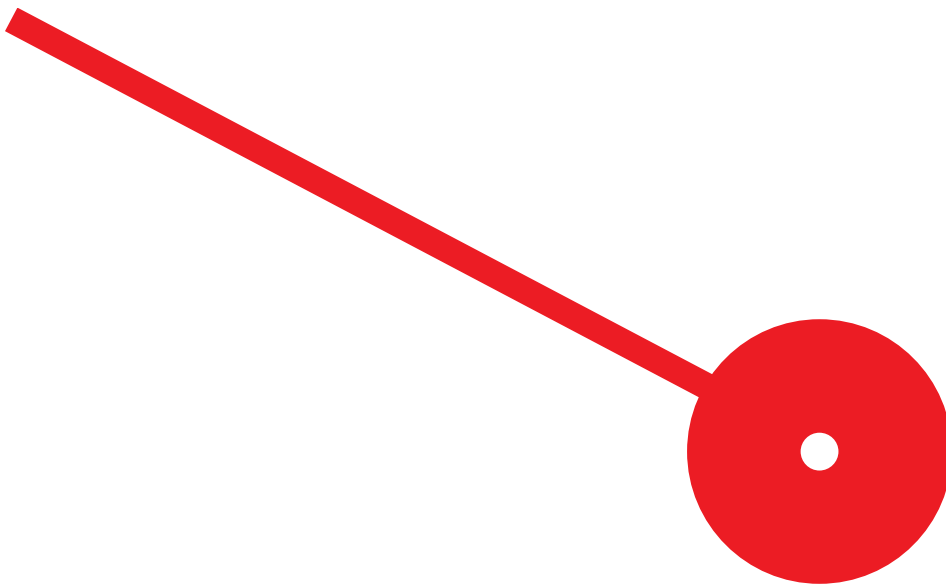




Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Projeto de Intervenção numa Organização de Economia Social.

Cátia Azevedo Correia

09/2022





Práticas de Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos: Projeto de Intervenção numa Organização de Economia Social.

Cátia Azevedo Correia

Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação de Professora Especialista Ana Luísa Martinho.



“Every experience, no matter how bad it seems, holds within it a blessing of some kind. The goal is to find it.”

- Buddha

Agradecimentos

À melhor escolha que podia ter tomado, por estar sempre disponível: para tirar todas as dúvidas, para me ensinar, abrir asas, retirar-me as inseguranças, e acima de tudo, ter partilhado comigo uma grande paixão pela área estudada. À minha orientadora, **professora Ana Luísa Martinho**, um especial obrigada.

A todos os **docentes**, que me facultaram mais ferramentas para alcançar os meus sonhos enquanto futura profissional de Recursos Humanos, e à grande **comunidade RH P.Porto**, pela felicidade que foi, e é, fazer parte desta comunidade, fazer este percurso a criar memórias inesquecíveis e laços incríveis.

A toda a **equipa e associados/as A3S** com quem tive o privilégio de me cruzar. No meio de muitas dificuldades e grandes desafios, deram tempo e abertura a novas ideias, tornando possível todo este trabalho.

Aos meus grandes amigos, **Eduardo, Sofia, Filipa, Alexandra**, pela vossa presença, sempre, seja nos momentos de descontração, seja nos momentos de angústia.

À minha **mãe**, por seres o meu pilar e porque me ensinaste que, mesmo com muitos obstáculos pelo caminho, existe sempre forma de conquistarmos os nossos maiores desejos, de forma humilde e lutadora.

Ao meu irmão, **Gustavo**, pelo facto de teres tornado a minha vida ainda mais rica e divertida desde o momento que chegaste. Maior alegria é acompanhar o teu crescimento e a tua evolução enquanto ser humano.

Ao meu porto seguro, **Ângelo**, pelos 9 anos de conquistas juntos, pelo teu apoio incondicional, por suportares as ausências, por me incentivares e me dares a mão, mesmo quando me sentia sem forças para me levantar. Daqui para a frente a vida será diferente, cheia de novas aventuras, desafios e obstáculos, mas estaremos sempre, lado a lado, a enfrentá-la juntos. Amo-te!

A todos, obrigada do fundo do meu coração.

Resumo:

Este projeto de intervenção realizado na Associação A3S, engloba as múltiplas práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos (GDRH), adaptadas à realidade de uma organização de Economia Social.

Recorrendo aos vários tipos de análise - empírica, teórica e normativa -, foi considerada a estratégia mais adequada ao âmbito da A3S, a criação de um Manual de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da A3S. Definiram-se dois âmbitos estratégicos: I) Formalização das políticas, práticas e instrumentos existentes; II) Criação das políticas, práticas e instrumentos de RH inexistentes, que foram trabalhados minuciosamente através do planeamento estratégico e, posteriormente no planeamento operacional, verificando-se cada atividade, tarefa, procedimento e ainda intervenientes, duração e instrumentos a serem utilizados.

