-me desejada...

Sexualidade e intimidade... (...) na velhice.



Objetivos:

- Sensibilizar para a problemática da sexualidade na terceira idade
- Alertar para os mitos e estereótipos associados à terceira idade
- Perceber a sexualidade nos diferentes ciclos de vida
- Perceber as diferenças na sexualidade do homem e da mulher
- Perceber a influencia das doenças na sexualidade

Sexualidade e intimidade... (...) na velhice.



A sexualidade é uma necessidade fundamental do ser humano, cuja dinâmica e riqueza devem ser vividas plenamente

A sexualidade nasce, cresce e evolui com o ser humano, sendo necessária à realização plena do indivíduo

O amor e o prazer retirados da sexualidade não terminam com o envelhecimento

Sexualidade e intimidade... (...) na velhice.



O conceito de sexualidade sofreu evoluções percebendo-se que esta não se reduz apenas ao ato sexual ou genital

Organização Mundial de Saúde:

- É uma energia que nos motiva a procurar amor, contacto, ternura e intimidade
- Integra-se no modo como nos sentimos, movemos, tocamos e somos tocados
- É ser-se sensual e ao mesmo tempo sexual
- Influencia pensamentos, sentimentos, ações e interações
- Influencia a saúde física e mental

Sexualidade e intimidade... (...) na velhice.



Uma das grandezas da sexualidade é o ato sexual...

... mas a sexualidade não se reduz a este ato, ela compreende a necessidade de:

- Contacto, ternura, intimidade
- Um conjunto de sentimentos, comportamentos e afetos

Sexualidade e intimidade... (...) na velhice.



Tendência de desvincular a sexualidade do período de vida da velhice...

- como se de um momento para o outro a dimensão da sexualidade desaparecesse...
- ... fosse lacrada da vida das pessoas...

O idoso, analogamente à criança, é visto numa perspectiva assexuada, sem querer, desejos, sentires, fantasias, expectativas...

Sexualidade e intimidade... (...) na velhice.



Mitos e estereótipos associados à terceira idade:

- (...) os idosos não se interessam pela sexualidade, não sentem estímulo sexual
- (...) os idosos são disfuncionais ou não têm satisfação sexual
- (...) as pessoas mais velhas não são atraentes fisicamente

Atitudes repressoras da sexualidade das pessoas da terceira idade muito patentes em adultos principalmente familiares e cuidadores

FALTA DE INFORMAÇÃO/FORMAÇÃO - ATITUDES PESSIMISTAS E DESAJUSTADAS

Sexualidade e intimidade... (...) na velhice.



A sexualidade expressa-se de diferentes formas nas múltiplas etapas do ciclo de vida:

- (...) na idade avançada ama-se de maneira mais profunda
- (...) consegue-se purificar o amor da paixão que é mais sensual do que genital
- (...) um olhar e uma carícia têm um maior significado

Na terceira idade a sexualidade é vivenciada com palavras e expressões espontâneas e autênticas

Sexualidade e intimidade... (...) na velhice.



*O envelhecimento fisiológico produz mudanças universais...
(...) causas naturais, efeitos das doenças, invalidez...*

MULHER

Entre os 48 e os 51 anos ocorre a menopausa:

- mudanças fisiológicas atroficas na pele, mamas, mucosa genital
- irritabilidade, mudanças de humor
- a resposta sexual sofre alterações mas não desaparece

Sexualidade e intimidade... (...) na velhice.



A partir da menopausa ainda restam cerca de 25 anos onde a sexualidade na mulher não deve ser desprezada

A situação pós-menopausa pode ser vantajosa:

- não se teme a gravidez
- há mais disponibilidade de tempo pois não há filhos para cuidar
- geralmente está-se liberto de inibições que atrapalhavam a vida sexual anterior

Sexualidade e intimidade... (...) na velhice.



HOMEM

A partir dos 40 anos a produção de espermatozoides é menor

- há redução da produção de testosterona
- ocasionalmente desencadeiam crises com sintomas psicológicos como depressão, irritabilidade, falta de impulso sexual

Sendo mais lentas, as mudanças no homem, são mais fáceis de se adaptar e serem aceites

Sexualidade e intimidade... (...) na velhice.



No entanto ainda são algumas as mudanças no homem:

- estimulação genital com mais tempo e mais direta
- ereção menos rígida
- menor necessidade física de ejacular e maior controle na ejaculação
- diminuição do volume de sémen e do jato
- diminuição da resposta orgânica
- queda da ereção mais rápida após ejaculação

Sexualidade e intimidade... (...) na velhice.



Efeitos das doenças ou invalidez na sexualidade...

(...) não devem impedir que o indivíduo tenha uma vida sexual satisfatória.

• *Disfunções cardíacas*

- quem já sofreu um ataque cardíaco corre um risco muito baixo de voltar a sofrer novo ataque devido a relações sexuais
- pode recomeçar a atividade sexual entre 12 a 16 semanas após o episódio de ataque
- seguir sempre as recomendações médicas

Sexualidade e intimidade... (...) na velhice.



- **Diabetes**

- é uma das poucas doenças que pode eventualmente causar impotência sexual

- **Artrite**

- dores articulares podem limitar a atividade sexual
- medicamentos podem reduzir o desejo sexual

Exercício físico, repouso, banhos quentes, mudanças de posição durante o ato sexual, podem ajudar no desempenho sexual

Sexualidade e intimidade... (...) na velhice.



Para além dos fatores físicos...

(...) fatores psicossociais.

- atitudes e expectativas impostas pela sociedade

- atitude da pessoa relativamente à própria mudança – “...envelhece-se como se viveu...” – a adaptação a esta fase é tanto mais difícil quanto mais dificuldades existiram em adaptações em fases anteriores

- fatores psicológicos

- o sucesso conjugal na velhice está ligado à intimidade, à companhia e à capacidade de expressar sentimentos verdadeiros numa atmosfera de segurança, carinho e reciprocidade.

Sexualidade e intimidade... (...) na velhice.



Sociedade versus individualidade...

- sexualidade dá significado e segurança às pessoas
 - maior segurança na terceira idade, na partilha de angústias e ansiedades, perante um conjunto de perdas e riscos inerentes à idade
- postura social generalizada
 - caracteriza a terceira idade através de um conjunto de estereótipos limitados, críticos e privados de objetividade que distorcem a realidade dos indivíduos

Sexualidade e intimidade... (...) na velhice.



Agir, enquanto profissionais...

- atender à individualidade
 - aceitar representações sociais gerontofóbicas contribui para que o idoso se acomode passivamente a rótulos eternizando a imagem que o próprio tem de si
- não aceitação de construções sociais
 - permitir ao próprio idoso a autonomia e capacidade para desmontar as representações existentes em relação a este período de vida, sendo um veículo proactivo desta mudança

Sexualidade e intimidade... (...) na velhice.



Cabe-nos, a nós profissionais na área da Gerontologia:

- *Contribuir para a mudança da autoimagem do idoso*
 - *ajudá-lo a perceber os seus direitos, as suas capacidades, nomeadamente, a capacidade de amar, de se relacionar, de procurar contacto, de desejar...*
- *Refletir com o idoso e desmontar os seus receios*
 - *ajudá-lo a combater a submissão a familiares e a situações financeiras*

*Perceber e exigir a individualidade do idoso é dar
mais qualidade aos anos da sua vida*

Sexualidade e intimidade... (...) na velhice.



Estudo de caso

António e Juliana são ambos viúvos e residem há cerca de 3 anos numa estrutura residencial. Não sabem dizer quando começou a sua amizade, mas afirmam que sempre que sempre simpatizaram um com o outro.

Ultimamente nasceu entre eles uma relação mais profunda que identificam como amor. Costumam dizer que o amor é uma partilha afetiva e emocional e que não querem perdê-la, sobretudo nesta etapa final da vida.

Caso adaptado do Manual de Boas Práticas. (2005). *Um guia para o acolhimento residencial das pessoas mais velhas*. Lisboa

Sexualidade e intimidade... (...) na velhice.



As manifestações amorosas de Juliana e António são cada vez mais fortes e manifestam-se efusivamente. O casal troca carícias e beijos sempre que pode, o que lhe tem trazido problemas.

Alguns residentes criticam-nos e até houve que lhes gritasse: “Parem com essa vergonha!”. Há também colaboradores da instituição que brincam com a situação, chegando a ridicularizar o casal.

Sexualidade e intimidade... (...) na velhice.



Como colaborador desta instituição, com quais destas opções acha que a instituição deve identificar-se?

- a) *Dizer aos dois residentes que o seu comportamento não é permitido pelo que teriam que o alterar;*
- b) *Realizar uma reunião geral de colaboradores para abordar os direitos dos residentes a viver a sua sexualidade;*
- c) *Falar isoladamente com cada residente informando-os da sua livre escolha, devendo porém atender à sensibilidade dos outros;*
- d) *Promover reuniões com todos os residentes no sentido de os sensibilizar para a necessidade de respeitar os sentimentos da Juliana e do António.*

Sexualidade e intimidade... (...) na velhice.



Imaginemos agora que o casal se dirija à Direção da instituição e comunica o seu desejo de passarem a viver juntos, solicitando a mudança para um quarto de casal.

Mais uma vez, como colaborador desta instituição, qual a sua opinião acerca da atitude a tomar pela Direção?

Com quais das seguintes afirmações mais se identifica?

Sexualidade e intimidade... (...) na velhice.



- a) *Não permitir que residentes vivam juntos a não ser que sejam casados;*
- b) *Reunir com o casal e explicar-lhe que logo que haja um quarto de casal vago serão mudados;*
- c) *Não permitir manifestações amorosas;*
- d) *Reunir com todos os residentes e sensibilizar para o direito ao amor e à vida a dois;*
- e) *Aconselhar a mudança para outra instituição;*
- f) *Reunir com os colaboradores e informar/formar sobre a sexualidade na terceira idade*

Sexualidade e intimidade... (...) na velhice.



Bibliografia

Capodieci, S. (2000). *A idade dos Sentimentos – Amor e Sexualidade Após os Sessenta Anos*. Editora: Edusc.

Fernandes, A. A. (1996). *Velhice e Sociedade. Demografia, famílias e políticas sociais em Portugal*. Oeiras: Celta.

Manual de Boas Práticas. (2005). *Um guia para o acolhimento residencial das pessoas mais velhas*. Lisboa.

Rafael, A. J. (2003). *Folha informativa*. Universidade de Aveiro.

Revista transdisciplinar de Gerontologia. (2007).

Sexualidade e intimidade... (...) na velhice.



Deixo-vos a pensar...

...porque envelhecemos deixamos de ser nós próprios?

...porque envelhecemos deixamos de gostar e de querer?

Nenhum ser humano é capaz de viver sem sentir...

Sexualidade e intimidade... (...) na velhice.



Estudo de caso

António e Juliana são ambos viúvos e residem há cerca de 3 anos numa estrutura residencial. Não sabem dizer quando começou a sua amizade, mas afirmam que sempre simpatizaram um com o outro.

Ultimamente nasceu entre eles uma relação mais profunda que identificam como amor. Costumam dizer que o amor é uma partilha afetiva e emocional e que não querem perdê-la, sobretudo nesta etapa final da vida.

As manifestações amorosas de Juliana e António são cada vez mais fortes e manifestam-se efusivamente. O casal troca carícias e beijos sempre que pode, o que lhe tem trazido problemas.

Alguns residentes criticam-nos e até houve quem lhes gritasse: “- Parem com essa vergonha!”.

Há também colaboradores da instituição que brincam com a situação, chegando a ridicularizar o casal.

Caso adaptado do Manual de Boas Práticas. (2005). *Um guia para o acolhimento residencial das pessoas mais velhas*. Lisboa

Dados de Identificação		Entidade Formadora: Centro Paroquial e Social de Moure		Local: Moure – Vila Verde	
Curso: Sexualidade		Destinatários:		Colaboradores do CPM	
Pre- Requisitos		Aplicável: Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>		Módulo	
Data: ____/____/____		Duração do Módulo: 5 horas		Duração da Sessão: 2 horas	
Objetivo Geral: Sensibilizar para a problemática da Sexualidade na terceira idade		Objetivos Específicos: Alertar para os mitos e estereótipos associados à terceira idade; Perceber a sexualidade nos diferentes ciclos de vida; Perceber as diferenças na sexualidade do homem e da mulher; Perceber a influência das doenças na sexualidade		Fases	
Conteúdos		Mét. e Téc. Pedag.		Recursos Did.	
Avaliação		Tempo		Atividades	
Observação (Participação)	15m		Computador	Projektor Multimédia	
	1h30		Computador	Projektor Multimédia	Fotocópias dos conteúdos programáticos
	15m		Computador	Projektor Multimédia	
Introdução	Apresentação do módulo		Comunicação dos objetivos de avaliação		
Desenvolvimento	Importância da sexualidade como uma necessidade fundamental do ser humano. Sensibilização para o facto de que a sexualidade nasce, cresce e evolui com o ser humano, sendo necessária à realização plena do indivíduo.		Método: Expositivo		Computador Projektor Multimédia Fotocópias dos conteúdos programáticos
Conclusão	Síntese dos conteúdos		Método: Expositivo, Interrogativo e Ativo		Computador Projektor Multimédia

Dados de Identificação

Entidade Formadora: Centro Paroquial e Social de Moure

Local: Moure – Vila Verde

Curso: Sexualidade

Colaboradores do CPM

Pre- Requisitos

Aplicável: Sim Não

Módulo

Ação de Sensibilização

Tema: Sexualidade e Intimidade na Velhice

Formador(a): Sónia Delgado

Data: ____/____/____

Duração do Módulo: 5 horas

Duração da Sessão: 2 horas

Nº de Sessão: 1ª

Objetivo Geral: Sensibilizar para a problemática da Sexualidade na terceira idade

Objetivos Específicos: Alertar para os mitos e estereótipos associados à terceira idade; Perceber a sexualidade nos diferentes ciclos de vida; Perceber as diferenças na sexualidade do homem e da mulher; Perceber a influência das doenças na sexualidade

Fases

Mét. e Téc. Pedag.

Recursos Did.

Atividades

Tempo

Avaliação

Prever Alternativas:

Anexos:

Diapositivos



OPERACIONALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO: DO PLANO À ACÇÃO

Dados de Identificação						
Entidade Formadora: Centro Paroquial e Social de Moure				Local: Moure – Vila Verde		
Curso: Sexualidade					Ação n.º: <u> </u> / <u> </u> / <u> </u>	
Destinatários:		Colaboradores do CPSM				
Pré- Requisitos Aplicável: Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>						
Módulo		Ação de Sensibilização		Tema: Sexualidade e Intimidade na Velhice	Formador(a): Sónia Delgado	
Data: <u> </u> / <u> </u> / <u> </u>		Duração do Módulo: 5 horas	Duração da Sessão: 3 horas		Nº de Sessão: 2ª	
Objetivo Geral: Sensibilizar para a problemática da Sexualidade na terceira idade		Objetivos Específicos: Alertar para os mitos e estereótipos associados à terceira idade; Perceber a sexualidade nos diferentes ciclos de vida; Perceber as diferenças na sexualidade do homem e da mulher; Perceber a influência das doenças na sexualidade				
Fases	Conteúdos	Mét. e Téc. Pedag.	Recursos Did.	Atividades	Tempo	Avaliação
Introdução	Síntese dos conteúdos da sessão anterior	Método: Expositivo	Computador Projektor Multimédia		30m	Debate do Estudo de Caso Exercício escrito
Desenvolvimento	Apresentação de um Estudo de Caso Debate acerca do Estudo de Caso	Método: Expositivo	Computador Projektor Multimédia Fotocópias dos conteúdos programáticos		1h30	
Conclusão	Momento de avaliação	Método: Expositivo, Interrogativo e Ativo	Computador Projektor Multimédia		1h	
Prever Alternativas:						
Anexos:		Diapositivos				



**Sexualidade e Intimidade na
Velhice**

Ação de Sensibilização

Manual

23/24 Outubro 2013

Formadora: Dr.ª Sónia Delgado

(F607820/2013)

Índice

Módulos e Duração do Curso	2
Objetivo Geral.....	2
Objetivos Específicos.....	2
Enquadramento Teórico	3
Referencias Bibliográficas	5

Módulos e Duração do Curso

A formação "Sexualidade e Intimidade na Velhice – Ação de Sensibilização" procura promover alertar para a importância da sexualidade como uma necessidade fundamental do ser humano, cuja dinâmica e riqueza devem ser vividas plenamente. Esta ação terá a duração de aproximadamente cinco horas: quatro horas para exposição dos conteúdos e uma hora para síntese e verificação dos conteúdos retidos.

Objetivo Geral

No final da formação, os formandos deverão estar sensibilizados para o facto de que a sexualidade nasce, cresce e evolui com o ser humano, sendo necessária à realização plena do indivíduo e que o amor e o prazer retirados da sexualidade não terminam com o envelhecimento

Objetivos Específicos

No final da sessão, através de uma exercício escrito, cujo critério de êxito será de 50%, os formandos deverão ser capazes de:

- Perceber a problemática da sexualidade na terceira idade
- Estar alerta para os mitos e estereótipos associados à terceira idade
- Perceber a sexualidade nos diferentes ciclos de vida
- Perceber as diferenças na sexualidade do homem e da mulher
- Perceber a influência das doenças na sexualidade

Enquadramento Teórico

O conceito de sexualidade sofreu evoluções ao longo dos anos percebendo-se que a sexualidade não se reduz apenas ao ato sexual ou genital. É nesse sentido que a organização Mundial de Saúde (OMS) classifica a sexualidade como sendo:

- uma energia que nos motiva a procurar amor, contacto, ternura e intimidade
- algo que se integra no modo como nos sentimos, movemos, tocamos e somos tocados
- ser-se sensual e ao mesmo tempo sexual
- algo que influencia pensamentos, sentimentos, ações e interações
- algo que influencia a saúde física e mental

No entanto, nas sociedades atuais existe ainda uma tendência de desvincular a sexualidade do período de vida da velhice como se de um momento para o outro a dimensão da sexualidade desaparecesse ou fosse lacrada da vida das pessoas.

O idoso, analogamente à criança, passa a ser visto numa perspectiva assexuada, sem querereres, desejos, sentires, fantasias, expetativas.

São mitos e estereótipos associados à terceira idade como pensar-se que os idosos não se interessam pela sexualidade, não sentem estímulo sexual, os idosos são disfuncionais ou não têm satisfação sexual e as pessoas mais velhas não são atraentes fisicamente que levam a que estas sociedades tenham este tipo de comportamentos e atitudes repressoras da sexualidade das pessoas idosas, muito patentes em adultos principalmente familiares e cuidadores

No sentido de combater este facto torna-se cada vez mais pertinente perceber como se traduz a sexualidade na velhice tentando perceber como o envelhecimento fisiológico produz mudanças no indivíduo através de causas naturais, efeitos das doenças, invalidez, etc. Estas mudanças fisiológicas ocorrem de maneira diferente na mulher e no homem. Na mulher, entre os 48 e os 51 anos ocorre a menopausa a partir da qual ainda restam cerca de 25 anos onde a sexualidade na mulher não deve ser desprezada. No homem, a partir dos 40 anos a produção de espermatozoides é menor, sendo mais lentas, as mudanças, e como tal mais fáceis de se adaptar e serem aceites. Importa então perceber que os efeitos das doenças ou invalidez na sexualidade não devem impedir que o indivíduo tenha uma vida sexual satisfatória.

A motivação para o exercício físico, repouso, banhos quentes, mudanças de posição durante o ato sexual, podem ajudar no desempenho sexual.

Para além dos fatores físicos existem também os fatores psicossociais como as atitudes e expetativas impostas pela sociedade e as atitudes da pessoa relativamente à própria

Pág. 3

Código P.MF

mudança. A adaptação a esta fase é tanto mais difícil quanto mais dificuldades existiram em adaptações em fases anteriores da vida.

Assim, o sucesso conjugal na velhice está ligado à intimidade, à companhia e à capacidade de expressar sentimentos verdadeiros numa atmosfera de segurança, carinho e reciprocidade

Como vimos, a sociedade tem uma forte influencia direta sobre a individualidade na terceira idade. É fundamental que se perceba que a sexualidade dá significado e segurança às pessoas através da partilha de angústias e ansiedades, perante um conjunto de perdas e riscos inerentes à idade pelo que a postura social generalizada que caracteriza a terceira idade através de um conjunto de estereótipos limitados, críticos e privados de objetividade distorce a realidade dos indivíduos levando-os a abandonar a sua vida sexual.

Enquanto profissionais devemos atender à individualidade de cada um percebendo que, aceitar representações sociais gerontofóbicas contribui para que o idoso se acomode passivamente a rótulos eternizando a imagem que o próprio tem de si

Ao não aceitarmos construções sociais vamos permitir ao próprio idoso a sua autonomia e a capacidade para desmontar as representações existentes em relação a este período de vida, sendo ele mesmo um veículo proactivo desta mudança

Cabe-nos, portanto, a contribuição para a mudança da autoimagem do idoso, ajudando-o a perceber os seus direitos, as suas capacidades, nomeadamente, a capacidade de amar, de se relacionar, de procurar contacto, de desejar. Refletir com o idoso e desmontar os seus receios ajuda-o a combater a submissão a familiares e a situações financeiras desfavoráveis.

Referencias Bibliográficas

Capodieci, S. (2000). *A idade dos Sentimentos – Amor e Sexualidade Após os Sessenta Anos*. Editora: Edusc.

Fernandes, A. A. (1996). *Velhice e Sociedade. Demografia, famílias e políticas sociais em Portugal*. Oeiras: Celta.

Manual de Boas Práticas. (2005). *Um guia para o acolhimento residencial das pessoas mais velhas*. Lisboa.

Rafael, A. J. (2003). *Folha informativa*. Universidade de Aveiro.

Revista transdisciplinar de Gerontologia. (2007).

Sexualidade e Intimidade na Velhice

Verificação dos conteúdos retidos

Nome: _____

Estudo de Caso

António e Juliana são ambos viúvos e residem há cerca de 3 anos numa estrutura residencial. Não sabem dizer quando começou a sua amizade, mas afirmam que sempre que sempre simpatizaram um com o outro.

Ultimamente nasceu entre eles uma relação mais profunda, que identificam como amor. Costumam dizer que o amor é uma partilha afetiva e emocional e que não querem perdê-la, sobretudo nesta etapa final da vida.

As manifestações amorosas de Juliana e António são cada vez mais fortes e manifestam-se efusivamente. O casal troca carícias e beijos sempre que pode, o que lhe tem trazido problemas.

Alguns residentes criticam-nos e até houve quem lhes gritasse: "Parem com essa vergonha!". Há também colaboradores da instituição que brincam com a situação, chegando a ridicularizar o casal.

Caso adaptado do Manual de Boas Práticas. (2005).
Um guia para o acolhimento residencial das pessoas mais velhas. Lisboa

Como colaborador desta instituição, com quais destas opções acha que a instituição deve identificar-se? Justifique.

- a) Dizer aos dois residentes que o seu comportamento não é permitido pelo que teriam que o alterar;

- b) Realizar uma reunião geral de colaboradores para abordar os direitos dos residentes a viver a sua sexualidade;

- c) Falar isoladamente com cada residente informando-os da sua livre escolha, devendo porém atender à sensibilidade dos outros;

- d) Promover reuniões com todos os residentes no sentido de os sensibilizar para a necessidade de respeitar os sentimentos da Juliana e do António.

Imaginemos agora que o casal se dirigia à Direção da Instituição e comunica o seu desejo de passarem a viver juntos, solicitando a mudança para um quarto de casal. Mais uma vez, como colaborador desta instituição, qual a sua opinião acerca da atitude a tomar pela Direção?

Com quais das seguintes afirmações mais se identifica? Justifique.

- a) Não permitir que residentes vivam juntos a não ser que sejam casados;

- b) Reunir com o casal e explicar-lhe que logo que haja um quarto de casal vago serão mudados;

- c) Não permitir manifestações amorosas;

- d) Reunir com todos os residentes e sensibilizar para o direito ao amor e à vida a dois;

- e) Aconselhar a mudança para outra instituição;

- f) Reunir com os colaboradores e informar/formar sobre a sexualidade na terceira idade.

Obrigado.

Formador:	Sónia Cristina Moura Delgado		
Formação:	Sexualidade e Intimidade na Velhice		
Formando:			
Data de Início:	__/__/____	Data de Fim:	__/__/____
Duração:	5 Horas		

Avaliação do Processo de Observação do Formando

		1	2	3	4	5	
Assiduidade e pontualidade.	Pouco						Muito
Participação e motivação para a formação.	Pouco						Muito
Postura na formação.	Má						Boa
Relações interpessoais.	Pouca/Má						Muita/Boa
Relacionamento com o formador.	Fraco						Bom
Trabalho em equipa.	Fraco						Bom
Desempenho na atividade didática.	Mau						Bom
Aplicação de conhecimentos.	Fraco						Bom
Mobilização de novos conhecimentos.	Mau						Bom

Avaliação do Formador
(pela Instituição)

Formador:	Sónia Cristina Moura Delgado				
Formação:	Sexualidade e Intimidade na Velhice				
Data de Início:	__/__/____	Data de Fim:	__/__/____		
Duração:	5 Horas				

Avaliação do Processo Formativo

		1	2	3	4	5	
As temáticas foram adequadas.	Pouco						Muito
Os métodos/técnicas de formação adequaram-se público-alvo.	Pouco						Muito
O formador correspondeu às expectativas da entidade.	Pouco						Muito
O feedback do grupo formativo revela satisfação.	Pouca						Muita
Relacionamento do formador com os formandos.	Fraco						Bom
Relacionamento do formador com a entidade.	Fraco						Bom
O relacionamento entre os formandos foi.	Mau						Bom
Assiduidade e pontualidade do formador.	Fraca						Boa
Postura e comportamento.	Má						Boa

Avaliação do Programa

		1	2	3	4	5	
Os objetivos da unidade foram atingidos.	Discordo						Concordo
Os conteúdos do módulo têm aplicabilidade prática.	Nenhuma						Muito
O material distribuído (manuais, exercício, testes, etc).	Pouco Útil						Muito Útil
O cronograma e horários definidos para o módulo foram.	Inadequados						Adequados

Avaliação dos Serviços Formativos

		1	2	3	4	5	
O técnico envolvido no processo foi prestável.	Pouco						Muito
O técnico envolvido no processo foi cordial.	Pouco						Muito
O técnico envolvido no processo foi eficiente.	Pouco						Muito
O processo administrativo foi eficaz.	Pouco						Muito

Código R.ADT

Avaliação do Formador (pelos Formandos)

Formador:	Sónia Cristina Moura Delgado		
Formando (facultativo):			
Formação:	Sexualidade e Intimidade na Velhice		
Data de Início:	__/__/__	Data de Fim:	__/__/__
Duração:	5 Horas		

Avaliação do Processo Formativo

		1	2	3	4	5	
As temáticas foram adequadas.	Pouco						Muito
Os métodos/técnicas de formação adequaram-se público-alvo.	Pouco						Muito
O formador correspondeu às expectativas dos colaboradores.	Pouco						Muito
O feedback do grupo formativo revela satisfação.	Pouca						Muita
Relacionamento do formador com os formandos.	Fraco						Bom
Relacionamento do formador com a entidade.	Fraco						Bom
O relacionamento entre os formandos.	Mau						Bom
Assiduidade e pontualidade do formador.	Fraca						Boa

Avaliação do Programa

		1	2	3	4	5	
Os objetivos da unidade foram atingidos.	Discordo						Concordo
Os conteúdos do módulo têm aplicabilidade prática.	Nenhuma						Muito
O material distribuído (manuais, exercício, testes, etc).	Pouco Útil						Muito Útil
O cronograma e horários definidos para o módulo.	Inadequados						Adequados

Avaliação dos Serviços Formativos

		1	2	3	4	5	
O técnico envolvido no processo foi prestável.	Pouco						Muito
O técnico envolvido no processo foi cordial.	Pouco						Muito
O técnico envolvido no processo foi eficiente.	Pouco						Muito

Anexo XII – Formação: “Sustentabilidade Ambiental: Sensibilização para uma instituição mais verde”



Sustentabilidade Ambiental

Índice

- Referencial Normativo
- Política Ambiental
- Aspetos Ambientais
- Impactes Ambientais
- Objetivos metas e indicadores ambientais
- Desempenho ambiental
- Monitorização do Sistema
- Verificação dos conteúdos retidos

Sumário Executivo

O respeito e a preservação do ambiente com vista a garantir condições de vida aceitáveis às próximas gerações são um desígnio em que o CPSM pretende estar profundamente envolvido.

Neste sentido serão necessários um conjunto de princípios e ações de gestão ambiental.

Sustentabilidade Ambiental

Esta ação visa:

- Sensibilizar os colaboradores para o Sistema de Gestão Ambiental
- Dar a conhecer princípios e ações com vista a melhorar o desempenho ambiental e a minimizar o impacto negativo que as ações e/ou atividades possam produzir no ambiente

Sustentabilidade Ambiental

Referencial Normativo

No âmbito do sistema de Gestão da Qualidade e com vista a melhorar o seu desempenho ambiental, o CPSM promove esta ação de formação para a implementação da norma ISO 14001:2004

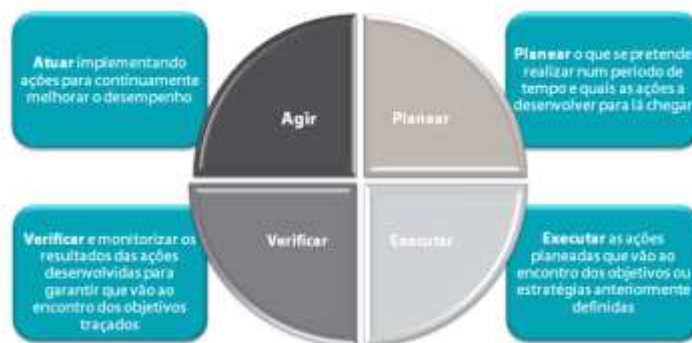


Sustentabilidade Ambiental

Referencial Normativo

Princípio da melhoria contínua – Ciclo PDCA

Um sistema de Gestão baseia-se num ciclo de melhoria contínua da qualidade e produtividade, prossequendo: Planear (Plan), Executar (Do), Verificar (Check) e Agir corretivamente (Act).

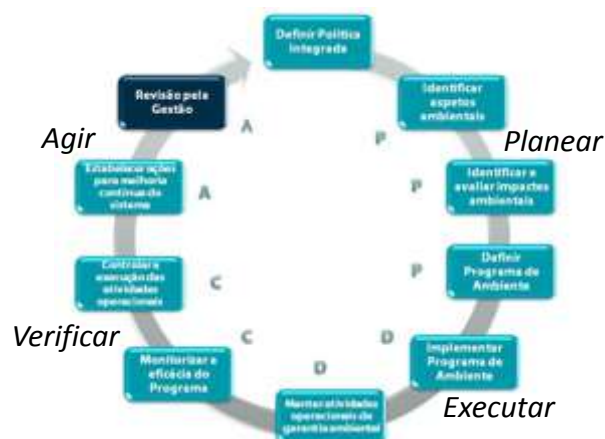


Sustentabilidade Ambiental

Referencial Normativo

Ciclo PDCA - Ambiente

Para o sistema de Gestão Ambiental, o ciclo PDCA traduz-se em:



Sustentabilidade Ambiental

Política Ambiental

Com vista a melhorar o seu desempenho ambiental, a Direção do CPSM define um conjunto de intervenções e orientações gerais – a Política, assegurando:

- Ser adequada à natureza e à escala de impactes ambientais das atividades e serviços;
- Incluir um compromisso de melhoria contínua e de prevenção da poluição;
- Incluir compromisso de cumprimento dos requisitos legais aplicáveis e de outros requisitos que a instituição subscreva relativos aos seus aspetos ambientais;
- Proporcionar o enquadramento para estabelecer e rever os objetivos e metas ambientais;
- Ser comunicada a todas as pessoas que trabalham para a instituição ou em seu nome;
- Estar documentada e disponível ao público.

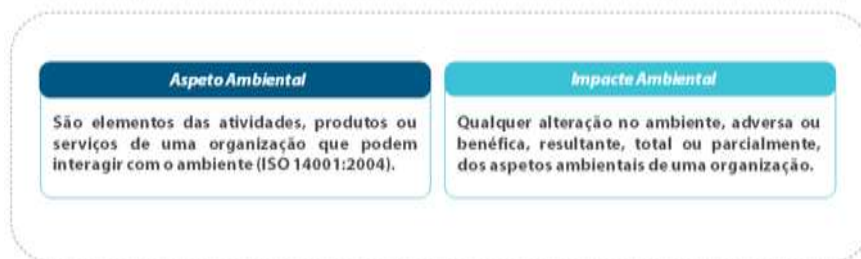
Todos os colaboradores devem conhecer a política da instituição e atuar de acordo com a mesma

Sustentabilidade Ambiental

Aspetos Ambientais

Para assegurar a manutenção do Sistema de gestão Ambiental é fundamental a identificação dos aspetos ambientais das atividades e serviços e a determinação dos aspetos que têm ou podem ter impactes significativos sobre o ambiente.

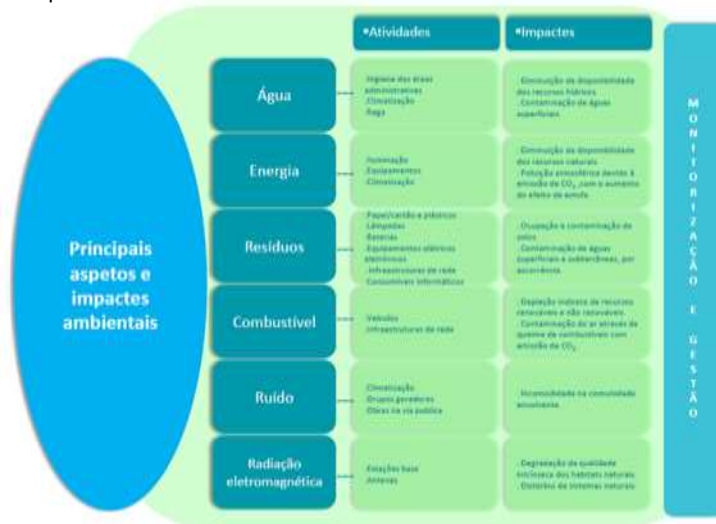
O que são aspetos e impactes ambientais?



Sustentabilidade Ambiental

Impactes Ambientais

Alguns exemplos:



Sustentabilidade Ambiental

Impactes Ambientais

Identificação e avaliação dos impactes ambientais:



Sustentabilidade Ambiental

Objetivos metas e indicadores ambientais

Definição de objetivos na área da sustentabilidade para cada triénio

Exemplos:

Indicador	Objetivo
Água	Consumo (-2%)
Energia Elétrica	Consumo (-3%)
Combustíveis	Consumo (-6%)
Emissões de carbono	Avaliação (-2%)
Equipamentos	Consumo (-1%)
Materiais de desgaste	Consumo (-8%)
Ruído	Avaliação (-3%)
Etc...	

Sustentabilidade Ambiental

Desempenho ambiental

Emissões de carbono (combustível)

Como contribuir para um planeta mais verde?

- Sempre que possível utilizar transportes públicos;
- Não desleixar a manutenção dos carros quer particulares quer da instituição;
- Sempre que possível, opte por caminhar;
- Opte por um carro de baixo consumo;
- Conduza de forma económica e ecológica;
- Partilhe viagens com os seus colegas de trabalho.



Sustentabilidade Ambiental

Desempenho ambiental

Consumo de energia (eletricidade)

Como contribuir para um planeta mais verde?

- No final do seu trabalho desligue todos os equipamentos possíveis;
- Caso faça um intervalo/repouso, desligue os equipamentos que está a utilizar durante esse período;
- Não deixe carregadores de baterias ligados nas tomadas – continuam a gastar energia mesmo não estando em utilização;



Sustentabilidade Ambiental

Desempenho ambiental

Consumo de água

Como contribuir para um planeta mais verde?

- Verifique se as torneiras ficam bem fechadas e não pingam;
- Feche a torneira enquanto enxagua as mãos, escova os dentes, etc.;
- Evite descargas desnecessárias;
- Sempre que possível reutilize águas – lavagem de carros, chãos exteriores ou rega.



Sustentabilidade Ambiental

Desempenho ambiental

Consumo de materiais

Como contribuir para um planeta mais verde?



- Realize rotinas de manutenção de equipamentos;
- Reutilize papel e outros consumíveis, sempre que possível;
- Evite desperdícios.

Sustentabilidade Ambiental

Desempenho ambiental

Produção de resíduos

Como contribuir para um planeta mais verde?



- Faça a separação de resíduos;
- Sensibilize os seus colegas, familiares e amigos para uma correta gestão de resíduos;
- A entrega de resíduos deve ser feita a empresas licenciadas para o efeito;

Sustentabilidade Ambiental

Desempenho ambiental

Com pequenos gestos todos podemos contribuir para um planeta mais verde

Reduzir Reutilizar Reciclar Racionalizar

são alguns caminhos para um consumo consciente e responsável

Sustentabilidade Ambiental

Monitorização do Sistema

Para uma contínua melhoria do sistema é indispensável proceder à monitorização do desempenho do mesmo

Indicadores Auditorias Verificações

são algumas das ferramentas utilizadas

Sustentabilidade Ambiental

Monotorização do Sistema

Auditorias internas/externas

- Planeadas e realizadas anualmente;
- Objetivo: verificar a conformidade das práticas implementadas face aos procedimentos definidos e aos requisitos da norma NP EN ISSO 14001:2004.