Com a implementação deste projeto, pela estratégia já mencionada, foi possível definir e implementar novas práticas e respetivos instrumentos de GDRH. Foi, igualmente possível, criar instrumentos prospetivos a serem utilizados na A3S. Todos os instrumentos foram sujeitos a uma avaliação por parte da equipa da A3S, tendo-se verificado uma conformidade muito satisfatória (de 95%) em termos de cumprimento da finalidade definida para o projeto.

Palavras chave: Recursos Humanos; Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos; Manual de Gestão de Recursos Humanos; Economia Social; Terceiro Setor; Organizações sem fins lucrativos; Associações

Abstract:

This intervention project carried out at the A3S Association, encompasses the multiple human resources management and development (HRMD) practices, adapted to the reality of a Social Economy Organization.

Using the various types of analysis - empirical, theoretical and normative -, it was considered the most appropriate strategy in the scope of A3S, the creation of an A3S Human Resources Management and Development Manual.

Two strategic areas were defined: I) Formalization of existing policies, practices and instruments; II) Creation of non-existent RH policies, practices and instruments, which have been worked out in less throughout strategic planning and, later in operational planning, each activity, task, procedure and actors, duration and instruments to be used.

With the implementation of this project, by the strategy already mentioned, it was possible to define and implement new practices and their HRMD instruments. It was also possible to create foresight instruments to be used in A3S. All instruments were subject to an evaluation by the A3S team, and there was a very satisfactory compliance (95%) in terms of fulfilling the purpose defined for the project.

Key words: *Human Resources; Human Resources Management and Development; Human Resources Management Manual; Social Economy; Third Sector; Nonprofit Organizations; Associations;*

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – Metodologia	3
1 Metodologia de projeto.....	4
Capítulo I I – Caracterização da Entidade Acolhedora do projeto de Intervenção. 6	6
2 Caracterização Geral da Entidade Acolhedora.....	7
2.1 Fundação A3S	7
2.2 Missão	7
2.3 Visão.....	8
2.4 Valores organizacionais	8
2.5 Objetivos Organizacionais	8
2.6 Estratégia Organizacional	8
2.7 Produtos / Serviços Produzidos.....	9
2.8 Estilo de Gestão, Cultura e Clima Organizacional.....	9
2.9 Clientes/Mercado/Posição Concorrencial	10
2.10 Políticas Organizacionais	10
2.11 Certificações.....	11
2.12 Parcerias	11
3 Caracterização da Função de Recursos Humanos da A3S	13
3.1 Caracterização dos Recursos Humanos da A3S.....	14
Capítulo III – Conceção do projeto	15
4 Ponto de Partida.....	16
5 Diagnóstico do Ponto de Partida: Fichas técnico-metodológicas.....	16
5.1 Análise Empírica	17
5.2 Análise Normativa.....	17
5.3 Análise Teórica	18
5.3.1 Economia Social	18

5.3.2	Economia Social e os Recursos Humanos.....	23
5.3.3	Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.....	25
5.3.4	<i>Flex-Office</i>	34
6	Análise de Resultados.....	35
7	Configuração Exata da Necessidade	36
8	Finalidade	37
Capítulo IV – Planeamento /Planificação do projeto		38
9	Planeamento Estratégico.....	39
9.1	Opções Estratégicas.....	39
9.2	Estratégia.....	40
9.3	Âmbitos estratégicos e objetivos estratégicos	40
9.3.1	Âmbito estratégico I.....	40
9.3.2	Âmbito estratégico II	42
9.4	Resumo esquemático do planeamento estratégico	43
9.5	Calendarização Geral/Estratégica do projeto	44
Capítulo V – Execução do projeto		45
10	Planeamento Operacional.....	46
10.1	Operacionalização dos Âmbitos Estratégicos	46
10.1.1	Operacionalização do Âmbito Estratégico I	46
10.1.2	Operacionalização do Âmbito Estratégico II.....	55
10.2	Organização Lógica das Atividades.....	62
10.3	Percursos Críticos.....	63
10.4	Calendarização Operacional.....	65
10.5	Orçamentação.....	66
Capítulo VI – Avaliação do Projeto de Intervenção.....		67
11	Avaliação Processual.....	68
12	Avaliação final do Projeto de Intervenção	68