Verificações ambientais

- Visita às instalações seguindo uma *checklist* de avaliação;
- Objetivos:
 - Avaliar os níveis de implementação dos procedimentos;
 - Sensibilizar/formar os colaboradores responsáveis pela implementação, correção , melhoria e controlo das ações;
 - Obter dados para a realização de avaliações da conformidade.

Sustentabilidade Ambiental

Monotorização do Sistema

Indicadores de Desempenho Ambiental

- Acompanhar periodicamente os indicadores que permitem medir os objetivos de desempenho ambiental;
- Objetivos:
 - Melhorar a sensibilização e o diálogo sobre as políticas ambientais, critérios de desempenho ambiental e resultados relevantes;
 - Demonstrar o compromisso e os esforços para melhorar o desempenho ambiental.

Sustentabilidade Ambiental

Verificação dos conteúdos retidos

1. O CPSM, para melhorar o seu desempenho ambiental tem em consideração o Sistema de Gestão de:
 - a. Qualidade (ISSO 9001)
 - b. Ambiente (ISSO 14001)
 - c. Segurança e Saúde do Trabalho (OHSAS 18001)
 - d. Todas as anteriores

2. A identificação de aspetos ambientais e a avaliação dos seus impactes enquadra-se na fase de verificação (Check):
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso

Sustentabilidade Ambiental

Verificação dos conteúdos retidos

3. A revisão pela Gestão encontra-se integrada no ciclo do PDCA:
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso

4. O CPSM compromete-se a implementar a melhoria contínua e pró-ativa do desenvolvimento ambiental, com ênfase na adoção de práticas de prevenção e redução de poluição, com otimização de recursos disponíveis:
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso

5. Todos os colaboradores devem conhecer os aspetos e os impactes ambientais associados às suas atividades bem como as medidas de controlo associadas aos mesmos:
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso

Sustentabilidade Ambiental

Verificação dos conteúdos retidos

6. Não intervenho na redução dos impactos ambientais decorrentes do desenvolvimento das minhas atividades profissionais:
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso
7. A redução das emissões de carbono é um dos objetivos do CPSM na área da Sustentabilidade:
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso
8. Os carregadores de baterias na tomada continuam a consumir energia, mesmo não estando em utilização:
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso

Sustentabilidade Ambiental

Verificação dos conteúdos retidos

9. Ao realizar rotinas de manutenção aos equipamentos, estou a prevenir potenciais problemas:
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso
10. Uma colaboração próxima com os responsáveis pela implementação dos procedimentos operacionais é um dos objetivos das verificações ambientais:
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso
11. Os indicadores ambientais são utilizados para avaliar o desempenho ambiental de uma organização:
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso

Sustentabilidade Ambiental

O objetivo é que esteja sensibilizado e se torne um participante ativo na redução dos impactes ambientais que decorrem do desenvolvimento das suas atividades, tendo em vista a Sustentabilidade Ambiental.

Comece já hoje a dar o exemplo!

OPERACIONALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO: DO PLANO À ACÇÃO

Dados de Identificação						
Entidade Formadora: Centro Paroquial e Social de Moure				Local: Moure – Vila Verde		
Curso: Sustentabilidade					Ação nº: <u> </u> / <u> </u> / <u> </u>	
Destinatários:		Colaboradores do CPSM				
Pré- Requisitos Aplicável: Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>						
Módulo		Sensibilização para uma instituição mais verde		Tema: Sustentabilidade Ambiental		Formador(a): Sónia Delgado
Data: <u> </u> / <u> </u> / <u> </u>		Duração do Módulo: 4 horas		Duração da Sessão: 2 horas		Nº de Sessão: 1ª
Objetivo Geral: Sensibilizar para um sistema de gestão ambiental		Objetivos Específicos: Dar a conhecer princípios e ações com vista a melhorar o desempenho ambiental e a minimizar o impacto negativo que as ações e/ou atividades possam produzir no ambiente				
Fases	Conteúdos	Mét. e Téc. Pedag.	Recursos Did.	Atividades	Tempo	Avaliação
Introdução	Apresentação do módulo Comunicação dos objetivos Comunicação dos métodos de avaliação	Método: Expositivo	Computador Projektor Multimédia		15m	Observação (Participação)
Desenvolvimento	Promoção do respeito e da preservação do ambiente com vista a garantir condições de vida aceitáveis às próximas gerações. Sensibilização para a importância da implementação de um Sistema de Gestão Ambiental.	Método: Expositivo, interrogativo e ativo	Computador Projektor Multimédia Fotocópias dos conteúdos programáticos Ferramentas de trabalho		1h30	
Conclusão	Síntese dos conteúdos	Método: Expositivo, Interrogativo e Ativo	Computador Projektor Multimédia		15m	
Prever Alternativas:						
Anexos:		Diapositivos				

Código R PS

Dados de Identificação		Entidade Formadora: Centro Paroquial e Social de Moure		Local: Moure – Vila Verde	
Curso: Sustentabilidade		Destinatários:		Colaboradores do CPM	
Pre- Requisitos		Aplicável: Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>		Módulo	
Data: ___/___/___		Duração do Módulo: 4 horas		Duração da Sessão: 2 horas	
Objetivo Geral: Sensibilizar para um sistema de gestão ambiental		Objetivos Específicos: Dar a conhecer princípios e ações com vista a melhorar o desempenho ambiental e a minimizar o impacto negativo que as ações e/ou atividades possam produzir no ambiente		Formador(a): Sónia Delgado	
Fases		Conteúdos		Mét. e Téc. Pedag.	
Introdução		Verificação dos conteúdos da sessão anterior		Método: Expositivo	
Desenvolvimento		Promoção de um debate acerca dos contributos para uma instituição mais verde		Método: Expositivo, interrogativo e ativo	
Conclusão		Momento de avaliação		Método: Expositivo, Interrogativo e Ativo	
Atividades		Recursos Did.		Tempo	
Observação (Participação no debate)		Computador		15m	
Questionário de Avaliação		Computador Fotocópias dos conteúdos programáticos Ferramentas de trabalho		1h	
Avaliação		Computador Projektor Multimédia		45m	
Anexos:		Diapositivos			
Prever Alternativas:					



Sustentabilidade Ambiental
Sensibilização para uma
Instituição mais Verde

Manual

10/11 Outubro 2013

Formadora: Dr.^a Sónia Delgado

(F607820/2013)

Índice

Módulos e Duração do Curso	2
Objetivo Geral.....	2
Objetivos Específicos.....	2
Enquadramento Teórico	3
Referencias Bibliográficas	6

Módulos e Duração do Curso

A formação "Sustentabilidade Ambiental – Sensibilização para uma Instituição mais Verde" procura promover o respeito e a preservação do ambiente com vista a garantir condições de vida aceitáveis às próximas gerações.

Esta acção terá a duração de aproximadamente quatro horas: três horas para exposição dos conteúdos e uma hora para síntese e verificação dos conteúdos retidos.

Objetivo Geral

No final da formação, os formandos deverão estar sensibilizados para a importância da implementação de um Sistema de Gestão Ambiental.

Objetivos Específicos

No final da sessão, através de um exercício escrito, cujo critério de êxito será de 50%, os formandos deverão ser capazes de:

- Conhecer alguns princípios e acções com vista a melhorar o desempenho ambiental;
- Minimizar o impacto negativo que as acções e/ou atividades possam produzir no ambiente.

Enquadramento Teórico

As questões ambientais têm um papel fundamental na satisfação das necessidades sócio económicas, através da gestão do impacto das suas atividades uma vez que garantem uma otimização na utilização dos recursos naturais, a proteção do meio ambiente e a redução da poluição.

Através da demonstração do compromisso voluntário com a melhoria contínua do desempenho ambiental, a certificação de sistemas de gestão ambiental constitui uma ferramenta essencial para a instituição que pretende alcançar uma confiança acrescida por parte dos clientes, colaboradores, comunidade envolvente e sociedade em geral.

Importa então ter sempre presente que o principal objetivo a que as instituições têm de dar resposta é a garantia de um serviço de qualidade adequado à satisfação das necessidades e expectativas dos clientes.

Tendo por missão a promoção do desenvolvimento da normalização e atividades relacionadas em todo o mundo, a "International Organisation for Standardisation" (ISO), organização não-governamental, estabelecida em 1947, surge então como elemento facilitador da prestação de serviços. Normas da família ISO 9000 aparecem, então, como referenciais para a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade, representando um consenso internacional sobre boas práticas de gestão e tendo como objetivo a garantia da prestação de serviços que satisfaçam os requisitos dos clientes, bem como a prevenção dos problemas e a melhoria contínua. A adoção das normas ISO é vantajosa para as instituições uma vez que lhes confere maior organização, produtividade e credibilidade, aumentando a sua competitividade. A norma ISO 9001:2000 compila um conjunto de requisitos normativos de boas práticas e a norma ISO 9004:2000, um conjunto de orientações para a melhoria do desempenho (APCER, 2010).

De referir que o SGQ, adotado pelo Instituto da Segurança Social (ISS) e descrito nos seus Manuais segue, como não poderia deixar de ser, as disposições da Norma NP EN ISO 9001:2000 – Gestão da Qualidade dos Serviços, da norma NP EN ISO 22000 – Gestão da Segurança Alimentar, e ainda as disposições da legislação aplicável para a qualidade dos equipamentos e da simplificação dos procedimentos de licenciamento e funcionamento das respostas sociais. Estes modelos preconizam que as organizações atingem resultados excelentes através de uma liderança eficaz na condução do Planeamento e Estratégia das pessoas, recursos, parcerias e processos (DGAEP, 2007).

A NP EN ISO 9001 – referencial internacional transversal às áreas de negócio que surge da necessidade da criação de valor para a organização, seus clientes e fornecedores, do reconhecimento internacional e da metodologia PDCA. O ciclo PDCA assenta numa perspetiva de melhoria contínua em que planear (Plan) significa saber o que fazer (objetivo) e como fazer (procedimento), executar (Do) significa fazer o que está planeado, verificar (Check) significa apurar se o desempenho do SGQ está a ser atingido conforme planeado e atuar (Action) significa mobilizar formas de melhoria. É, portanto, um referencial para implementação de sistemas de gestão baseado nos princípios da Qualidade (Azevedo, 2010).

Importa então, que cada instituição assuma nas suas actividades rotinas constantes de ciclos PDCA:

- Planear:
 - Definir atempadamente o que se pretende fazer através de políticas integradas em que todos façam parte;
 - Estipular um período de tempo para alcançar os objetivos definidos;
 - Delinear as ações necessárias para chegar às metas desejadas:
 - Identificar quais os aspetos ambientais onde podemos intervir;
 - Identificar e avaliar quais os impactes ambientais que causamos;
 - Definir os nossos próprios programas ambientais.
- Executar:
 - Por em prática as ações planeadas, implementando os programas ambientais definidos;
 - Ir ao encontro dos objetivos ou estratégias definidos, mantendo as atividades operacionais de garantia ambiental.
- Verificar:
 - Monitorizar os resultados das ações através eficácia dos programas implementados;
 - Garantir que esses resultados vão ao encontro dos objectivos, controlando a execução das atividades operacionais.
- Atuar
 - Implementar ações contínuas de melhoria do desempenho:
 - Estabelecer ações para melhoria contínua do sistema;
 - Rever os programas por parte da Gestão;
 - Definir novas políticas (caso necessário).

Na implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, cada instituição deverá optar pelo Modelo que mais se adapta à sua estrutura organizacional, podendo adaptar os

Pág. 4

Código P.MF

Manuais da Qualidade do ISS de forma a refletir a sua realidade, servindo-se destes manuais como guias orientadores. No entanto, estas adaptações devem restringir-se às suas particularidades, nunca esquecendo os princípios orientadores do referencial ISO 9001, os quais não devem ser retirados do texto, nem adaptados.

Neste sentido torna-se necessário garantir padrões de qualidade nas diferentes respostas sociais, nomeadamente no que se refere ao ambiente, ao serviço e à prestação de cuidados (DGAEP, 2007).

Assim, a implementação de um Sistema de Gestão Ambiental deve potenciar:

- Redução de custos:
 - melhoria da eficiência dos processos e, conseqüentemente, redução de consumos (matérias-primas, água, energia);
 - minimização do tratamento de resíduos e efluentes;
 - diminuição dos prémios de seguros e minimização de multas e coimas.
- Redução de riscos:
 - emissões de gases;
 - derrames de líquidos;
 - acidentes.
- Vantagens Competitivas:
 - melhoria da imagem da instituição;
 - a sua aceitação pela sociedade;
 - minimização dos riscos dos investidores (sócios).
- Evidência da qualidade dos processos da instituição em relação:
 - à proteção ambiental;
 - à prevenção da poluição.
- Em suma, uma nova dinâmica de melhoria.

Referencias Bibliográficas

APCER. (2010). *Guia Interpretativo ISO 9001:2000*. Escola Superior de Educação – Instituto Politécnico de Viana do Castelo (policopiado).

Azevedo, C. (2010). *Modelo de Avaliação da Qualidade para Respostas Sociais* (apresentação PowerPoint). Escola Superior de Educação – Instituto Politécnico de Viana do Castelo (policopiado).

DGAEP (2007) em: <http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=83ddd323-6047-46db-b137-6a732c8c2202>

SEGURANÇA SOCIAL:
<http://www1.seg-social.pt/>

Sustentabilidade Ambiental

Verificação dos conteúdos retidos

Nome: _____

Responda às seguintes questões colocando um círculo na(s) alínea(s) que entender como verdadeiras.

1. O CPSM, para melhorar o seu desempenho ambiental, tem em consideração o Sistema de Gestão de:
 - a. Qualidade (ISO 9001)
 - b. Ambiente (ISO 14001)
 - c. Segurança e Saúde do Trabalho (OHSAS 18001)
 - d. Todas as anteriores

2. A identificação de aspetos ambientais e a avaliação dos seus impactos enquadra-se na fase de verificação (Check):
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso

3. A Revisão pela Gestão encontra-se integrada no ciclo do PDCA:
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso

4. O CPSM compromete-se a implementar a melhoria contínua e pró-ativa do desenvolvimento ambiental, com ênfase na adoção de práticas de prevenção e redução de poluição, com otimização de recursos disponíveis:
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso

5. Todos os colaboradores devem conhecer os aspetos e os impactes ambientais associados às suas atividades não sendo necessário que conheçam as medidas de controlo associadas aos mesmos:
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso

6. Não intervenho na redução dos impactes ambientais no decorrer do desenvolvimento das minhas atividades profissionais:
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso

7. A redução das emissões de carbono é um dos objetivos do CPSM na área da Sustentabilidade:
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso

8. Os carregadores de baterias na tomada continuam a consumir energia, mesmo não estando em utilização:
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso

9. Ao realizar rotinas de manutenção aos equipamentos, estou apenas a prevenir potenciais problemas (avarias) com os equipamentos:
- a. Verdadeiro
 - b. Falso
10. Uma colaboração próxima com os responsáveis pela implementação dos procedimentos operacionais é um dos objetivos das Verificações Ambientais:
- a. Verdadeiro
 - b. Falso
11. Os Indicadores Ambientais são utilizados para avaliar o desempenho ambiental de uma organização:
- a. Verdadeiro
 - b. Falso

Obrigado.

Lista de Formandos

Formação:	Sustentabilidade Ambiental: Sensibilização para uma Instituição mais Verde		
Data de Início:	__/__/____	Data de Fim:	__/__/____
Duração Total:	4 Horas		

N.º	Nome

Registo de Presenças

Formação:	Sustentabilidade Ambiental: Sensibilização para uma Instituição mais Verde		
Data Início:	__/__/__	Data de Fim:	__/__/__

HORÁRIO	SUMÁRIO	FORMADOR
__/__/__ __h-__h	Promoção do respeito e da preservação do ambiente com vista a garantir condições de vida aceitáveis às próximas gerações. Sensibilização para a importância da implementação de um Sistema de Gestão Ambiental.	Nome: Sónia Delgado Rubrica: _____

N.º	NOME	ASSINATURA

Registo de Presenças

Formação:	Sustentabilidade Ambiental: Sensibilização para uma Instituição mais Verde		
Data Início:	__/__/__	Data de Fim:	__/__/__

HORÁRIO	SUMÁRIO	FORMADOR
11/10/2013 17h-19h	Verificação dos conteúdos da sessão anterior. Promoção de um debate acerca dos contributos para uma instituição mais verde. Momento de avaliação.	Nome: Sónia Delgado Rubrica: _____

N.º	NOME	ASSINATURA

**Avaliação do Formador
 (pela Instituição)**

Formador:	Sónia Cristina Moura Delgado		
Formação:	Sustentabilidade Ambiental – Uma instituição mais verde		
Data de Início:	__/__/____	Data de Fim:	__/__/____
Duração:	4 Horas		

Avaliação do Processo Formativo

		1	2	3	4	5	
As temáticas foram adequadas.	Pouco						Muito
Os métodos/técnicas de formação adequaram-se público-alvo.	Pouco						Muito
O formador correspondeu às expectativas da entidade.	Pouco						Muito
O feedback do grupo formativo revela satisfação.	Pouca						Muita
Relacionamento do formador com os formandos.	Fraco						Bom
Relacionamento do formador com a entidade.	Fraco						Bom
O relacionamento entre os formandos foi.	Mau						Bom
Assiduidade e pontualidade do formador.	Fraca						Boa
Postura e comportamento.	Má						Boa

Avaliação do Programa

		1	2	3	4	5	
Os objetivos da unidade foram atingidos.	Discordo						Concordo
Os conteúdos do módulo têm aplicabilidade prática.	Nenhuma						Muito
O material distribuído (manuais, exercício, testes, etc).	Pouco Útil						Muito Util
O cronograma e horários definidos para o módulo.	Inadequados						Adequados

Avaliação dos Serviços Formativos

		1	2	3	4	5	
O técnico envolvido no processo foi prestável.	Pouco						Muito
O técnico envolvido no processo foi cordial.	Pouco						Muito
O técnico envolvido no processo foi eficiente.	Pouco						Muito
O processo administrativo foi eficaz.	Pouco						Muito

**Avaliação do Formador
(pela Instituição)**

Observações: _____

Avaliação do Formador (pelos Formandos)

Formador:	Sónia Cristina Moura Delgado		
Formando (facultativo):			
Formação:	Sustentabilidade Ambiental – Uma instituição mais verde		
Data de Início:	__/__/__	Data de Fim:	__/__/__
Duração:	4 Horas		

Avaliação do Processo Formativo

		1	2	3	4	5	
As temáticas foram adequadas.	Pouco						Muito
Os métodos/técnicas de formação adequaram-se público-alvo.	Pouco						Muito
O formador correspondeu às expectativas dos colaboradores.	Pouco						Muito
O feedback do grupo formativo revela satisfação.	Pouca						Muita
Relacionamento do formador com os formandos.	Frac						Bom
Relacionamento do formador com a entidade.	Frac						Bom
O relacionamento entre os formandos.	Mau						Bom
Assiduidade e pontualidade do formador.	Fraca						Boa

Avaliação do Programa

		1	2	3	4	5	
Os objetivos da unidade foram atingidos.	Discordo						Concordo
Os conteúdos do módulo têm aplicabilidade prática.	Nenhuma						Muito
O material distribuído (manuais, exercício, testes, etc).	Pouco Útil						Muito Útil
O cronograma e horários definidos para o módulo.	Inadequados						Adequados

Avaliação dos Serviços Formativos

		1	2	3	4	5	
O técnico envolvido no processo foi prestável.	Pouco						Muito
O técnico envolvido no processo foi cordial.	Pouco						Muito
O técnico envolvido no processo foi eficiente.	Pouco						Muito

Avaliação dos Formandos

Formador:	Sónia Cristina Moura Delgado				
Formação:	Sustentabilidade Ambiental – Uma instituição mais verde				
Formando:					
Data de Início:	__/__/__	Data de Fim:	__/__/__		
Duração:	4 Horas				

Avaliação do Processo de Observação do Formando

		1	2	3	4	5	
Assiduidade e pontualidade.	Pouco						Muito
Participação e motivação para a formação.	Pouco						Muito
Postura na formação.	Má						Boa
Relações interpessoais.	Pouca/Má						Muita/Boa
Relacionamento com o formador.	Fraco						Bom
Trabalho em equipa.	Fraco						Bom
Desempenho na atividade didática.	Mau						Bom
Aplicação de conhecimentos.	Fraco						Bom
Mobilização de novos conhecimentos.	Mau						Bom

Formação: Sustentabilidade Ambiental

Resultados da Avaliação dos Formandos

	Parâmetro	Exercício escrito	Observação
	Ponderação	__%	__%
Nº	Nome		
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%

Registo de Entrega de Certificados

Formação:	Sustentabilidade Ambiental: Sensibilização para uma Instituição mais Verde		
Data de Início:	___/___/___	Data de Fim:	___/___/___
Carga Horária:	4 Horas		

N.º	Nome	Assinatura

Anexo XIII – Formação: “Condução Defensiva e Eco condução: Sensibilização para a prevenção do acidente”

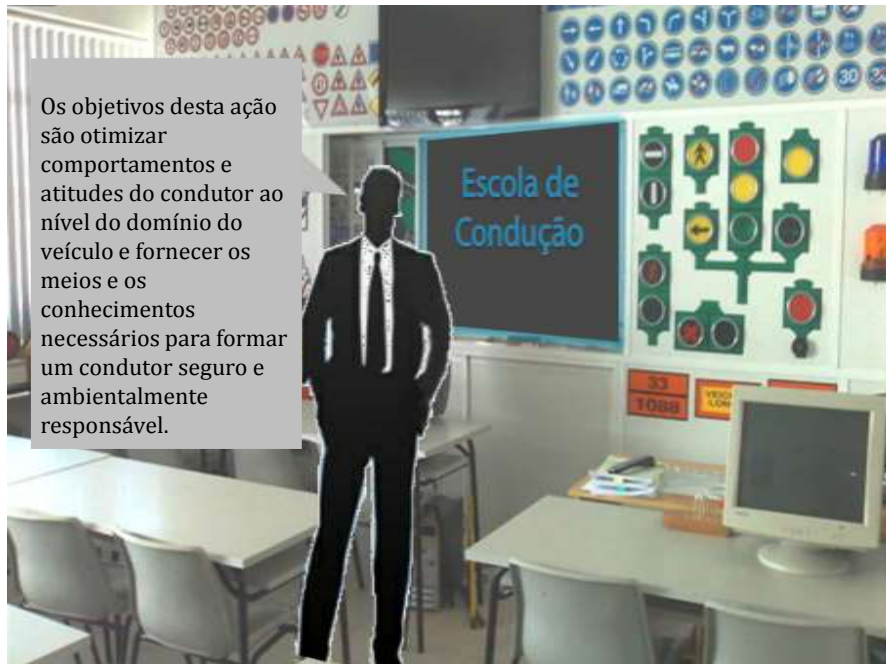


Centro Paroquial e Social de Moura

Condução Defensiva e Eco condução

Sensibilização para a prevenção do acidente





Os objetivos desta ação são otimizar comportamentos e atitudes do condutor ao nível do domínio do veículo e fornecer os meios e os conhecimentos necessários para formar um condutor seguro e ambientalmente responsável.



Ir-á desenvolver atitudes que permitem reduzir:

- Consumos
- Poluição e
- Acidentes, apesar:
 - dos comportamentos na condução de outros (imprudências, distrações, etc.) e
 - das condições adversas (clima, estradas, etc.)





Princípios da visão

- 1. Olhar longe**
2. Olhar para os lados
3. Olhar pelos retrovisores
4. Controlar o ângulo morto

- Quando as condições o permitem poderá ver com nitidez até 1 km de distância;
- Se não olhar longe poderá ser surpreendido por muitas situações de risco, obrigando a travagens frequentes.

500 m. 1 km

Princípios da visão

1. Olhar longe
2. Olhar para os lados
3. Olhar pelos retrovisores
4. Controlar o ângulo morto

• Se o fizer, verá os riscos atempadamente antecipando reações.

• Ganhará em segurança, tranquilidade e economia.



Princípios da visão

1. Olhar longe
2. Olhar para os lados
3. Olhar pelos retrovisores
4. Controlar o ângulo morto

• Mover os olhos lateralmente e com frequência permitirá detetar riscos:

• Portas que se abrem

• Peões que pretendem atravessar



Princípios da visão

1. Olhar longe
2. **Olhar para os lados**
3. Olhar pelos retrovisores
4. Controlar o ângulo morto

- Mover os olhos lateralmente e com frequência permitirá detetar riscos:
- Portas que se abrem
- Peões que pretendem atravessar
- Veículos que circulam na faixa contrária



Princípios da visão

1. Olhar longe
2. **Olhar para os lados**
3. Olhar pelos retrovisores
4. Controlar o ângulo morto

- Mover os olhos lateralmente e com frequência permitirá detetar riscos:
- Senão olhar para os lados a probabilidade de acidente é muito maior;



Princípios da visão

1. Olhar longe
2. Olhar para os lados
3. **Olhar pelos retrovisores**
4. Controlar o ângulo morto

• É importante olhar frequentemente através dos retrovisores:

• Senão o fizer poderá ser ultrapassado por viaturas que nem sabia que iam atrás de si;



Princípios da visão

1. Olhar longe
2. Olhar para os lados
3. **Olhar pelos retrovisores**
4. Controlar o ângulo morto

• De quanto em quanto tempo deve olhar pelos espelhos retrovisores?

5 segundos

10 segundos

15 segundos

20 segundos



Princípios da visão

1. Olhar longe
2. Olhar para os lados
3. **Olhar pelos retrovisores**
4. Controlar o ângulo morto

De quanto em quanto tempo deve olhar pelos espelhos retrovisores?

5 segundos

10 segundos

15 segundos

20 segundos



Princípios da visão

1. Olhar longe
2. Olhar para os lados
3. Olhar pelos retrovisores
4. **Controlar o ângulo morto**

A visão direta e os retrovisores deixam um ângulo morto que pode ser causa de situações de risco:

.Pode ser controlado movendo a cabeça e olhando para os lados sempre que mudar de faixa ou direção numa rua ou cruzamento.



Princípios da visão

1. Olhar longe
2. Olhar para os lados
3. Olhar pelos retrovisores
4. **Controlar o ângulo morto**

É tão importante ver como ser visto.

- Evite situar-se nos ângulos mortos dos outros veículos, sobretudo dos pesados.



Princípios da visão

1. Olhar longe
2. Olhar para os lados
3. Olhar pelos retrovisores
4. **Controlar o ângulo morto**

É tão importante ver como ser visto.

- Realce a sua presença com os meios à sua disposição



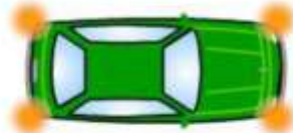
Princípios da visão

1. Olhar longe
2. Olhar para os lados
3. Olhar pelos retrovisores
4. **Controlar o ângulo morto**

É tão importante ver como ser visto.

- Realce a sua presença com os meios à sua disposição

Piscas
intermitentes



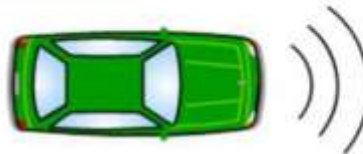
Princípios da visão

1. Olhar longe
2. Olhar para os lados
3. Olhar pelos retrovisores
4. **Controlar o ângulo morto**

É tão importante ver como ser visto.

- Realce a sua presença com os meios à sua disposição

Buzina



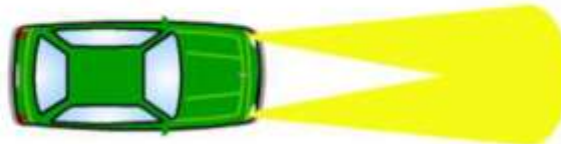
Princípios da visão

1. Olhar longe
2. Olhar para os lados
3. Olhar pelos retrovisores
4. **Controlar o ângulo morto**

É tão importante ver como ser visto.

- Realce a sua presença com os meios à sua disposição

Luzes



✎ O bom condutor é aquele que toma a decisão mais segura

✎ Para decidir corretamente tem que obter boa informação

✎ Para obter boa informação tem que:

Olhar longe



- ✗O bom condutor é aquele que toma a decisão mais segura
- ✗Para decidir corretamente tem que obter boa informação
- ✗Para obter boa informação tem que

Olhar para os lados



- ✗O bom condutor é aquele que toma a decisão mais segura
- ✗Para decidir corretamente tem que obter boa informação
- ✗Para obter boa informação tem que

Olhar pelos retrovisores



- ❖ O bom condutor é aquele que toma a decisão mais segura
- ❖ Para decidir corretamente tem que obter boa informação
- ❖ Para obter boa informação tem que

Controlar o ângulo morto





Princípios da Antecipação

1. Estar Atento
2. Estar preparado para agir
3. Controlar a velocidade

Nesta situação qual seria o seu tempo de reação?

0,33 segundos
0,50 segundos
1 segundo

Illustration of a car (yellow and green) stopped at a traffic light (red light).

Princípios da Antecipação

1. Estar Atento
2. Estar preparado para agir
3. Controlar a velocidade

Nesta situação qual seria o seu tempo de reação?

0,33 segundos

0,50 segundos

1 segundo



O tempo de reação durante a condução é de um segundo.

Leva um segundo a iniciar a travagem.

Um segundo em que o veículo avança sem que nada se possa fazer.

Zona Sem Capacidade de Reação (Zona SCR)



Zona SCR

Exemplo

- Neste momento o veículo azul começa a travar.



Zona SCR

Exemplo

- A partir daqui demora um segundo a reagir.



Zona SCR

Exemplo

- Neste momento inicia a sua travagem.



Zona SCR

Exemplo

- O tempo que demora a imobilizar por completo o seu veículo depende da velocidade a que circula.





1. Colocar o pé diante do travão

Vê uma moto a chegar ao cruzamento.



1. Colocar o pé diante do travão

Lembre-se que leva 1s a reagir, a uma velocidade de 50km/h percorrerá 14m.



1. Colocar o pé diante do travão

Nestes 14m não poderá fazer absolutamente nada.



1. Colocar o pé diante do travão

A mota tem a sua própria Zona SCR que desconhecemos. É a Zona de incerteza (ZI).



1. Colocar o pé diante do travão

Devemos reduzir a nossa Zona SCR.



1. Colocar o pé diante do travão

Colocando o pé diante do travão reduzimos o tempo de reação para 0,3 segundos.



1. Colocar o pé diante do travão

A nossa Zona SCR passa para 5m, sendo assim evitada a Zona de Pré acidente.



2. Prever escapatórias

Se está a aguardar para virar à esquerda como devem estar posicionadas as rodas?



2. Prever escapatórias

Se está a aguardar para virar à esquerda como devem estar posicionadas as rodas?

Direitas?

Viradas para a esquerda?



2. Prever escapatórias

Se está a aguardar para virar à esquerda como devem estar posicionadas as rodas?

Direitas



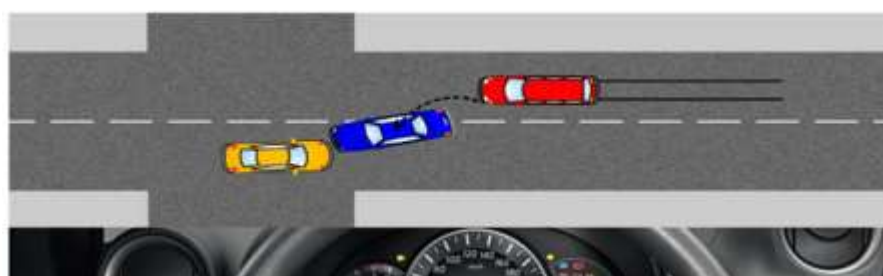
2. Prever escapatórias

Se tiver as rodas direitas e um veículo atrás de si não travar a tempo, poderá avançar o seu veículo evitando o acidente.



2. Prever escapatórias

Se, pelo contrário, colocar as rodas viradas para a esquerda e o veículo atrás de si não travar a tempo, entrará inevitavelmente na faixa de sentido contrário.



2. Prever escapatórias

Lembre-se!

Quando prever uma situação de risco antecipe-se, preparando uma escapatória.



3. Adaptar a velocidade

Se viaja com velocidade excessiva não terá tempo para atuar, por muito preparado que esteja, podendo sofrer acidentes.



3. Adaptar a velocidade

Se viaja com velocidade adequada, e coloca o pé diante do travão, terá tempo para atuar, evitando acidentes.



3. Adaptar a velocidade

Se viaja com velocidade adequada, e coloca o pé diante do travão, terá tempo para atuar, evitando acidentes.



Antecipação

Perante um risco, um segundo não é suficiente para agir.

Se é bom condutor:

estará atento



Antecipação

Perante um risco, um segundo não é suficiente para agir.

Se é bom condutor:

estará preparado para agir



Antecipação

Perante um risco, um segundo não é suficiente para agir.

Se é bom condutor:

controlará a velocidade

Só com antecipação poderá ter tempo para evitar o perigo.





Princípios do Espaço

1. Circular a uma distância de segurança do veículo da frente
2. Parar a uma distância de segurança do veículo da frente e passagens de peões
3. Aguardar antes de iniciar a marcha
4. Gerir o espaço posterior, em circulação
5. Controlar o espaço posterior quando parado
6. Manter o espaço lateral



Preservar um espaço de proteção é vital para a sua segurança.
Para preservar o espaço de segurança o condutor

5 regras:

1. Circular com distância de 2s do veículo da frente



Preservar um espaço de proteção é vital para a sua segurança.
Para preservar o espaço de segurança o condutor

5 regras:

2. Parar a 2-3m do veículo da frente e passagens de peões



Preservar um espaço de proteção é vital para a sua segurança.
Para preservar o espaço de segurança o condutor

5 regras:

3. Aguardar 2s antes de iniciar a marcha



Preservar um espaço de proteção é vital para a sua segurança.
Para preservar o espaço de segurança o condutor
5 regras:

4. Gerir o seu espaço posterior, em circulação



Preservar um espaço de proteção é vital para a sua segurança.
Para preservar o espaço de segurança o condutor
5 regras:

5. Controlar o espaço posterior, quando parado



1. Circular com distância de 2s do veículo da frente

Procurar uma referência fixa na estrada
(ex.: sinal de trânsito)



1. Circular com distância de 2s do veículo da frente

Quando o veículo da frente passar a referência contar:
mil cento e um



1. Circular com distância de 2s do veículo da frente

Quando o veículo da frente passar a referência contar:

mil cento e dois

nesse momento deverá estar a passar a referência.



1. Circular com distância de 2s do veículo da frente

Desta forma conseguirá travar a tempo e evitar um possível acidente.



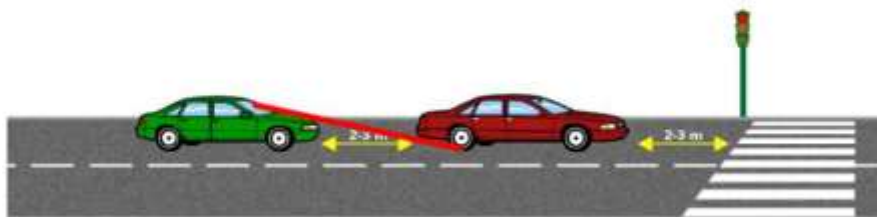
1. Circular com distância de 2s do veículo da frente

Para além disso, conduzir **respeitando a distância mínima de segurança** permite-lhe reduzir o consumo da sua viatura.



2. Parar a uma distância de 2-3m do veículo da frente e passageiros de peões

Deve poder ver as rodas traseiras do veículo à sua frente.



2. Parar a uma distância de 2-3m do veículo da frente e passageiros de peões

Evitará atropelamentos e choques



3. Aguardar 2s antes de iniciar a marcha

Não aguardando:



3. Aguardar 2s antes de iniciar a marcha

Não aguardando:



3. Aguardar 2s antes de iniciar a marcha

Não aguardando:



3. Aguardar 2s antes de iniciar a marcha

Aguardando:

Conduzirá de forma segura sem sobressaltos.



4. Gerir o seu espaço posterior, em circulação

Se espera para travar no último momento poderá sofrer um embate por detrás, assim como um maior consumo de combustível e desgaste de travões



4. Gerir o seu espaço posterior, em circulação

Se espera para travar no último momento poderá sofrer um embate por detrás, assim como um maior consumo de combustível e desgaste de travões



4. Gerir o seu espaço posterior, em circulação

Se espera para travar no último momento poderá sofrer um embate por detrás, assim como um maior consumo de combustível e desgaste de travões



4. Gerir o seu espaço posterior, em circulação

Trave sempre com tempo, controlando os veículos que circulam atrás de si.



4. Gerir o seu espaço posterior, em circulação

Trave sempre com tempo, controlando os veículos que circulam atrás de si.



5. Controlar o seu espaço posterior, quando parado

Se é o último da fila guarde mais distância ao veículo da frente.



5. Controlar o seu espaço posterior, quando parado

Se é o último da fila guarde mais distância ao veículo da frente.