Conclusão	70
13 Considerações finais	71
13.1 Desafios/Limitações/Contribuições da investigação.....	71
Referências bibliográficas	1
Bibliografia	2
Webgrafia.....	9
Legislação Portuguesa Consultada	10
Outros Documentos:	10
Apêndices.....	1
Apêndice I – Caracterização Organizacional e Processos de Recursos Humanos – Entrevista exploratória	2
Apêndice II - Caracterização Organizacional e Processos de Recursos Humanos – Entrevista exploratória – Continuação.....	3
Apêndice III – <i>Benchmarking</i> Externo e Interno	4
Apêndice IV – Lei de Bases da Economia Social e Princípios A3S: Comparação	8
Apêndice V – Micro-organizações: Definição	11
Apêndice VI – Projeto de <i>Employer Branding</i> Interno 2022	12
Apêndice VII – Proposta de Valor: Práticas de RH para Manual GDRH A3S	14
Apêndice VIII – Levantamento de Necessidades de Formação A3S - Questionário .	15
Apêndice IX – Resultado do Levantamento de necessidades de Formação	17
Apêndice X – Resultado da Reunião de equipa sobre Sistema de Recompensas/ Benefícios	22
Apêndice XI - Resultados obtidos do questionário de Cultura organizacional	23
Apêndice XII - Guião de Entrevista – DAF’S A3S	26
Apêndice XIII – Manual de GDRH da A3S (Versão Final Implementada)	28
Apêndice XIV – Questionário de Avaliação Final	114
Apêndice XV – Resultados do questionário de avaliação	121
Anexos.....	125

Anexo I – Instrumento de análise de diagnóstico de Cultura organizacional da A3S.
..... 126

Índice de Figuras

Figura 1: Metodologia de projeto de intervenção (Adaptado de Bell (1993), Armstrong & Taylor (2013), Carvalho & Bernardo (2020) e Project Management Institute (2021)) ...	4
Figura 2: Logotipo A3S	7
Figura 3: Estratégia Associação A3S - Site Oficial.....	9
Figura 4 - Serviços de Capacitação - Site Oficial A3S.....	9
Figura 5: Certificações A3S	11
Figura 6: Organograma A3S 2022 (criado no decorrer do projeto)	13
Figura 7: Resumo Conta Satélite da Economia Social 2016.....	22
Figura 8: Esquema dos Modelos de GDRH nas OES	24
Figura 9: Tipologia de Cessação de Contratos	32
Figura 10: Dados PORDATA sobre cidadãos em idade ativa por idosos em Portugal..	33
Figura 11: Dados PORDATA sobre população empregada, por faixa etária.....	34
Figura 12: Opções Estratégicas	39
Figura 13: Fluxograma de Organização Lógica das atividades.....	62
Figura 14: Fluxograma - Atividade: Diagnosticar práticas existentes	63
Figura 15: Fluxograma - Atividade: Analisar a prática na A3S	64
Figura 16: Exemplos posters de Employer Branding.....	13
Figura 17: Proposta de valor do Manual GDRH A3S	14
Figura 18: Questionário de levantamento de necessidades de formação - Introdução...	15
Figura 19: Questão 1 – Gráfico de Resultados – Necessidades de Formação.....	17
Figura 20: Questão 2 - Respostas obtidas - Necessidades de formação.....	18
Figura 21: Questão 3 - Gráfico de Resultados - Necessidades de Formação	18
Figura 22: Questão 4 - Respostas obtidas - Necessidades de Formação.....	19
Figura 23: Questão 1 - Gráfico de Resultados - Necessidade de Formação - Associados	20
Figura 24: Questão 3 - Gráfico de Resultados - Necessidade de Formação - Associados	21
Figura 25: Gráfico de análise - Questionários da Cultura da A3S	24
Figura 26: Introdução questionário de Avaliação - Google Forms	114

Índice de Tabelas

Tabela 1: Sede, Estatuto Jurídico e CAE.....	7
Tabela 2: Caracterização dos Recursos Humanos da A3S	14
Tabela 3: Ficha técnico-metodológica - Análise Empírica	17
Tabela 4: Ficha Técnico-metodológica - Análise Normativa.....	18
Tabela 5: Resumo Planeamento Estratégico	43
Tabela 6: Calendarização Geral.....	44
Tabela 7: Operacionalização do Âmbito Estratégico I.....	55
Tabela 8: Operacionalização do Âmbito Estratégico II.....	61
Tabela 9: Calendarização operacional	65
Tabela 10: Orçamentação do Projeto.....	66
Tabela 11: Avaliação global do Projeto de Intervenção.....	68
Tabela 12: Resultados Benchmarking Externo	5
Tabela 13: Quadro da média gerada - Questionários Cultura A3S	23

Lista de abreviaturas

A3S – Associação A3S

DAF – Definição e Análise de Funções

Et al. – Entre outros

GDRH – Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

N/A – Não Aplicável

OES – Organizações de Economia Social

ONGD – Organização Não Governamental para o Desenvolvimento

RH – Recursos Humanos

SI – Sistemas de Informação

SIGDRH – Sistemas de Informação de GDRH

INTRODUÇÃO

Este trabalho é um projeto de intervenção que foi realizado na Associação A3S, uma associação em reestruturação, com potencial de desenvolvimento. O objetivo desta intervenção é a exploração do papel da gestão e desenvolvimento dos recursos humanos (GDRH) na tipologia da organização do setor de economia social, sendo neste caso específico, a forma jurídica de Associação Sem Fins Lucrativos.

O relatório está dividido em seis capítulos, sendo que o capítulo I apresenta a metodologia de projeto de intervenção utilizada.

De seguida, apresentam-se as várias fases do projeto de intervenção, por capítulos, nomeadamente:

O capítulo II caracteriza a entidade acolhedora do projeto de intervenção, a A3S e os seus recursos humanos;

O capítulo III descreve a conceção do projeto de intervenção, através da apresentação do ponto de partida e seu diagnóstico, realizado através de análises exaustivas empírica, normativa e teórica, com respetiva apresentação de resultados, para chegar à configuração exata do que é necessário implementar até à finalidade do projeto de intervenção.

No capítulo IV é realizado o planeamento/planificação do projeto, onde é apresentado todo o planeamento estratégico, que inclui as opções estratégicas, a estratégia escolhida, os seus âmbitos e objetivos estratégicos;

O capítulo V descreve a execução do projeto de intervenção, ou seja, o planeamento operacional, com a operacionalização dos âmbitos estratégicos em respetivas atividades, tarefas, procedimentos, duração, recursos, equipa e instrumentos. Ainda é feita a referência à organização lógica das atividades, apresentação de percursos críticos e calendarização e orçamentação operacionais.

O Capítulo VI apresenta a avaliação do projeto de intervenção, tendo presente a descrição da avaliação processual (no decorrer das atividades) e a avaliação final do projeto.

Finalmente, é apresentado o capítulo VII, em que são abordadas as conclusões tiradas sobre este projeto de intervenção, as suas limitações e ideias para estudos futuros.

CAPÍTULO I – METODOLOGIA

1 Metodologia de projeto

A presente investigação propõe-se adotar a metodologia de projeto de intervenção. Um projeto representa todo o caminho, e não apenas a meta a atingir, que é construído para algo concreto e específico, normalmente os usufruidores, em que os interesses destes devem ser levados em consideração.

Esta metodologia, segundo as teorias de Bell (1993), Armstrong e Taylor (2013), Carvalho e Bernardo (2020) e Project Management Institute (2021), reúne cinco fases, que se interligam para a sua execução, conforme se pode observar na Figura 1.

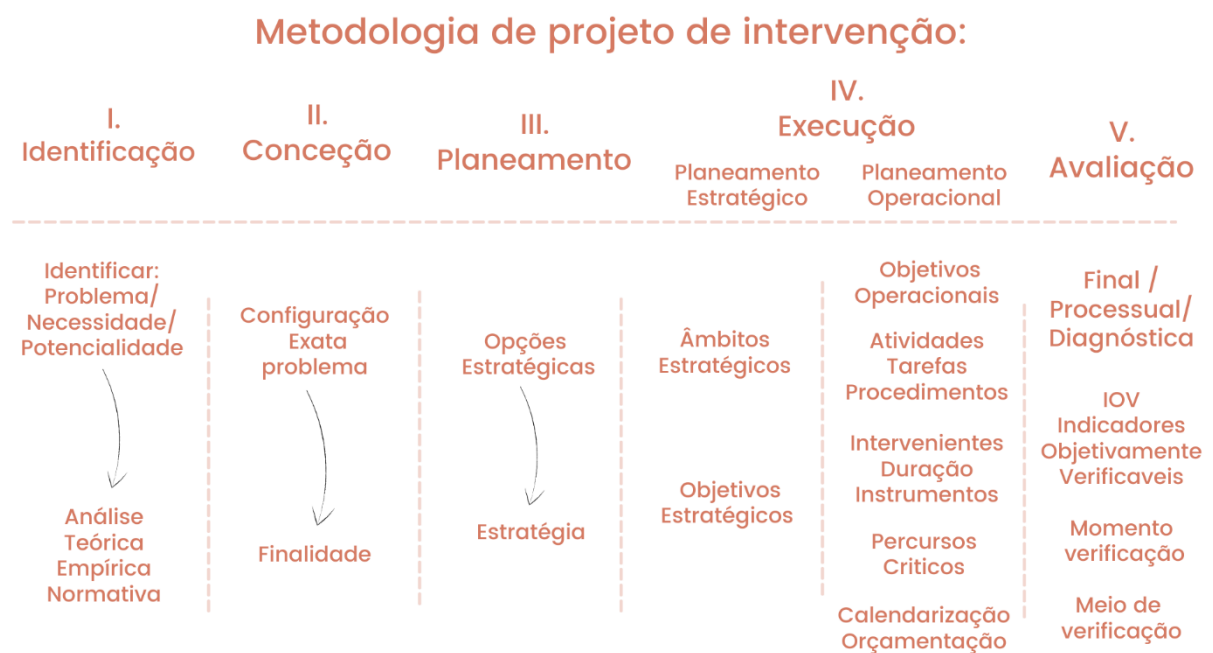


Figura 1: Metodologia de projeto de intervenção (Adaptado de Bell (1993), Armstrong & Taylor (2013), Carvalho & Bernardo (2020) e Project Management Institute (2021))

No presente trabalho, foi adotada uma abordagem metodológica qualitativa, recorrendo às técnicas da observação participante, da entrevista e da análise documental.