5. Controlar o seu espaço posterior, quando parado
Se é o último da fila guarde mais distância ao veículo da frente.
Se o veículo que circula atrás de si não travar a tempo, conseguirá uma escapatória.



5. Controlar o seu espaço posterior, quando parado
Se é o último da fila guarde mais distância ao veículo da frente.
Se o veículo que circula atrás de si não travar a tempo, conseguirá uma escapatória.



5. Controlar o seu espaço posterior, quando parado

Se é o último da fila guarde mais distância ao veículo da frente.

Se o veículo que circula atrás de si não travar a tempo, conseguirá uma escapatória.



6. Manter o espaço lateral

Afaste-se do risco



6. Manter o espaço lateral

Afastar-se do risco

ERRADO



6. Manter o espaço lateral

Afastar-se do risco

CORRETO



6. Manter o espaço lateral

Afaste-se do risco

CORRETO



6. Manter o espaço lateral

Adapte a sua velocidade ao espaço disponível.



6. Manter o espaço lateral

Adapte a sua velocidade ao espaço disponível.

NÃO ARRISQUE NUMA SITUAÇÃO COMO ESTA!



6. Manter o espaço lateral

Adapte a sua velocidade ao espaço disponível.

NÃO ARRISQUE NUMA SITUAÇÃO COMO ESTA!



Lembre-se!



Manter o espaço de segurança à sua volta dar-lhe-à tranquilidade, segurança e economia.



Princípios do Domínio

1. Manter o veículo em boas condições
2. Ter em consideração os outros condutores
3. Dominar o seu estado físico e mental
4. Conduzir com eficiência
5. Estacionar com total segurança



1. Manter o veículo em boas condições

- Efetue a manutenção do seu veículo.
- Conduza de forma defensiva e ecológica.
- Respeite a capacidade de carga do veículo.
- Distribua as cargas dentro do veículo:
 - Arrume os objetos mais pesados o mais baixo possível;
 - Não retire visibilidade ao condutor;
 - Não deixe no banco de trás objetos que possam projetar-se em caso de travagem



2. Ter em consideração outros condutores

- Ainda que julgue controlar perfeitamente o seu veículo, defenda-se da condução dos outros.
- Sinalize corretamente todas as manobras.
- Efetue a manobra apenas quando tiver a certeza de que é segura e que não levanta riscos, nem para si, nem para os outros.

A estrada é um espaço partilhado!



3. Dominar o seu estado físico e mental

- Não fume ou coma durante a condução.
- Não se distraia com ocorrências opostas ao seu sentido de marcha.
- Se sentir fadiga não hesite em parar, tomando as devidas precauções.
- Se beber não se sinta constrangido em entregar as chaves do veículo a outra pessoa.



3. Dominar o seu estado físico e mental

- Evite o uso do telemóvel mesmo com auricular
- Tenha em atenção que há medicamentos que interferem com a capacidade de condução:
 - Atenção;
 - Concentração;
 - Reflexos;
 - Capacidades visuais e de raciocínio;
 - Coordenação motora.



4. Condução eficiente do veículo

- Arranque e início da viagem:

Se o motor é diesel aguarde uns segundos antes de arrancar



4. Condução eficiente do veículo

- Arranque e início da viagem:

Se o motor é gasolina entre 2000 e 2500 rpm.



5. Estacionar com total segurança

Quais os veículos mal estacionados?



5. Estacionar com total segurança

Um veículo que chegue ao cruzamento vê os veículos que circulam?



5. Estacionar com total segurança

E se não estivesse o veículo vermelho?



5. Estacionar com total segurança

Quais os veículos mal estacionados?



5. Estacionar com total segurança

Quando o veículo vermelho sair, de marcha atrás, não terá visibilidade suficiente para sair em segurança.



5. Estacionar com total segurança

Se estacionar de marcha atrás terá melhor visibilidade ao sair, apesar da existência de outros veículos.



Domínio

uma atitude que se estende

**ao seu veículo
à sua condução
aos restantes condutores.**

Durante a condução um bom condutor está em permanente alerta, controlando quase todas as situações.





Dicas de Eco Condução

Os condutores podem contribuir para a redução da emissão de gases com efeitos de estufa.

Se adotar hábitos de condução mais eficientes, ecológicos e seguros, tira maior partido das capacidades dos veículos, otimiza os consumos, reduz a poluição e o ruído, e está a contribuir para a diminuição do número de acidentes rodoviários.

Para tal, basta seguir as **Dicas de eco condução!**



Dicas de eco condução



A escolha da viatura terá implicações significativas ao nível dos consumos, das emissões e da segurança.

Na aquisição da viatura, tenha em consideração: o tipo de combustível, a potência, a indicação dos consumos e das emissões, a aerodinâmica e todas as indicações sobre a eficiência e manutenção do veículo.



Ligue o motor da viatura apenas imediatamente antes do início da viagem e desligue a viatura sempre que fique imobilizada mais do que um minuto.



A potência necessária para acelerar um veículo será tanto maior quanto maior for a velocidade de circulação e a aceleração efetuada. Assim, uma aceleração brusca, ou seja, um rápido aumento da velocidade resultará num maior consumo de combustível que uma aceleração suave e este será tanto maior quanto maior for a velocidade à qual se iniciou a aceleração.



Fonte: <http://www.imtt.pt> e [Manual](#) de Eco Condução - ACAP

Dicas de eco condução



Conduza a baixas rotações. Para a mesma potência debitada, os motores são mais eficientes se recorrerem a baixas rotações e a situações de carga elevada do que se recorrerem a rotações mais elevadas, embora o acelerador seja menos pressionado.



Cumpra os limites de velocidade, obtendo uma economia de combustível e contribuindo para a segurança rodoviária.

Um aumento em 10% da velocidade de cruzeiro pode levar a um aumento de consumo de cerca de 40% do consumo de combustível.



Um veículo com tecnologia moderna corta a injeção de combustível quando, estando em movimento, se retira o pé do acelerador e se mantém uma mudança engrenada. Esta situação permite o aproveitamento da inércia do veículo para prolongar o seu movimento, sem ser necessário consumir mais combustível.



Fonte: <http://www.imtt.pt> e [Manual](#) de Eco Condução - ACAP

Dicas de eco condução



Escolha o melhor percurso nas deslocações e tente antecipar o fluxo de trânsito. Uma viagem bem planeada é um bom recurso para poupar combustível. Potencial de poupança: 5%.



Por cada 50 kg de peso adicional o consumo de combustível pode aumentar entre 1% e 3%. Assim, deve-se fazer uma seleção regular dos objetos transportados e evitar andar com pesos desnecessários no veículo. Em percursos urbanos o efeito do peso é particularmente importante devido às constantes acelerações em situações de paragem.



Para se conseguir melhorar a condução no sentido de a tornar mais eficiente é essencial perceber como se gasta o combustível. Assim, para além de se compreender os processos mecânicos elementares que levam um carro a consumir combustível, é importante ganhar sensibilidade para o próprio desempenho do condutor e procurar analisar o perfil de condução.



Fonte: <http://www.imtt.pt> e [Manual](#) de Eco Condução - ACAP

Dicas de eco condução



Verifique, todos os meses, a pressão dos pneus. A pressão errada obriga à substituição antecipada dos pneus. Uma pressão demasiado baixa aumenta a resistência de rolamento (desgaste lateral) e o consumo de combustível. Uma pressão demasiado alta provoca um desgaste, no centro do pneu, e uma menor aderência na condução. A pressão correta permite-lhe uma poupança até 5%.



Em autoestrada, os principais responsáveis pelo aumento do consumo de combustível são a velocidade de cruzeiro e o atrito aerodinâmico. Assim, deve-se evitar a instalação de barras de tejadilho, suportes para bicicletas ou outros acessórios que afetem a aerodinâmica do veículo e optar por circular a velocidades mais baixas.



Em percursos muito curtos, particularmente em tráfego urbano, a utilização do ar condicionado pode ser pouco vantajosa uma vez que a refrigeração do habitáculo poderá demorar mais tempo do que a própria viagem. Adicionalmente, é nas situações de maior tráfego que o sistema de ar condicionado consome mais, podendo chegar a representar cerca de 20% do combustível utilizado.



Fonte: <http://www.imtt.pt> e [Manual](#) de Eco Condução - ACAP

Dicas de eco condução



Mantenha o veículo afinado e verifique o nível do óleo com regularidade. **Potencial de poupança: 3%.**



Evite usar o automóvel em deslocações curtas. Poupa combustível e contribui para o seu bem-estar físico.

Utilize os transportes públicos. Economiza tempo, dinheiro e diminui o stress, ao mesmo tempo que contribui para a melhoria do ambiente das nossas cidades.



Considere a partilha de automóvel em deslocações para o trabalho ou de lazer.



Fonte: <http://www.imtt.pt> e [Manual](#) de Eco Condução - ACAP



OPERACIONALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO: DO PLANO À ACÇÃO

FORMAÇÃO: CONDUÇÃO DEFENSIVA E ECO CONDU

Dados de Identificação						
Entidade Formadora: Centro Paroquial e Social de Moure				Local: Moure – Vila Verde		
Curso: Condução Defensiva			Ação nº: 04/2013			
Destinatários:		Colaboradores do CPSM				
Pre-Requisitos Aplicável: Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>						
Módulo		Condução Defensiva e Eco-condução		Tema: Visão		Formador(a): Sónia Delgado
Data: 17/05/2013		Duração do Módulo: 22 horas		Duração da Sessão: 4 horas		Nº de Sessão: 1ª
Objetivo Geral: Otimizar comportamentos e atitudes do condutor			Objetivos Específicos: Perceber a importância do olhar longe, olhar para os lados e olhar pelos retrovisores; Controlar o ângulo morto			
Fases	Conteúdos	Mét. e Téc. Pedag.	Recursos Did.	Atividades	Tempo	Avaliação
Introdução	Apresentação do módulo Comunicação dos objetivos Comunicação dos métodos de avaliação	Método: Expositivo	Computador Projektor Multimédia		30m	
Desenvolvimento	Princípios da visão na condução	Método: Expositivo, interrogativo e ativo	Computador Projektor Multimédia Fotocópias dos conteúdos programáticos		3h	Questões de avaliação ao longo do módulo
Conclusão	Síntese dos conteúdos Alusão ao conteúdo da Sessão seguinte	Método: Expositivo, Interrogativo e Ativo	Computador Projektor Multimédia		30m	
Prever Alternativas:						
Anexos:		Diapositivos				

Anexo XIV – Formação: “Curso Básico de Socorrismo: Noções básicas de primeiros socorros”

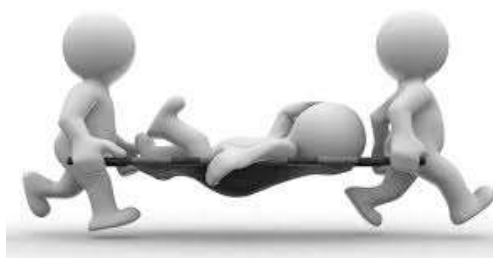


Curso Básico de Socorrismo



Objetivo:

Transmitir noções básicas de Primeiros Socorros e conhecimentos de Suporte Básico de Vida.



Curso Básico de Socorrismo



SIEM – Sistema Integrado de Emergência Médica

Internacionalmente representado pela “Estrela da Vida”, cruz azul de seis pontas que representam cada uma das fases do sistema e na qual estão inseridos a branco um bastão e uma serpente, representativos das ciências da saúde.



Curso Básico de Socorrismo



As 6 fases do SIEM:

Deteção

Deteção da ocorrência da emergência médica

Momento em que alguém se apercebe da existência de uma ou mais vítimas de acidente ou doença súbita

Alerta

Contacto através do número europeu de emergência - 112

Pode ser usado este número ou qualquer outro meio para contatar uma central de emergência, dando conta da ocorrência

Curso Básico de Socorrismo



Pré-socorro

Conjunto de gestos simples de socorrismo básico

Gestos normalmente executados por socorristas formados no seio da população e que são mantidos até à chegada de meios de socorro especializado

Socorro

Conjunto de gestos de socorro complementar

Gestos executados pelos tripulantes da ambulância que visam a continuação da estabilização da vítima

Curso Básico de Socorrismo



Transporte

Desde o local da ocorrência até ao estabelecimento de saúde

Durante o trajeto é fundamental garantir a continuidade da prestação de cuidados de saúde

Tratamento hospitalar

Após a entrada no estabelecimento de saúde

A vítima é avaliada e são iniciadas as medidas de diagnóstico e terapêutica com vista ao seu restabelecimento

Curso Básico de Socorrismo



4 Princípios Básicos

- Stress na emergência
- Socorro psicológico
- Prevenir infeções
- Reações emocionais após prestação de primeiros socorros

Curso Básico de Socorrismo



Stress na emergência

- É normal que sinta ansiedade se subitamente necessitar de prestar primeiros socorros numa emergência real
- Espere um momento para se distanciar da situação e recuperar a calma
- Não se precipite e nunca coloque a sua própria segurança em risco



Curso Básico de Socorrismo



Socorro psicológico

- Aproxime-se de forma cordial e sem preconceitos
- Ofereça apoio emocional à vítima
- Explique cuidadosamente o que ocorreu e o que vai suceder
- Peça-lhe cooperação
- Ouça a vítima e mostre empatia
- Ofereça ajuda prática, se necessário
- Não forneça alimentos sólidos ou líquidos a não ser sob orientação profissional



Curso Básico de Socorrismo



Prevenir infeções

- Quanto há feridas abertas, deve tentar-se minimizar o risco de infeção entre o socorrista e a vítima
- Certifique-se que não entra em contacto direto com o sangue ou outros fluidos corporais da vítima
- Lave as mãos com sabonete líquido e água antes e após a prestação dos primeiros socorros



Curso Básico de Socorrismo



- Utilize luvas descartáveis se disponíveis

- Em alternativa pode utilizar um saco plástico para proteger as mãos



- Tenha cuidado durante o manuseamento de objetos cortantes e descarte-os de forma segura

Curso Básico de Socorrismo



Reações emocionais após prestação de primeiros socorros

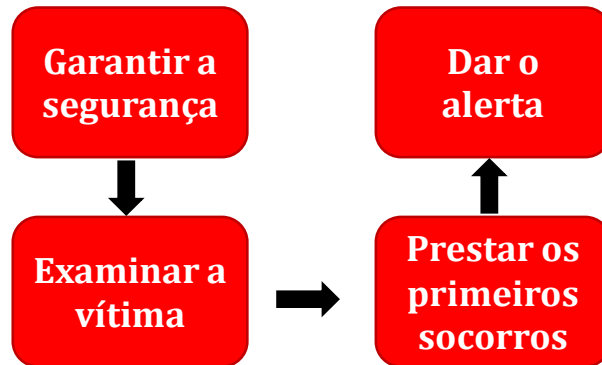
- Nem sempre é fácil processar emocionalmente um evento traumático
- É normal sentir dificuldades em controlar emoções depois de um ato de socorro
- Fale com amigos, familiares e colegas
- Se necessário procure ajuda profissional



Curso Básico de Socorrismo



OS 4 PASSOS EM PRIMEIROS SOCORROS



Curso Básico de Socorrismo



Garantir a segurança

- Descubra o que sucedeu
- Avalie a situação e verifique a existência de potenciais perigos (transito, incêndio, eletricidade, desmoronamento ou queda, etc.)
- Aproxime-se apenas se o puder fazer sem perigo
- Se não puder prestar auxílio faça o alerta de imediato
- Jamais coloque a sua própria segurança em risco

Curso Básico de Socorrismo



Garantir a segurança

- Acidente rodoviário – cumpra o código da estrada que lhe indica fazer em caso de acidente (estacione o seu carro em local seguro e use o colete refletor e sinais de aviso)
- Incêndios em residências – tente avisar todas as pessoas em perigo. Nunca entre numa casa em chamas. Afaste-se e mantenha-se em segurança

Curso Básico de Socorrismo



Garantir a segurança

- Acidente elétricos em casa – não toque na vítima enquanto esta estiver em contacto com uma fonte de corrente elétrica. Desligue a corrente elétrica
- Remoção de emergência de uma vítima– Regra geral não mover a vítima do local do acidente a não ser que esteja exposta a perigos incontrolláveis

Curso Básico de Socorrismo



Técnica Chave de Rautek



1. Coloque os braços da vítima paralelamente ao seu corpo



2. Ajoelhe-se por trás da cabeça da vítima. Deslize uma mão sob o pescoço e outra por entre as omoplatas. Eleve a cabeça e ombros da vítima cuidadosamente e aproxime-se da vítima



3. Eleve as costas da vítima até que fique sentada

Curso Básico de Socorrismo



Técnica Chave de Rautek

4. Coloque as mãos sob as axilas da vítima e agarre um dos seus antebraços. Aperte o pulso com uma mão e o antebraço com a outra



5. Coloque-se de cócoras sem largar a vítima que fica entre as suas pernas. Pressione o braço da vítima contra o peito



6. Com as costas direitas coloque-se de pé e levante a vítima. Ande para trás levando a vítima consigo

Curso Básico de Socorrismo



Suporte Básico de Vida

O oxigénio é essencial para a vida. O sangue transporta o oxigénio através do organismo. Se o coração parar de funcionar, a circulação pára (paragem cardíaca).

Assegure-se que tanto você como a vítima estão em segurança, só depois verifique o estado de consciência e ventilação da vítima

Curso Básico de Socorrismo



Suporte Básico de Vida

- Abra os olhos da vítima com cuidado
 - Pergunte-lhe em voz alta: “Está bem?”
- Se a vítima responde
- Deixe-as na posição em que a encontrou
 - Tente perceber o que se passa
 - Peça ajuda se necessário
 - Avalie o estado da vítima
- Se a vítima não responde
- Grite por ajuda
 - Vire-as de costas para baixo e **abra-lhe as vias aéreas**



Curso Básico de Socorrismo



Abertura das vias aéreas



Uma vítima inconsciente tem os músculos relaxados o que faz com que a língua obstrua a via aérea.

- Coloque a mão na testa da vítima e incline a cabeça da vítima para trás
- Mantenha os dedos polegar e indicador livres para comprimir as narinas caso tenha que executar insuflações
- Coloque as pontas dos dedos sob a ponta do queixo da vítima
- Eleve o queixo para abrir as vias respiratórias
- Não pressione a zona mole sob o queixo pois pode dificultar a ventilação

Curso Básico de Socorrismo



Verificação da ventilação



Verifique se a vítima ventila normalmente enquanto mantém as vias respiratórias desobstruídas

- Verifique se o tórax se move para cima e para baixo
- Tente ouvir sons de ventilação na boca da vítima
- Tente sentir a ventilação da vítima na sua face

Para verificar se a vítima ventila deve:

- Olhar
- Ouvir
- Sentir

Durante não mais de 10 segundos

Curso Básico de Socorrismo



Compressões Torácicas e Insuflações (RCP)

As hipóteses de sobrevivência após reanimação são pequenas. Contudo múltiplos estudos mostram que a reanimação imediata pode duplicar ou mesmo triplicar a probabilidade de sobrevivência relativamente a vítimas cuja reanimação foi mais tardia

A vítima não responde e não ventila normalmente

O que fazer?