A observação participante foi utilizada ao longo de todo o processo do projeto, tendo registadas todas as informações potencialmente importantes, recolhidas via briefings semanais, entre outras, num diário de campo de projeto:

No capítulo II, foram realizadas entrevistas exploratórias, com o objetivo de realizar a caracterização organizacional geral, caracterização dos participantes e identificação dos processos de RH na A3S. Assim, foram realizadas duas entrevistas exploratórias a uma das fundadoras da Associação e quatro entrevistas com cada colaborador da Associação;

No capítulo III, através de análise documental e observação direta, foram realizadas fichas técnico-metodológicas teórica, normativa e empírica, com a realização de benchmarkings interno e externo (para identificar os respectivos processos de RH da A3S e para analisar o mercado sobre processos de RH inerentes a OES), formações sobre legislação e revisão da literatura;

No capítulo IV e V, foram realizados inquéritos (para levantamento de necessidades de formação na área de RH, avaliação da cultura organizacional), entrevistas (identificar e caracterizar as funções) e reuniões de feedback sobre cada prática de RH a desenvolver;

**CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA
DO PROJETO DE INTERVENÇÃO**

2 Caracterização Geral da Entidade Acolhedora



A Associação A3S foi fundada em 2006 e tem sede na cidade do Porto.

Trata-se uma associação privada sem fins lucrativos, com estatutos jurídicos de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública e de Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD). Como tal,

Figura 2: Logótipo A3S

enquadra-se no setor da economia social, ao abrigo da Lei de Bases da Economia Social – Lei nº 30/2013 de 8 de maio.

Sede	Rua da Vilarinha nº 876, 1º Dto, 4100-412
Tipo de Organização	Associação Privada sem fins lucrativos
CAE	72200 – Investigação e Desenvolvimento das Ciências Sociais e Humanas 94995 – Outras atividades associativas

Tabela 1: Sede, Estatuto Jurídico e CAE

A A3S dedica-se, principalmente, a atividade de Investimento e Desenvolvimento.

2.1 Fundação A3S

Toda a ideia de fundação da A3S surgiu quando um dos elementos fundadores da Associação, Carlota Quintão, presenciava uma aula de mestrado em 2001, sobre a temática das Empresas Sociais da Economia Social, lecionada por Jordi Estivill, com base no seu livro “*Las Empresas Sociales en Europa*”.

De acordo com Carlota Quintão, nem todas as pessoas nascem formatadas para se enquadrar no setor público ou privado lucrativo, e como tal, a fundadora sentiu uma “militância em se enquadrar num setor onde o **bem maior** fosse a sua maior ambição, juntamente com a coordenação de esforços entre mais duas fundadoras, Ana Luísa Martinho e Cristina Parente, e com ajuda e grande conhecimento do autor Jordi Estivill.” (Entrevista exploratória Carlota Quintão. 01.2022)

2.2 Missão

Segundo o artigo 2º dos Estatutos da Associação A3S (2015), a sua missão é a de “Promover o empreendedorismo social de base coletiva e a sustentabilidade do terceiro setor.”

2.3 Visão

Segundo os estatutos da A3S e o seu website oficial, a visão não se encontra definida. Ao fazer um levantamento da informação junto de uma das fundadoras, Carlota Quintão, a mesma afirma que a visão está subseqüente à missão e implícita, sendo “contribuir para a consolidação de alternativas de desenvolvimento sustentáveis, mais justas, equitativas e participativas”.

2.4 Valores organizacionais

De acordo com o artigo 4º dos Estatutos da Associação A3S (2015), são seis os seus valores fundamentais:

- A) “Democracia participativa e coresponsabilização das pessoas e organizações;
- B) Transparência na prestação de contas sociais, ambientais e económicos;
- C) Coerência entre a intervenção e o ideário da economia social e solidária;
- D) Trabalho digno em contextos qualificantes e empoderadores;
- E) Pensamento crítico na construção de alternativas;
- F) Lealdade e confiança nas relações com as diferentes pessoas e organizações”

2.5 Objetivos Organizacionais

Segundo o artigo 3º dos Estatutos da Associação A3S (2015), a mesma rege-se por três macro objetivos:

“Promoção do empreendedorismo social de base coletiva;

Conhecimento e reconhecimento do terceiro setor;

Trabalho em rede entre organizações e Prestação de serviços de consultoria”.

2.6 Estratégia Organizacional

A estratégia organizacional da A3S pressupõe a construção de soluções flexíveis, adaptadas às necessidades e solicitações identificadas, na participação de *Stakeholders* e na orientação para resultados com objetivos de melhoria contínua das performances organizacionais, comunitárias e individuais.

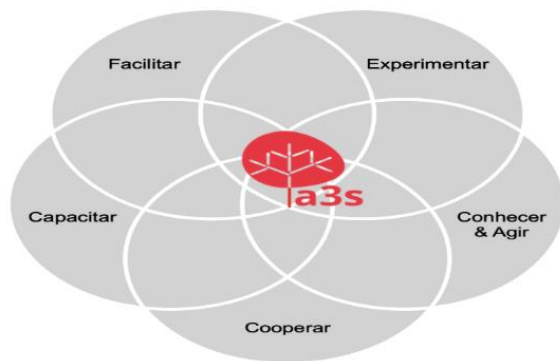


Figura 3: Estratégia Associação A3S - Site Oficial

2.7 Produtos / Serviços Produzidos

As principais vertentes de serviços prestados pela A3S são os seguintes:

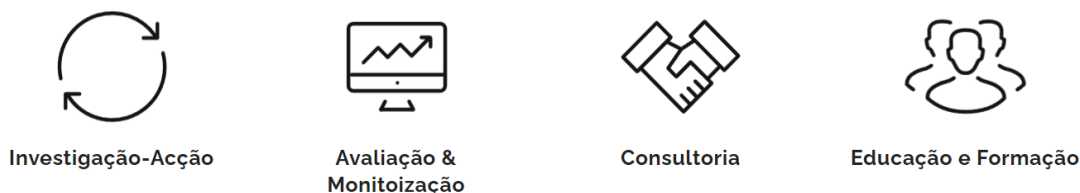


Figura 4 - Serviços de Capacitação - Site Oficial A3S

Para além destas quatro vertentes gerais, a A3S ainda realiza:

- Dinamização de rede de trabalho entre diversas organizações, facilitando também a troca de boas práticas e entreajuda;
- Outros tipos de atividades que se enquadrem na prossecução do objeto social da Associação.

Atualmente, a A3S intervém maioritariamente em cinco áreas, nomeadamente a integração através de trabalho de pessoas vulneráveis, inclusão através da arte, construção de capacidades e desenvolvimento organizacional, cooperação e desenvolvimento e educação, e formação para a economia social e solidária.

2.8 Estilo de Gestão, Cultura e Clima Organizacional

A A3S é considerada uma organização de gestão orgânica, devido ao facto de se ajustar aos diversos ambientes. Estes ambientes podem ser influenciados pelos nossos clientes, concorrentes, fornecedores e *stakeholders* [de uma forma mais direta], ou relacionados por forças políticas, cultura social e forças internacionais [de uma forma mais indireta]. (Daft, 2012)

Denota-se um baixo grau de formalização no que toca a processos, procedimentos e tipo de comunicação entre pares, existindo uma grande interação perante os diferentes grupos de pessoas da associação, nomeadamente colaboradores (internos ou externos), estagiários, voluntários e associados. Verifica-se um elevado grau de descentralização de autoridade, contudo é reconhecido o apreço pelos fundadores e pelos órgãos sociais e associados, em que a tomada de decisão é feita de forma conjunta (gestão global).

Existe uma grande flexibilidade laboral: Prática da inexistência de horários de trabalho formalizados, pressupondo o bom senso e grande gestão de tarefas e tempo. O foco principal dos colaboradores é a execução correta das tarefas, mediante as competências de cada elemento da equipa. Privilegiando assim o trabalho em equipa e a comunicação entre pares.

2.9 Clientes/Mercado/Posição Concorrencial

A A3S tem uma ideologia no mercado que tem como objetivo, segundo o website oficial, “Capacitar pessoas – dirigentes, voluntários, trabalhadores, público-alvo – e as organizações da economia social e solidária”.

Atualmente intervém maioritariamente na zona norte de Portugal, no entanto, tem vindo a alargar os seus serviços em âmbito nacional (Covilhã, Lisboa, Alentejo) e já possui uma trajetória de internacionalização desde 2012, trabalhando com múltiplas organizações europeias e africanas (em Angola e Guiné-Bissau).

Seguindo esta ideologia cultural dentro da Associação, o objetivo primordial é o de conquistar um bem maior para terceiros, garantindo também dar uma vida digna aos seus colaboradores. Assim, a A3S não apresenta uma identidade associada a lógicas concorrenciais.

2.10 Políticas Organizacionais

Apesar de não se encontrarem formalizadas, a A3S dispõe das seguintes políticas:

- **Políticas Ambientais**, nomeadamente na poupança de papel, simplicidade nas cores de logotipo e folhas para impressão, gestão de resíduos digitais, etc.;
- **Política de Inclusão Social**, de acordo com as respetivas necessidades; da própria gestão associativa, sendo signatária da Carta Portuguesa para a Diversidade;

- **Políticas de Parceria**, garantindo a cooperação com outras entidades de Economia Social;

- **Política de Participação**, em que existe a gestão global da Associação e da capacitação das pessoas da mesma;

- **Política de Qualidade**, no que toca aos serviços prestados aos clientes internos e externos;

2.11 Certificações

A A3S tem reconhecidos dois estatutos: o de Utilidade Pública e o de ONGD – Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento. É também, Entidade formadora certificada pela DGERT – Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho.