Curso Básico de Socorrismo



Compressões Torácicas e Insuflações (RCP)

A vítima não responde e não ventila normalmente

1. Peça a alguém para dar o alerta. Se estiver sozinho faça-o imediatamente.
2. Comece com 30 compressões torácicas
3. Execute 2 insuflações
4. Alterne 30 compressões torácicas com 2 insuflações
5. Nunca interrompa a reanimação. Só deve voltar a verificar o estado da vítima quando a ventilação voltar ao normal
6. Continue com as manobras de reanimação até: a chegada de pessoal qualificado que tome conta da situação, a vítima começar a ventilar normalmente ou ficar exausto

Curso Básico de Socorrismo



Compressões Torácicas e Insuflações (RCP)

Se o tórax da vítima não se elevar durante a primeira insuflação efetue as seguintes manobras, antes de iniciar uma segunda insuflação.



1. Verifique a boca da vítima. Remova qualquer objeto que cause obstrução das vias aéreas
2. Verifique que a cabeça da vítima está inclinada para trás o suficiente e o seu queixo devidamente elevado

Curso Básico de Socorrismo



Técnica: Compressões Torácicas



1. Ajoelhe-se ao lado da vítima

2. Coloque a base de uma mão no centro do tórax da vítima



3. Coloque a base da outra mão em cima da primeira mão

Curso Básico de Socorrismo



Técnica: Compressões Torácicas



4. Entrelace os dedos das duas mãos. Não pressione nem as costelas nem a porção superior do estômago nem a porção inferior do esterno da vítima

5. Verifique que os seus ombros estão diretamente acima do centro do tórax da vítima. Com os braços esticados exerça pressão pelo menos 5 centímetros diretamente para baixo



6. Cada vez que pressionar para baixo deixe que o tórax se eleve totalmente. Mantenha as mãos sempre em contacto com o tórax

Execute 30 compressões torácicas, a um ritmo de 100 compressões por minuto
Continue com 2 insuflações

Curso Básico de Socorrismo



Técnica: Insuflações



1. Incline a cabeça da vítima novamente para trás e eleve o queixo. Deixe ficar a mão na testa da vítima. Com a outra mão mantenha o queixo elevado e deixe que a boca se abra

2. Inspire normalmente, incline-se para a frente e coloque a sua boca sobre a boca da vítima. Insufle ar para dentro da boca da vítima de forma homogênea e verifique se o tórax se eleva. Cada insuflação deve levar cerca de 1 segundo



3. Mantenha a cabeça da vítima para trás com a elevação do queixo. Eleve a sua cabeça para verificar se o tórax baixa. Inspire normalmente e faça uma segunda insuflação. As duas insuflações não devem durar mais de 5 segundos

Sempre que possível recomenda-se o uso de máscara de proteção individual

Curso Básico de Socorrismo



Bebés e Crianças

As orientações de Suporte Básico de Vida estabelecem a seguinte distinção:

- Bebés: menos de 1 ano de idade
- Crianças: entre 1 ano de idade e o início da puberdade

Pode utilizar exatamente a mesma sequência para reanimar bebés e crianças como a que utiliza nos adultos



Use uma ou duas mãos para executar compressões torácicas em crianças



Use dois dedos para executar compressões torácicas em bebés

Curso Básico de Socorrismo



Posição Lateral de Segurança (PLS)

Se a vítima não responde mas ventila normalmente:

- Coloque a vítima em PLS
- Peça a alguém que faça o alerta ou faça-o você mesmo
- Verifique a ventilação da vítima regularmente

Curso Básico de Socorrismo



Posição Lateral de Segurança (PLS)



1. Remova os óculos (se necessário). Ajoelhe-se ao lado da vítima. Assegure-se que ambas as pernas da vítima estão esticadas. Coloque o membro superior da vítima (o do seu lado) em ângulo reto em relação ao corpo da mesma. Dobre o antebraço para cima com a palma da mão virada para cima

2. Coloque o outro braço da vítima atravessado sobre seu o tórax. Segure as costas da mão da vítima sobre a bochecha (do seu lado). Mantenha a mão da vítima no lugar



3. Com a sua mão livre, agarre pelo joelho, a perna da vítima que fica oposta a si. Eleve a perna da vítima mas deixe o pé no chão



Curso Básico de Socorrismo



Posição Lateral de Segurança (PLS)



4. Puxe a perna elevada na sua direção. Continue a pressionar as costas da mão da vítima contra a bochecha. Vire a vítima na sua direção para a colocar de lado

5. Posicione a perna que está por cima de tal forma que a anca e o joelho estejam em ângulo reto



6. Incline novamente a cabeça para trás para manter as vias aéreas desobstruídas



Curso Básico de Socorrismo



Posição Lateral de Segurança (PLS)



7. Certifique-se que a boca da vítima está orientada para baixo evitando que se engasgue com sangue ou vômito. Ajuste a mão da vítima sob a bochecha, se necessário para manter a cabeça inclinada.

Esta técnica pode ser utilizada com crianças ou bebês. Se necessário coloque uma almofada ou cobertor enrolado por detrás das costas para manter a estabilidade

Uma vítima grávida deve ser posicionada sob o lado esquerdo quando colocada em Posição Lateral de segurança

Verifique regularmente a ventilação da vítima

Curso Básico de Socorrismo



Engasgamento (obstrução da via aérea)

É necessário fazer a distinção entre engasgamento ligeiro e grave. A atuação para uma obstrução grave é diferente da ligeira

Engasgamento ligeiro:

- A vítima é capaz de falar e de responder às suas questões
- A vítima é capaz de falar, tossir e respirar

O que fazer:

- Encorajar a vítima a tossir
- Verificar novamente se a vítima está a respirar normalmente



Curso Básico de Socorrismo



Engasgamento (obstrução da via aérea)

Engasgamento grave:

- A vítima está consciente mas não é capaz de responder (poderá abanar a cabeça)
- A vítima não consegue falar, tossir ou respirar
- A vítima poderá ficar roxa ou perder gradualmente a consciência
- A vítima poderá estar em pânico, com a mão no pescoço ou fazer ruídos estridentes quando tenta respirar

Curso Básico de Socorrismo



Engasgamento grave

O que fazer:

1. Grite por ajuda
2. Execute até 5 pancadas fortes nas costas da vítima. Após cada pancada verifique se a obstrução das vias desapareceu
3. Execute 5 compressões abdominais para dentro e para cima, se as pancadas nas costas não resolverem
4. Se o problema persistir, alterne entre 5 pancadas nas costas e 5 compressões abdominais
5. Se a vítima ficar inconsciente, coloque-a cuidadosamente no solo
6. Alerta os serviços de emergência e inicie as manobras de reanimação

Curso Básico de Socorrismo



Engasgamento grave - Técnica: Pancada nas costas



1. Coloque-se de pé, ao lado e um pouco atrás da vítima
2. Apoie o tórax da vítima com uma mão e incline-a para a frente. Desta forma o objeto que está a obstruir as vias aéreas sairá sozinho
3. Execute até 5 pancadas firmes entre as omoplatas da vítima. Utilize a base da sua mão livre. O objetivo de cada pancada é a deslocação do objeto
4. Após cada pancada verifique se a obstrução da via aérea ainda de mantém

Curso Básico de Socorrismo



Engasgamento grave - Técnica: Compressões abdominais



1. Coloque-se atrás da vítima e com os braços em redor da parte superior do abdómen

2. Incline a vítima para a frente

3. Cerre a mão e coloque-a entre o umbigo e a parte inferior do esterno

4. Segure a mão cerrada com a sua outra mão. Puxe a mão com força para si e para cima. Repita 5 vezes



As compressões abdominais podem causar danos internos. As vítimas devem ser encaminhadas para verificação médica

Curso Básico de Socorrismo



Engasgamento em bebés e crianças



Estas técnicas podem igualmente ser usadas em crianças com mais de 1 ano de idade

- Em bebés as compressões abdominais podem ser substituídas por compressões torácicas
- Use a mesma técnica usada para compressões torácicas para crianças
- As compressões torácicas devem ser executadas com mais força mas a um ritmo mais lento

Curso Básico de Socorrismo



Engasgamento grave em visíveis grávidas ou pessoas obesas

Não usar a técnica da compressão abdominal



1. Coloque-se atrás da vítima. Posicione-se firmemente contra a vítima se ela estiver de pé. Posicione-se firmemente contra a cadeira se ela estiver sentada,
2. Coloque os seus braços por debaixo das axilas da vítima
3. Feche uma das suas mãos e coloque-a na metade inferior ao esterno da vítima
4. sobreponha a outra mão
5. Incentive a vítima a tossir e puxe as suas mãos na sua direção
6. Direcione a força para trás, na direção da coluna

Curso Básico de Socorrismo



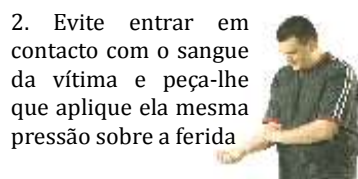
Primeiros Socorros - Hemorragias



1. A vítima tem uma ferida aberta e sangra profundamente



3. Coloque a vítima cuidadosamente em decúbito dorsal e peça ajuda ou procure-a se estiver sozinho



2. Evite entrar em contacto com o sangue da vítima e peça-lhe que aplique ela mesma pressão sobre a ferida

4. Calce luvas, se possível e aplique pressão com as mãos diretamente sobre a ferida. Pode colocar um pano limpo sobra a ferida

5. Se a ferida continuar a sangrar aplique pressão com mais força

Curso Básico de Socorrismo



Técnica: Penso compressivo



1. Coloque a compressa na ferida
2. Enrole firmemente a ligadura à volta da compressa para exercer pressão sobre a ferida

3. Ate as pontas da ligadura entre si
4. Se a ferida continuar a sangrar enrole uma segunda ligadura. Não remova a primeira



Certifique-se que a ligadura não corta a circulação sanguínea. Se a zona abaixo do local onde foi colocada a ligadura ficar cianótica (azulada/roxa) ou a vítima se queixar de dormência, deve aliviar a ligadura sem nunca retirar completamente

Curso Básico de Socorrismo



Hemorragia pelo nariz



1. Tente perceber como começou a hemorragia
2. Caso tenha sido por pancada ou acidente deixe o sangue sair e atue como nas lesões na cabeça, pescoço e dorso (mais à frente)
3. Caso tenha sido espontaneamente e a pessoa não apresente outras queixas:
 - Coloque a vítima com a cabeça direita no alinhamento do corpo
 - Faça compressão com os dedos polegar e indicador em pinça, apertando as extremidades das narinas durante cerca de 10 minutos

Curso Básico de Socorrismo



Primeiros Socorros - Feridas



1. A vítima tem uma ferida aberta na pele (raspão ou corte)

2. Se a hemorragia não é profusa, lave as mãos com sabonete líquido e água (se possível use luvas descartáveis). Preste os primeiros socorros já abordados no item das hemorragias



3. Lave a ferida com água da torneira limpa e fria (use qualquer outra fonte de água potável). Deixe cair água diretamente sobre a ferida. Não esfregue

4. Seque a área em redor da ferida. Não toque nunca na ferida. Cubra a ferida com uma compressa esterilizada (em alternativa use um pano limpo e seco). Aconselhe a vítima a procurar um médico para verificar se está protegido contra o tétano



Curso Básico de Socorrismo



Primeiros Socorros - Feridas

Se algum corpo estranho estiver encravado na ferida, não o remova e tente imobilizá-lo



1. Coloque compressas esterilizadas contra o corpo estranho (em alternativa um pano limpo e seco)



2. Utilize algo para preencher a diferença de altura entre o corpo estranho e a ferida (compressas ou ligaduras)

3. Cuidadosamente enrole uma ligadura em redor da ferida e corpo encravado. A ligadura não deve exercer qualquer tipo de pressão sobre este



Curso Básico de Socorrismo



Primeiros Socorros - Feridas

A vítima deve ser encaminhada para verificação médica se:



1. Não consegue controlar a hemorragia

2. Não consegue limpar a ferida adequadamente

3. A ferida é maior que metade do tamanho da palma da mão da vítima

4. Há exposição do osso, músculo ou outro tecido subcutâneo

5. Existem lesões na face, olhos ou órgãos genitais



6. A ferida foi causada por uma mordedura de origem humana ou animal

Se tiver de enviar a vítima para observação médica, deve primeiro tentar estancar a hemorragia e cobrir a ferida

Curso Básico de Socorrismo



Primeiros Socorros - Queimaduras

- Nas queimaduras superficiais a pele apresenta-se vermelha, ligeiramente inchada e dolorosa
- Nas queimaduras mais profundas surgem bolhas e são extremamente dolorosas



Se a camada mais profunda foi danificada geralmente a zona não está tão dolorosa porque os nervos foram destruídos. A pele, nesse local, pode estar negra e a zona em redor está mais dolorosa.

1. Arrefeça a queimadura com água da torneira ou chuveiro



2. O tempo de arrefecimento deve variar entre 15 e 20 minutos ou até a dor desaparecer

3. Remova joias e vestuário que não se encontre colado à pele e aplique um penso húmido



**Se tiver bolhas, não fure
Não aplique cremes**

Curso Básico de Socorrismo



Primeiros Socorros - Queimaduras

Após a prestação dos primeiros socorros encaminhe a vítima para o hospital:

- Em crianças com idades inferiores a 5 anos ou adultos com idades acima dos 60 anos
- Na face, orelhas, mãos, pés, articulações ou órgãos genitais
- Nas vias aéreas (inalação de fumo ou gases quentes)
- Que cubram a extensão total do pescoço, tronco ou membros
- Que afetem a camada mais profunda da pele
- Causadas por eletricidade, químicos, radiação ou vapor de alta pressão
- Que cubram mais de 5% da extensão total do corpo para idades inferiores a 16 anos ou superior a 10% para idades acima dos 16 anos

**A regra da palma da mão da vítima permite estimar a extensão da queimadura:
palma da mão e dedos representam 1% da área total do corpo**

Curso Básico de Socorrismo



Primeiros Socorros – Lesões

(Traumatismos crânio-encefálico ou vertebro-medular: cabeça, pescoço ou dorso)

Suspeite de um traumatismo crânio-encefálico ou vertebro-medular se a vítima:

- Sofreu um impacto físico súbito (acidente de viação, ou queda)
- Está ou fica letárgica, sonolenta, agitada ou inconsciente

- Não se consegue lembrar exatamente do que aconteceu

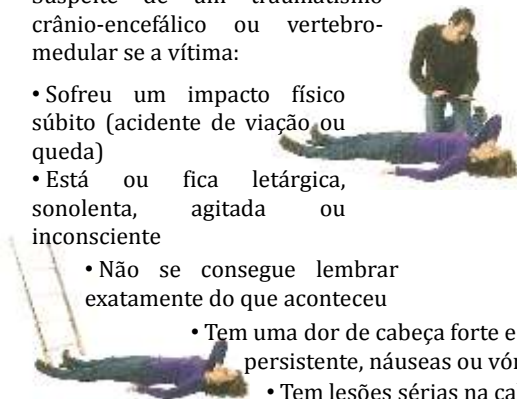
- Tem uma dor de cabeça forte e persistente, náuseas ou vômitos

- Tem lesões sérias na cabeça, falta de sensibilidade ou dormência

- Acalme a vítima e tente convencê-la a não se mexer

- Peça ou procure ajuda

- Imobilize a vítima somente se ela concordar em cooperar



Curso Básico de Socorrismo



Primeiros Socorros – Lesões

Técnica: Imobilização

1. Ajoelhe-se por trás da cabeça da vítima
2. Deslize ambas as mãos, com cuidado, sob o pescoço da vítima, sem mover a sua cabeça
3. Apoie o pescoço da vítima e estabilize-lhe a cabeça até a chegada dos serviços de emergência
4. Se a vítima está visivelmente inquieta ou agitada não lhe deve manter a cabeça ou a coluna cervical imobilizada contra sua vontade



Curso Básico de Socorrismo



Primeiros Socorros – Lesões (Ossos ou articulações)

A vítima lesionou a mão, braço, pé ou perna, não conseguindo mover o membro ou apoiar peso nele. A lesão é dolorosa e a zona pode ficar inchada

- Se tem dúvidas quanto à gravidade, assuma que o membro está fraturado e providencie o encaminhamento para observação médica



- Se no local da fratura houver hemorragia grave, aplique pressão direta ou uma ligadura ou compressão de modo a estancar a hemorragia



- Não tente recolocar no lugar os membros que lhe parecem anormais ou deslocados
- Arrefeça a lesão com gelo (sem contacto direto), nunca mais de vinte minutos de cada vez
- Não imobilize o membro lesionado se a ajuda médica estiver para breve
- Peça à vítima para manter o órgão lesionado imóvel



Curso Básico de Socorrismo



Primeiros Socorros – Intoxicações

A vítima ingeriu uma substância tóxica ou apresenta-se com uma overdose (álcool, estupefacientes, medicamentos)

- Contacte o Centro de Informação Anti Venenos (CIAV) ou outros serviços de emergência e siga as instruções fornecidas
- Forneça informações acerca da substância tóxica e o estado da vítima
- Sem o aconselhamento de profissionais de saúde, não deve provocar vômito à vítima nem lhe deve dar água, leite ou medicamentos
- Contato telefónico do CIAV: **808 250 143**



Curso Básico de Socorrismo



Primeiros Socorros – Dor Precordial (EAM)



- A vítima queixa-se de dores no tórax
- A dor irradia para outras áreas do tronco e membros superiores (braço, ombros, pescoço, maxilar inferior ou estômago)
- A vítima apresenta alguma dificuldade respiratória, sudorese, tonturas ou inconsciência
- Algumas vítimas têm náuseas e vontade de vomitar

1. Chame os serviços de emergência
2. Faça com que a vítima descanse e não se esforce. Coloque-a numa posição confortável
3. Verifique regularmente se a vítima está consciente e se ventila normalmente



Curso Básico de Socorrismo



Primeiros Socorros – Acidente Vascular Cerebral (AVC)

- Os sinais de um AVC são frequentemente subtis
- A vítima sente subitamente a face, um braço ou uma perna dormentes ou sem sensação
- Surge confusão súbita ou dificuldade em falar e seguir o rumo de uma conversa
- Pode apresentar problemas de visão, locomoção, tonturas e desequilíbrio
- Dores de cabeça muito fortes

Curso Básico de Socorrismo



Primeiros Socorros – Acidente Vascular Cerebral (AVC)

Verifique sistematicamente se a vítima consegue cumprir as seguintes instruções. Peça-lhe que:

- Ria ou mostre os dentes – deve reparar se a boca está torta ou se o canto da boca está descaído



- Fechando os olhos levante os ombros e os braços simultaneamente até uma posição horizontal e vire as palmas das mãos para cima – deve reparar se um dos braços descai ou bamboleia



- Repita uma frase simples – deve observar se a vítima não fala com clareza ou tem dificuldade em articular as palavras

Curso Básico de Socorrismo



Primeiros Socorros – Acidente Vascular Cerebral (AVC)

Se a pessoa não consegue executar uma ou mais destas ações, provavelmente sofreu um AVC

1. Alerta os serviços de emergência médica
2. Faça com que a vítima descanse e não se esforce. Coloque-a numa posição confortável
3. Verifique regularmente se a vítima está consciente e se ventila normalmente



Curso Básico de Socorrismo



Prevenção de doenças vasculares

Prática de hábitos saudáveis:



Não fume



Após os 50 anos, para as mulheres e os 40, para os homens, realize exames periódicos de saúde

Controle regularmente a pressão arterial, os níveis de açúcar e gordura no sangue



Tenha uma alimentação saudável:

- Evite o sal e as gorduras
- Privilegie os legumes, vegetais, fruta e cereais

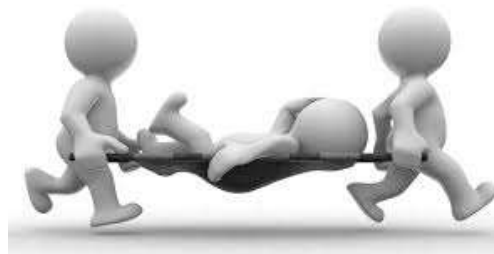


Pratique exercício físico moderado com regularidade e evite o sedentarismo

Curso Básico de Socorrismo



Seja pela vida...



OPERACIONALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO: DO PLANO À ACÇÃO

Dados de Identificação						
Entidade Formadora: Centro Paroquial e Social de Moure				Local: Moure – Vila Verde		
Curso: SGQ						Ação n°: <u> </u> / <u> </u>
Destinatários:		Todos os ativos humanos do CPSM				
Pré- Requisitos Aplicável: Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>						
Módulo		Curso Básico de Socorrismo		Tema: Primeiros Socorros	Formador(a): Sónia Delgado	
Data: <u> </u> / <u> </u> / <u> </u>		Duração do Módulo: 5 horas	Duração da Sessão: 3 horas		Nº de Sessão: 1ª	
Objetivo Geral: Captar as noções básicas de Primeiros Socorros e adquirir conhecimentos sobre o Suporte Básico de Vida			Objetivos Específicos: Capacitar para agir de imediato e em segurança; Perceber as fases do sistema integrado de emergência; Ser capaz de ter sempre presentes os 4 princípios básicos do socorrismo			
Fases	Conteúdos	Mét. e Téc. Pedag.	Recursos Did.	Atividades	Tempo	Avaliação
Introdução	Apresentação do módulo Comunicação dos objetivos Comunicação dos métodos de avaliação	Método: Expositivo	Computador Projeter Multimédia		15m	Atividades práticas ao longo do módulo
Desenvolvimento	Noções básicas de primeiros socorros. Sistema Integrado de Emergência Médica (SIEM) Os princípios básicos de socorrismo e os 4 passos dos primeiros socorros A técnica Chave de RauteK Suporte Básico de Vida e Posição Lateral de Segurança	Método: Expositivo, Interrogativo e Ativo	Computador Projeter Multimédia Fotocópias dos conteúdos programáticos Materiais de enfermagem (compressas, gases, etc.)	Exercícios de simulação de remoção de vítimas Exercícios de simulação de Compressões, insuflações	2h 30m	
Conclusão	Síntese dos conteúdos	Método: Expositivo, Interrogativo e Ativo	Computador Projeter Multimédia		15m	
Prever Alternativas:						
Anexos:		Diapositivos				

Dados de Identificação		Entidade Formadora: Centro Paroquial e Social de Moure		Local: Moure – Vila Verde		Curso: SGG		Destinatários:		Todos os ativos humanos do CPSM		Pré-Requisitos		Aplicável: Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>		Módulo			
Objetivo Geral:		Capitar as noções básicas de Primeiros Socorros e adquirir conhecimentos sobre o Suporte Básico de Vida		Objetivos Específicos:		Capacitar para agir de imediato e em segurança; Perceber as fases do sistema integrado de emergência; Ser capaz de ter sempre presentes os 4 princípios básicos do socorrismo		Fases		Conteúdos		Mét. e Téc. Pedag.		Recursos Did.		Atividades		Tempo	
Introdução		Síntese dos conteúdos da sessão anterior		Método: Expositivo		Computador Projektor Multimédia		45m		1h		Atividades		Tempo		Avaliação			
Introdução		Síntese dos conteúdos da sessão anterior		Método: Expositivo		Computador Projektor Multimédia		45m		1h		Atividades		Tempo		Avaliação			
Desenvolvimento		Engasgamento, Hemorragias, Feridas, Queimaduras, Lesões e Intoxicações Dor Pré Cordial (EAM) Acidente Vascular Cerebral (AVC) Prevenção		Método: Expositivo, Interrogativo e Ativo		Computador Projektor Multimédia Fotocópias dos conteúdos programáticos Materiais de enfermagem (compressas, gases, etc.)		Exercícios de simulação de tratamento de vários tipos de feridas		45m		Atividades		Tempo		Avaliação			
Conclusão		Avaliação dos conteúdos retidos		Método: Expositivo, Interrogativo e Ativo		Teste		Exercício de Avaliação		1h		Atividades		Tempo		Avaliação			



Curso Básico de Socorrismo
Noções Básicas de Primeiros
Socorros

Manual

Novembro 2013

Formadora: Dr.ª Sónia Delgado

(F607820/2013)

Índice

Módulos e Duração do Curso	3
Objetivo Geral.....	3
Objetivos Específicos.....	3
Enquadramento Teórico	4
Referencias Bibliográficas	5

Módulos e Duração do Curso

A formação “Curso Básico de Socorrismo – Noções Básicas de Primeiros Socorros” procura capacitar os formandos de técnicas de prestação de primeiros socorros bem como de conhecimentos acerca do suporte básico de vida.

Esta acção terá a duração de aproximadamente cinco horas: quatro horas para exposição dos conteúdos e exercícios práticos e uma hora para síntese e verificação dos conteúdos retidos.

Objetivo Geral

Transmitir noções básicas de Primeiros Socorros e conhecimentos de Suporte Básico de Vida.

Objetivos Específicos

No final da sessão os formandos deverão ser capazes de:

- Reconhecer situações de emergência;
- Zelar pela segurança da vítima e pela sua própria segurança;
- Conhecer as fases do Sistema Integrado de Emergência Médica;
- Perceber e distinguir os 4 princípios básicos do socorrismo;
- Identificar os 4 passos dos primeiros socorros;
- Aplicar técnicas de primeiros socorros;
- Identificar alguns meios de prevenção.

Enquadramento Teórico

A ocorrência de acidentes e doenças súbitas no interior das empresas e das instituições obriga a que estas estejam preparadas para uma atuação rápida, quer na identificação dessas situações, quer na estabilização das vítimas e correspondente socorro.

Neste sentido, a preparação dos seus colaboradores para poderem atuar, com conhecimento técnico, perante tais situações de emergência, com uma intervenção primária, mas extremamente importante no processo de socorro torna-se algo muito importante.

Prestar os primeiros socorros não significa apenas fazer respiração artificial, tratar de um ferimento, ou transportar uma vítima para o hospital. Significa também pegar na mão de alguém que está ferido, tranquilizá-lo e fazê-lo a perceber que está a ser ajudado.

A gestão rápida das ações de socorro pode salvar vidas, evitar que as pessoas fiquem inválidas e reduzir o seu sofrimento, uma vez que esta gestão de ações de salvamento e estabilização não só resulta em cirurgias mais fáceis e mais bem-feitas como evita a morte e muitas complicações (AMI).

Assim, um bom treino permite que o socorrista responda "automaticamente", reduzindo os efeitos do choque emocional e contribuindo para a sua proteção, resultando numa prestação do socorro eficaz e em segurança.

Dado que os acidentes ocorrem de forma inesperada, a aplicação de técnicas de primeiros socorros nos minutos a seguir ao incidente pode fazer toda a diferença entre a vida e a morte. Neste sentido este Curso Básico de Primeiros Socorros adapta-se às necessidades da população em geral e das empresas e instituições promovendo técnicas e ferramentas nas áreas dos Primeiros Socorros e do Suporte Básico de Vida (Cruz Vermelha Portuguesa).

Partindo do princípio que qualquer pessoa pode e deve ter formação em primeiros socorros, importa então perceber o que é um primeiro socorro. "Primeiro socorro é o tratamento inicial e temporário ministrado a acidentados e/ou vítimas de doença súbita, num esforço de preservar a vida, diminuir a incapacidade e minorar o sofrimento." (Reis, 2010).

Dependendo da situação, o primeiro socorro consiste na proteção de feridas, imobilização de fraturas, controlo de hemorragias externas, desobstrução das vias respiratórias e realização de manobras de Suporte Básico de Vida.

A promoção da prática de primeiros socorros não substitui nem deve atrasar a ativação dos serviços de emergência médica, mas sim impedir ações intempestivas, alertar e ajudar e evitar o agravamento da situação de emergência (Reis, 2010).

Neste sentido um socorrista deve ser capaz de reunir as seguintes qualidades:

- Autocontrolo e sentido de responsabilidade;
- Capacidade de organização e liderança;
- Capacidade de comunicação;
- Capacidade para tomar decisões;
- Compreensão e respeito pelo outro;
- Consciência das suas limitações.

Mesmo antes de prestar o primeiro socorro, o socorrista, perante uma situação de doença súbita ou um acidente grave, deve ativar os serviços de emergência médica da seguinte forma:

- Informar claramente o local onde se encontra a vítima;
- Relatar de forma simples como se deu o acidente;
- Dar indicações precisas sobre o estado da vítima;
- Pedir a quem atendeu a chamada para repetir a mensagem, a fim de verificar se esta foi devidamente entendida.

Feito o alerta, o socorrista deve então:

- Promover um ambiente calmo, afastando eventuais curiosos e evitando comentários;
- Acalmar e, se possível, pedir informações à vítima sobre o sucedido;
- Executar os primeiros socorros de acordo com o estado da vítima e as lesões sofridas.

A adoção de medidas preventivas ou a simples mudança de hábitos de vida podem evitar que acidentes e doenças súbitas surjam, no entanto, estes podem acontecer e são uma realidade presente. Assim, forma mais eficaz de eliminar ou reduzir, nas vítimas, as sequelas que resultam destes acidentes é através do socorro prestado nos primeiros minutos seguintes ao acidente e a eficácia deste primeiro socorro será tanto maior quanto maior for a formação do socorrista.

Referencias Bibliográficas

Reis, I. (2010). Manual de Primeiros Socorros: Situações de Urgência nas Escolas, Jardins de Infância e Campos de Férias. Direcção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular.

<http://www.ami.org.pt/default.asp?id=p1p6p207p208&l=1>.

<http://www.cruzvermelha.pt/actividades/ensino-de-socorrismo.html>.

Caso 1

A vítima corta-se profundamente na palma da mão. Desloca-se chamando por ajuda mas ninguém o ouve. Cai desmaiado no chão.

O socorrista encontra a vítima no chão, sem sentidos (a vítima ventila).

- 1- Verifica se a zona é segura para prestar os primeiros socorros.
- 2- Chama pela vítima e tenta perceber o que se passou (a vítima não responde)
- 3- Coloque a vítima de costas para baixo
- 4- Abra os olhos da vítima (vítima não responde - desmaiada)
- 5- Veja se a vítima responde ao seu chamamento (pancadas leves nos ombros)
- 6- Abra as vias aéreas da vítima (mão na testa/queixo, inclinar a cabeça)
- 7- Veja se tem objetos a impedir a respiração (remover caso tenha)
- 8- Verificar se a vítima ventila (olhar/ouvir/sentir)
- 9- Grite por ajuda peça para fazer o alerta ou faça-o (informar que a vítima está inconsciente, tem ferimentos mas ventila)
- 10- Como a vítima ventila, observar a vítima
- 11- Tratar da lesão da mão
- 12- Colocar compressas sob a lesão
- 13- Fechar a mão da vítima para fazer pressão
- 14- Envolver a mão da vítima com ligadura fazendo pressão
- 15- Colocar a vítima em PLS
- 16- Elevar a mão da vítima
- 17- Observar a vítima até a chegada dos socorros

Caso 2

A vítima corta-se profundamente na palma da mão. Desloca-se chamando por ajuda mas ninguém o ouve. Cai desmaiado no chão batendo com a cabeça.

O socorrista encontra a vítima no chão, sem sentidos (a vítima ventila).

- 1- Verifica se a zona é segura para prestar os primeiros socorros.
- 2- Chama pela vítima e tenta perceber o que se passou (a vítima não responde)
- 3- Coloque a vítima de costas para baixo
- 4- Abra os olhos da vítima (vítima não responde - desmaiada)
- 5- Veja se a vítima responde ao seu chamamento (pancadas leves nos ombros)
- 6- Abra as vias aéreas da vítima (mão na testa/queixo, inclinar a cabeça)
- 7- Veja se tem objetos a impedir a respiração (remover caso tenha)
- 8- Verificar se a vítima ventila (olhar/ouvir/sentir)
- 9- Grite por ajuda peça para fazer o alerta ou faça-o (informar que a vítima está inconsciente, não ventila e tem ferimentos)
- 10- Como a vítima não ventila inicie compressões torácicas e insuflações (30 compressões + 2 insuflações – até chegar ajuda)

Curso Básico de Primeiros Socorros

Verificação dos conteúdos retidos

Nome: _____

Responda às seguintes questões:

1. O SIEM – Sistema Integrado de Emergência Médica é composto por seis fases, representadas na “Estrela da Vida”, na seguinte sequência:
 - a. Alerta, Detecção, Pré-socorro, Socorro, Transporte, Hospital
 - b. Detecção, Alerta, Pré-socorro, Transporte, Hospital, Socorro
 - c. Detecção, Alerta, Pré-socorro, Socorro, Transporte, Hospital
 - d. Alerta, Detecção, Pré-socorro, Transporte, Hospital, Socorro

2. Quais os quatro princípios básicos do Socorrismo:
 1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. _____

3. Coloque por ordem os 4 passos dos primeiros socorros (1º,2º,3º,4º):
- ___ Dar o alerta
 - ___ Garantir a segurança
 - ___ Examinar a vítima
 - ___ Prestar os primeiros socorros
4. Avaliar a situação e verificar a existência de potenciais perigos é uma ação pertencente a qual dos passos dos primeiros socorros?
- a. Dar o alerta
 - b. Garantir a segurança
 - c. Examinar a vítima
 - d. Prestar os primeiros socorros
5. Em caso de remoção de emergência de uma vítima qual das seguintes atitudes está correta?
- a. Não mover a vítima do local do acidente a não ser que esteja exposta a perigos incontrolláveis
 - b. Nunca mover a vítima do local do acidente
 - c. Remover sempre a vítima, uma vez que se trata de uma emergência
6. A técnica “Chave de Rautek” é usada para:
- a. Executar compressões torácicas e insuflações
 - b. Remoção de emergência de uma vítima
 - c. Colocar a vítima em posição lateral de segurança
 - d. Socorrer em caso de engasgamento
7. O suporte básico de vida deve ocorrer da seguinte forma (preencha os espaços em branco).

- a. Abrir os olhos da vítima com _____.
 - b. Se a vítima responde deixá-la na _____ em que a encontrou, tente perceber o que _____, peça _____ se necessário e avalie o _____ da vítima.
 - c. Se a vítima não responde grite por ajuda, vire-a de costas para _____ e abra-lhe as _____.
8. Para verificar se a vítima ventila deve, durante mais de 10 segundos:
- a. Abanar, chamar, ouvir
 - b. Olhar, chamar, sentir
 - c. Olhar, ouvir, sentir
9. Coloque por ordem os passos que deve seguir no caso da vítima não responder e não ventilar (1º, 2º, 3º, 4º):
- ___ Comece com 30 compressões torácicas
 - ___ Peça a alguém para dar o alerta. Se estiver sozinho faça-o imediatamente.
 - ___ Execute 2 insuflações
 - ___ Alteme 30 compressões torácicas com 2 insuflações
10. Na colocação de uma grávida em PLS – Posição Lateral de Segurança devemos posicionar a vítima sob o seu lado esquerdo.
- a. Verdadeiro
 - b. Falso
11. Num caso de engasgamento devemos alternar entre pancadas nas costas e compressões abdominais quando se trata de um engasgamento ligeiro.
- a. Verdadeiro

b. Falso

12. Se estiver a prestar os primeiros socorros a uma vítima de uma ferida com um corpo estranho encravado deve:

- a. Remover o corpo estranho, lavar a ferida com água fria, secar a ferida e cobri-la com uma compressa.
- b. Não remover o corpo estranho e imobiliza-lo com compressas sem exercer pressão sobre o mesmo.

13. Em feridas resultantes de queimaduras devemos lavar a ferida com água fria corrente e depois aplicar um penso:

- a. Húmido
- b. Seco

14. Em caso de intoxicações por inalação de substâncias tóxicas ou por overdose de álcool, estupefacientes ou medicamentos não devemos fazer a vítima vomitar mas podemos sempre incentivar a vítima a beber água ou leite.

- a. Verdadeiro
- b. Falso

Obrigado.