Figura 5: Certificações A3S

2.12 Parcerias

A A3S apresenta, no seu website, um conjunto de 19 parcerias com organizações muito diversas, desde empresas, a instituições públicas, mas principalmente organizações da economia social. Passamos a listar as parcerias:

1. CEOS.PP
2. ENSIE - European Network of Social Integration Enterprises
3. EAPN - European Anti-Poverty Network
4. APPDI - Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão
5. CCDR-N - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional
6. *Bracing - Business Mind Advisors*
7. Sinergias Ed
8. Escola do Comércio do Porto
9. ESS-IPP - Escola Superior de Saúde
10. ISCAP-IPP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
11. ANJE - Associação Nacional Jovens Empresários
12. *Ignition - Consultoria de Recursos Humanos*

13. IS – Instituto de sociologia da Universidade do Porto
14. Mala voadora - companhia de teatro
15. RESIT - rede de empresas sociais de inserção pelo trabalho
16. Universidade Católica do Porto
17. UPTEC - Parque da ciência e da tecnologia da Universidade do Porto
18. Vieira de Almeida
19. União de freguesias de Aldoar Foz do Douro e Nevogilde

Contactos Associação A3S

 associacao3s@gmail.com

 <https://www.facebook.com/associacao3s>

 <https://www.linkedin.com/company/a3s/>

3 Caracterização da Função de Recursos Humanos da A3S

A A3S não possui departamento de Recursos Humanos (RH), no entanto as práticas da função estão atribuídas aos seus colaboradores, de forma fracionada. Estas práticas são, na sua maioria, de natureza administrativa.

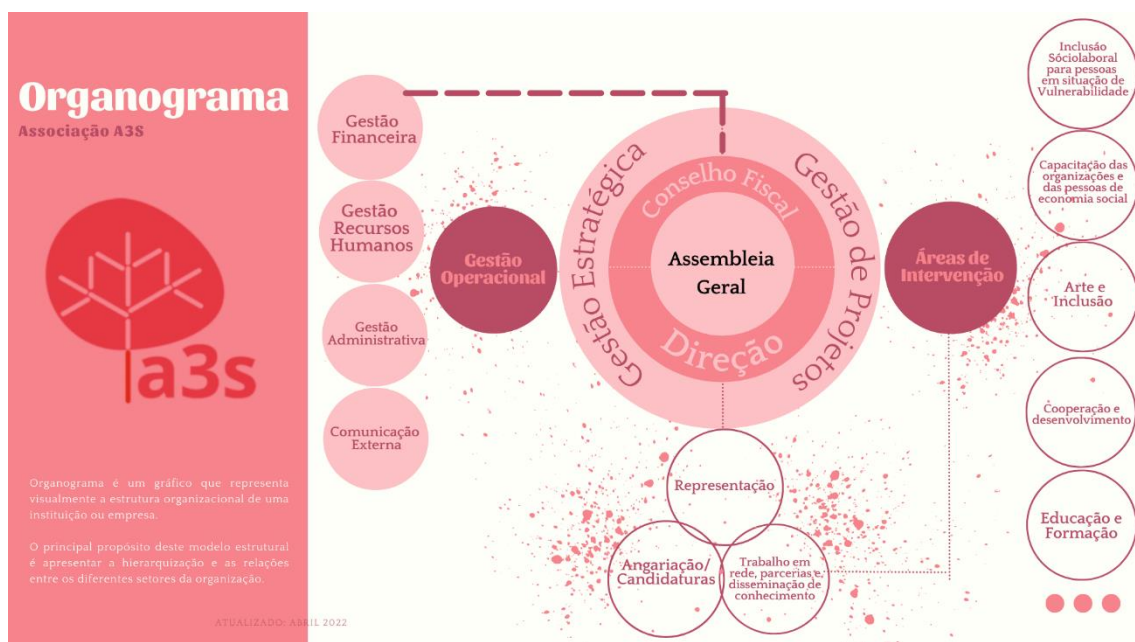


Figura 6: Organograma A3S 2022 (criado no decorrer do projeto)

A caracterização organizacional, ou seja, a identidade e propósito, encontram-se definidas.

No que respeita às práticas de GDRH, a A3S foi elaborando um conjunto de instrumentos, como é o caso de guiões de entrevistas e provas situacionais, na prática de Recrutamento e Seleção. No entanto, e decorrente das atuais necessidades do contexto associativo, verifica-se que não se encontra definido o processo de aplicação dessas práticas.

Existe, também, um vínculo em regime de *Outsourcing*, ou seja, recurso a uma fonte externa ou contratação de uma outra empresa para desempenhar uma ou várias atividades (Santos, 1998). Este serviço é realizado por uma empresa externa, a *Bracing*, que executa parte do trabalho contabilístico e algumas tarefas inerentes à função de RH, nomeadamente as tarefas de gestão de processamento salarial e gestão administrativa de RH (por exemplo, fichas de colaboradores).