Lista de Formandos

Formação:	Curso Básico de Socorrismo		
Data de Início:	__/__/__	Data de Fim:	__/__/__
Duração Total:	5 Horas		

N.º	Nome

Formação:	Curso Básico de Socorismo		
Data Início:	__/__/____	Data de Fim:	__/__/____

HORÁRIO	SUMÁRIO	FORMADOR
 __/__/____ __h-__h	Noções básicas de primeiros socorros. Sistema Integrado de Emergência Médica (SIEM) Os princípios básicos de socorismo e os 4 passos dos primeiros socorros A técnica Chave de RauteK Suporte Básico de Vida e Posição Lateral de Segurança (PSL)	Nome: Sónia Delgado Rubrica: _____

N.º	NOME	ASSINATURA

Registo de Presenças

Formação:	Curso Básico de Socorrismo		
Data Início:	__/__/__	Data de Fim:	__/__/__

HORÁRIO	SUMÁRIO	FORMADOR
/ / _h_ h	Engasgamento, Hemorragias, Feridas, Queimaduras, Lesões e Intoxicações Dor Pré Cordial (EAM) Acidente Vascular Cerebral (AVC) Prevenção Avaliação dos conteúdos retidos	Nome: Sónia Delgado Rubrica: _____

N.º	NOME	ASSINATURA

Avaliação do Formador
 (pela Instituição)

Formador:	Sónia Cristina Moura Delgado		
Formação:	Curso Básico de Socorrismo		
Data de Início:	__/__/____	Data de Fim:	__/__/____
Duração:	5 Horas		

Avaliação do Processo Formativo

		1	2	3	4	5	
As temáticas foram adequadas.	Pouco						Muito
Os métodos/técnicas de formação adequaram-se público-alvo.	Pouco						Muito
O formador correspondeu às expectativas da entidade.	Pouco						Muito
O feedback do grupo formativo revela satisfação.	Pouca						Muita
Relacionamento do formador com os formandos.	Fraco						Bom
Relacionamento do formador com a entidade.	Fraco						Bom
O relacionamento entre os formandos foi.	Mau						Bom
Assiduidade e pontualidade do formador.	Fraca						Boa
Postura e comportamento.	Má						Boa

Avaliação do Programa

		1	2	3	4	5	
Os objetivos da unidade foram atingidos.	Discordo						Concordo
Os conteúdos do módulo têm aplicabilidade prática.	Nenhuma						Muito
O material distribuído (manuais, exercício, testes, etc).	Pouco Util						Muito Util
O cronograma e horários definidos para o módulo foram.	Inadequados						Adequados

Avaliação dos Serviços Formativos

		1	2	3	4	5	
O técnico envolvido no processo foi prestável.	Pouco						Muito
O técnico envolvido no processo foi cordial.	Pouco						Muito
O técnico envolvido no processo foi eficiente.	Pouco						Muito
O processo administrativo foi eficaz.	Pouco						Muito

Código R.ADT

Observações: _____

Avaliação do Formador (pelos Formandos)

Formador:	Sónia Cristina Moura Delgado		
Formando (facultativo):			
Formação:	Curso Básico de Socorrismo		
Data de Início:	__/__/__	Data de Fim:	__/__/__
Duração:	5 Horas		

Avaliação do Processo Formativo

		1	2	3	4	5	
As temáticas foram adequadas.	Pouco						Muito
Os métodos/técnicas de formação adequaram-se público-alvo.	Pouco						Muito
O formador correspondeu às expectativas dos colaboradores.	Pouco						Muito
O feedback do grupo formativo revela satisfação.	Pouca						Muita
Relacionamento do formador com os formandos.	Fraco						Bom
Relacionamento do formador com a entidade.	Fraco						Bom
O relacionamento entre os formandos.	Mau						Bom
Assiduidade e pontualidade do formador.	Fraca						Boa

Avaliação do Programa

		1	2	3	4	5	
Os objetivos da unidade foram atingidos.	Discordo						Concordo
Os conteúdos do módulo têm aplicabilidade prática.	Nenhuma						Muito
O material distribuído (manuais, exercício, testes, etc).	Pouco Útil						Muito Útil
O cronograma e horários definidos para o módulo.	Inadequados						Adequados

Avaliação dos Serviços Formativos

		1	2	3	4	5	
O técnico envolvido no processo foi prestável.	Pouco						Muito
O técnico envolvido no processo foi cordial.	Pouco						Muito
O técnico envolvido no processo foi eficiente.	Pouco						Muito

Formador:	Sónia Cristina Moura Delgado		
Formação:	Curso Básico de Socorrismo		
Formando:			
Data de Início:	__/__/__	Data de Fim:	__/__/__
Duração:	5 Horas		

Avaliação do Processo de Observação do Formando

		1	2	3	4	5	
Assiduidade e pontualidade.	Pouco						Muito
Participação e motivação para a formação.	Pouco						Muito
Postura na formação.	Má						Boa
Relações interpessoais.	Pouca/Má						Muita/Boa
Relacionamento com o formador.	Fraco						Bom
Trabalho em equipa.	Fraco						Bom
Desempenho na atividade didática.	Mau						Bom
Aplicação de conhecimentos.	Fraco						Bom
Mobilização de novos conhecimentos.	Mau						Bom

Código R.AF

Formação: Curso Básico de Socorrismo

Resultados da Avaliação dos Formandos

	Parâmetro	Exercício escrito	Observação
	Ponderação	__%	__%
Nº	Nome		
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%
		__%	__%

Anexo XV – Certificados



INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, IP

Entidade certificadora competente ao abrigo da Portaria n.º 214/2011, de 30 de Maio

Certificado de Competências Pedagógicas

Certifica-se que SÓNIA CRISTINA MOURA DELGADO, natural de Angola, nascido(a) em 22-02-1971, titular do bilhete de identidade n.º 8562892, válido até 03-03-2018, possui competências pedagógicas para exercer a atividade de FORMADOR (MF).

PORTO, 29 de Maio de 2013

O Delegado Regional

César Ferreira

Certificado n.º F607820/2013

Validação digital de acordo com a Portaria n.º 214/2011, de 30 de Maio
Pode ser consultado no portal <http://netfornk.iefp.pt>



Curso: Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores
Concluído com Aproveitamento RELEVANTE
em 23-04-2013

"Competências-chave adquiridas":

Os futuros formadores devem adquirir as seguintes competências:

- Caracterizar os contextos/sistemas de formação profissional em Portugal;
- Distinguir as competências exigíveis ao formador em função dos sistemas em que intervém;
- Adotar uma perspectiva de autoavaliação relativamente à sua prática;
- Planificar unidades de formação tendo como ponto de partida as orientações e procedimentos do plano de formação - instrumento de gestão e organização;
- Formular adequadamente os objetivos pedagógicos que irão orientar a atividade formativa;
- Conceber e aplicar uma metodologia adequada aos objetivos, aos públicos-alvo e ao contexto de formação;
- Desenvolver um dispositivo de avaliação das aprendizagens útil à sua prática pedagógica e como parte integrante de um sistema interativo de avaliação da formação;
- Utilizar e conceber de forma adequada os recursos didáticos e multimédia na formação, em suportes diversificados em função da estratégia pedagógica adotada;
- Adequar o processo de aprendizagem à especificidade do adulto;
- Desenvolver uma relação pedagógica eficaz e produtiva em função do grupo de formação;
- Desenvolver uma análise construtiva que possa contribuir para a melhoria dos sistemas de formação, ao nível técnico-pedagógico e/ou organizacional.

O formador deverá ser capaz de estabelecer uma relação pedagógica diferenciada, dinâmica e eficaz com múltiplos grupos ou indivíduos, de forma a favorecer a aquisição de competências e conhecimentos.

Estrutura Curricular:

	Total de Horas 90,00
MÓDULO 1. FORMADOR: SISTEMA, CONTEXTOS E PERFIL	10,00
MÓDULO 2. SIMULAÇÃO PEDAGÓGICA INICIAL	10,00
MÓDULO 3. COMUNICAÇÃO E DINAMIZAÇÃO DE GRUPOS EM FORMAÇÃO	10,00
MÓDULO 4. METODOLOGIAS E ESTRATÉGIAS PEDAGÓGICAS	10,00
MÓDULO 5. OPERACIONALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO: DO PLANO À ACÇÃO	10,00
MÓDULO 6. RECURSOS DIDÁTICOS E MULTIMÉDIA	10,00
MÓDULO 7. PLATAFORMAS COLABORATIVAS DE APRENDIZAGEM	10,00
MÓDULO 8. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO E DAS APRENDIZAGENS	10,00
MÓDULO 9. SIMULAÇÃO PEDAGÓGICA FINAL	10,00

Entidade Formadora - ESPROMINHO - ESCOLA PROFISSIONAL DO MINHO
DO CÁVADO, BRAGA
efa.braga@esprominho.pt

Os dados constantes deste certificado são da responsabilidade da entidade formadora
Impresso em 29-05-2013



Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Escola Superior de Educação

DIPLOMA

Face aos respectivos registos, certifico que o estudante abaixo identificado, obteve aprovação nas unidades curriculares referidas, nas datas e com as classificações indicadas.

Estudante: 4231 - **Sónia Cristina Moura Delgado,**

Bilhete de Identidade nº: 9562892, Emitido em: 03-09-2007

Plano: 1 Curso: 9473 - Licenciatura - **Educação Social Gerontológica**

Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Viana do Castelo

A/S Cur.	Unidade Curricular	Nota	Nota (extenso)	ECTS	Conclusão da UC	Desc. época avaliação
1	Biologia do Envelhecimento I	14	Catorze Valores	5	09-02-2009	Avaliação por Exame Normal
1	Psicologia do Desenvolvimento do Adulto	14	Catorze Valores	5	09-02-2009	Avaliação por Exame Normal
1	Tecnologia da Informação e da Comunicação	18	Dezoito Valores	5	06-02-2009	Avaliação por Exame Normal
1	Métodos e Técnicas de Investigação I	12	Doze Valores	6	09-02-2009	Avaliação por Exame Normal
1	Aprendizagem e Educação de Adultos I	13	Treze Valores	5	11-02-2009	Avaliação por Exame Normal
1	Artes e Humanidades Opção I	16	Dezasseis Valores	4	07-07-2009	Avaliação por Exame Normal
1	Psicologia do Desenvolvimento do Idoso	15	Quinze Valores	5	07-07-2009	Avaliação por Exame Normal
1	C.S.J.(Optimização do Desenvolvimento Humano) Opção II	17	Dezassete Valores	4	08-02-2010	Avaliação por Exame Normal
1	Comunicação e Produção Multimédia	17	Dezassete Valores	5	06-07-2009	Avaliação por Exame Normal
1	Iniciação à Prática Profissional I	15	Quinze Valores	5	07-07-2009	Avaliação por Exame Normal
1	Métodos e Técnicas de Investigação II	15	Quinze Valores	6	07-07-2009	Avaliação por Exame Normal
1	Biologia do Envelhecimento II	13	Treze Valores	5	06-07-2009	Avaliação por Exame Normal
2	Sociologia do Envelhecimento	17	Dezassete Valores	4	06-07-2009	Avaliação por Exame Normal
2	Actividade Física e Envelhecimento	10	Dez Valores	3	04-02-2010	Avaliação por Exame Normal
2	Iniciação à Prática Profissional II	15	Quinze Valores	5	22-02-2010	Avaliação por Exame Normal
2	Problemáticas Jurídicas do Envelhecimento	16	Dezasseis Valores	4	03-07-2010	Avaliação por Exame Normal
2	Problemáticas Económicas do Envelhecimento	18	Dezoito Valores	4	21-07-2010	Avaliação por Exame Normal
2	Psicologia Comunitária	15	Quinze Valores	4	05-07-2010	Avaliação por Exame Normal
2	Geropsicologia I	16	Dezasseis Valores	4	05-07-2010	Avaliação por Exame Normal
2	Psicologia e Relação Interpessoal	13	Treze Valores	3	08-11-2010	Avaliação por Exame Normal
2	Artes e Envelhecimento Opção III	16	Dezasseis Valores	4	03-02-2010	Avaliação por Exame Normal
2	Administração e Gestão de Centros Assistenciais para Idosos	16	Dezasseis Valores	5	04-07-2010	Avaliação por Exame Normal
2	Iniciação à Prática Profissional III	17	Dezassete Valores	5	21-07-2010	Avaliação por Exame Normal
2	Nutrição em Idosos	11	Onze Valores	3	03-07-2010	Avaliação por Exame Normal
2	Problemáticas Neurocognitivas do Comportamento	13	Treze Valores	4	22-02-2010	Avaliação por Exame Normal
2	Envelhecimento Bem-sucedido Opção IV	16	Dezasseis Valores	4	05-07-2010	Avaliação por Exame Normal
2	Geropsicologia II	16	Dezasseis Valores	5	02-07-2010	Avaliação por Exame Normal
2	Gerontologia Educacional	14	Catorze Valores	4	07-07-2010	Avaliação por Exame Normal
3	Seminário de Intervenção I	15	Quinze Valores	6	11-03-2011	Avaliação por Exame Normal
3	Seminário de Investigação I	15	Quinze Valores	6	09-03-2011	Avaliação por Exame Normal
3	Estágio I	15	Quinze Valores	14	23-03-2011	Avaliação por Exame Normal
3	Gestão de Caso Opção V	17	Dezassete Valores	4	31-01-2011	Avaliação por Exame Normal
3	Seminário de Intervenção II	15	Quinze Valores	6	22-07-2011	Avaliação por Exame Normal
3	Seminário de Investigação II	16	Dezasseis Valores	6	29-07-2011	Avaliação por Exame Normal
3	Estágio II	17	Dezassete Valores	14	22-07-2011	Avaliação por Exame Normal
3	Políticas Sociais e Empreendedorismo Social	17	Dezassete Valores	4	01-07-2011	Avaliação por Exame Normal

Mais certifico que, nos termos Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de Março (graus académicos e diplomas de ensino superior), com a aprovação nas unidades curriculares referidas que integra o

ciclo de estudos, concluiu, aos 29 de Julho de 2011, com a média de 15 (quinze valores) o curso:
9473 - Licenciatura - Educação Social Gerontológica,

O presente vai autenticado com o selo branco desta escola, e contém 01 página(s).

Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, em 8 de Agosto de 2011.

Pl A Directora

Teresa Gonçalves

(Profª Doutora Maria Luísa Vieira das Neves)

Conféri,

Auroia



PT Comunicações, S.A.

DECLARAÇÃO

Por ter sido solicitado pelo(a) próprio(a), vem a PT Comunicações, S.A., com sede em LISBOA, matriculada na Conservatória do Registo Comercial de Lisboa sob o número único de matrícula e de Pessoa Colectiva 504615947, número de Identificação de Segurança Social 20008699930, com o Capital Social de 1.150.000.000,00 Euros,

Declarar que

SONIA CRISTINA MOURA DELGADO, empregado(a) n.º10009706, divorciado(a), residente em QUELHA DAS NECESSIDADES Nº 20 R/C DTO. TRAS, 4900-393 VIANA DO CASTELO, portador(a) do B.I n.º 09562892, emitido em 03.09.2007 pelos Serviços de Identificação Civil de VIANA DO CASTELO e com o NIF 197013910, beneficiário(a) da Segurança Social/subscritor(a) da CGA n.º 001143105

é contratado(a) sem termo desde 01.03.1990, com a categoria de Técnico Especialista5.

Declaramos, ainda, que frequentou nesta Empresa as acções de formação abaixo indicadas:

Nome do Curso	Data Inicio	Data fim	Nº Horas
Equipas de Primeiros Socorros	04.03.2013	05.03.2013	14.00
Condução Defensiva em eLearning - PTC2	26.09.2012	31.12.2012	6.00
GCN - Turma 3	11.07.2012	31.12.2012	1.50
Avaliação de Desempenho - Auto Avaliação	25.01.2012	25.02.2012	2.00
"Gestão Documental PT Portugal" - PTC 2	05.09.2011	31.10.2011	2.00
Sistema de Gestão Integrado - Turma B	14.06.2011	31.07.2011	2.00
"Novo Acordo Ortográfico" - Turma 4	25.05.2011	31.07.2011	1.50
Click Schedule	24.02.2011	24.02.2011	7.00
Click Schedule	23.02.2011	23.02.2011	7.00
Equipas de Primeiros Socorros V. Castelo	21.01.2011	21.01.2011	8.00
Avaliação de Desempenho 2011 - Auto Aval	18.01.2011	18.02.2011	1.50
"Actuação nas Redes Sociais" -Turma PTC3	04.11.2010	31.01.2011	2.00
eLearning Código Ética - Turma PTC 3	26.10.2010	31.12.2010	2.00
eLearning IBPMS - PTC Turma 3	14.10.2010	17.12.2010	1.50

Nome do Curso	Data Inicio	Data fim	Nº Horas
eLearning Melhor Ambiente - Turma 4 PTC	26.07.2010	30.11.2010	2.00
Prevenir é Viver-Formação Colaboradores	12.05.2010	12.05.2010	3.00
Responsabilidade Social SA8000 PTC5	19.04.2010	30.08.2010	3.00
eLearning Segurança da Informação PTC4	14.04.2010	14.09.2010	4.00
Programa de Formação OPEN Porto	20.01.2010	20.01.2010	3.50

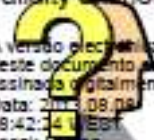


Serviços de Recursos Humanos
Administração de Pessoa

LISBOA, 8 de Agosto de 2013, 08:42:23

TELEFONE - 707298298

Validity unknown



A versão eletrónica
deste documento está
assinada digitalmente
Data: 2013.08.08
08:42:24.501
Local: Lisboa
Razão: Assinar

Pág. 2/3

Anexo XVI – Questionário “Resistência à Mudança Organizacional” de Bortolotti, 2010

Nome (facultativo): _____

Estado Civil: _____ Gênero: _____ Idade: _____

Nível de Escolaridade: _____

	Discordo Fortemente	Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
1. Sou capaz de me adaptar às mudanças quando estas ocorrem.				
2. Quando falam em mudanças, faço de conta que não é comigo.				
3. Coopero ativamente para realizar a mudança quando esta acontece.				
4. Se a mudança implica fazer algo que não gosto, realizo as tarefas lentamente.				
5. Sinto-me extremamente limitado em situações de mudança.				
6. Tento evitar as responsabilidades adicionais decorrentes de mudanças no meu trabalho.				
7. Na iminência de uma mudança no meu trabalho, procuro formas de impedir que esta venha acontecer.				
8. Apoio as ações dos meus colegas contra mudanças que ocorrem no meu trabalho.				
9. Quando as mudanças acontecem, procuro fazer somente o que é necessário.				
10. Prefiro ficar indiferente às mudanças.				
11. Confio nas mudanças implementadas pela Direção.				
12. Mudanças não são boas e nem más.				
13. Se houver mudanças, atuo sem compromisso.				
14. Se as mudanças são implementadas no meu trabalho, gosto de participar das mesmas.				
15. Considero negativas as mudanças organizacionais.				
16. Mesmo sob pressão, coopero bem com as mudanças.				
17. Tenho receio em contribuir com as mudanças no meu trabalho.				
18. Sinto-me Indiferente e não surpreendido em relação a mudança.				
19. Sinto que a mudança é uma ameaça.				
20. Não estou interessado em realizar atividades que resultarão em mudanças.				
21. A mudança é positiva para os colaboradores.				
22. Estou disposto a colaborar para promover mudanças no meu trabalho.				
23. Não me importo com mudanças, continuo a fazer o meu trabalho da mesma forma que fazia.				
24. Se acontecerem mudanças, não me sinto comprometido.				
25. Não tenho a certeza se as mudanças melhoram a instituição.				

Questionário: Resistência à mudança organizacional adaptado de Bortolotti (2010)