3.1 Caracterização dos Recursos Humanos da A3S

A estrutura da A3S é composta por 4 colaboradores, no entanto possui 16 associados (14 efetivos e 2 aderentes). As funções dos colaboradores foram colocadas na tabela 2, mediante as fichas de colaboradores, emitidas pelo software TOConline.

Colaborador/ a	Função	Relação Laboral	Habilitações	Área de Formação	Idade	Gênero
I	Coordenadora técnica de projetos	Efetivo/a	Pós-graduação	Políticas Sociais	50	Feminino
II	Sociólogo	Efetivo/a	Licenciatura	Sociologia	31	Masculino
III	Socióloga	Contrato a Termo	Doutoramento	Sociologia	41	Feminino
IV	Psicóloga	Efetivo/a	Mestrado	Psicologia	39	Feminino
Vários (associados ou externos)	Variável	Contrato de Prestação de Serviços	(Igual ou superior a nível 6)	Variável	Variável	Variável

Tabela 2: Caracterização dos Recursos Humanos da A3S

Relativamente aos restantes associados, alguns realizam, pontualmente, prestações de serviços, não sendo tomado em consideração para a caracterização com uma relação laboral “fixa”. Excepcionalmente, são contratadas pessoas externas à A3S para a realização de prestação de serviços. Nesses casos, a função e as habilitações são definidas de acordo com a necessidade do serviço. Relativamente à tipologia de contratos, atualmente verifica-se que 3 dos 4 dos colaboradores possuem contrato sem termo, apenas 1 possui contrato com termo (prestação de Serviços).

Todos os colaboradores possuem grau igual ou superior a nível 6 – Licenciatura - sendo que as respetivas áreas de formação são as Ciências Sociais (Sociologia, Políticas Sociais), e Psicologia. Relativamente à contratação de prestação de serviços, as habilitações necessárias são grau igual ou superior a nível 6 – Licenciatura. A média de idades ronda os 40 anos, sendo que o colaborador mais velho possui 50 anos e o colaborador mais novo possui 31 anos. Verifica-se que 3 dos 4 colaboradores da A3S são uma grande maioria do género feminino e apenas 1 colaborador é do género masculino.

CAPÍTULO III – CONCEÇÃO DO PROJETO

4 Ponto de Partida

Devido ao crescimento de atividades/serviços da A3S e o consequente aumento do número de colaboradores, a Associação encontra-se numa fase de **reestruturação interna**. Esta mudança e consequente necessidade de reestruturação interna constituem o ponto de partida para o nosso projeto de intervenção.

Esta reestruturação interna implica, desde logo e segundo Camara et al. (2010), a realização de uma análise SWOT, bem como a formulação da visão para o futuro, onde deverão ser definidos os recursos exigidos para alcançar o êxito. Esta reestruturação engloba todas as áreas inerentes à atividade associativa e laboral, no sentido de haver maior planeamento, organização e gestão interna da A3S.

Um das necessidades observadas foi justamente a de não haver a função de GDRH na Associação. Com efeito, em sede de Assembleia Geral, os associados já tinham identificado esta necessidade, ao verificarem que os colaboradores atuais se encontram a desempenhar essa função de forma fracionada. Esta dispersão foi considerada como obstaculizadora de uma boa gestão de tempo das várias atividades e projetos a que os colaboradores têm de dar resposta.

5 Diagnóstico do Ponto de Partida: Fichas técnico-metodológicas

Nesta fase de projeto, iremos fazer uma análise exaustiva, a nível empírico, normativo e teórico, dos quatro macro temas selecionados para este projeto: a Economia Social, a Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, o *Flex-office* e as Micro-organizações.

Com efeito, decorrente das características da A3S, selecionamos estes quatro temas por a A3S pertencer ao setor económico de Economia Social e pela dimensão da mesma, através do número de colaboradores. Temos também o tema de GDRH no sentido de averiguar quais as práticas que se enquadram ao âmbito da A3S e, de que forma podemos relacionar estes dois temas, a Economia Social e a GDRH. A temática do Flex-office por a A3S possuir uma metodologia flexível de trabalho, de forma a averiguar se se encaixa à metodologia descrita.

5.1 Análise Empírica

Nesta análise, fizemos várias entrevistas exploratórias, abertas, no sentido de captar a experiência como membro integrante da A3S, para obter a sua caracterização e caracterização dos procedimentos existentes de GDRH.

Fizemos, também, um Benchmarking, no sentido de explorar de que forma é que o atual mercado de trabalho está com os novos modelos de trabalho e, também, de que forma é que as organizações de economia social promovem a sua área de RH. O Benchmarking está também subdividido por o benchmarking externo (comparação de métodos e processos de outras organizações) e Benchmarking interno (através da observação dentro da própria organização).

Ficha técnico-metodológica: Análise Empírica				
Objetivo	Técnica de Recolha	Instrumento	Fonte	Data
Caracterização Organizacional da A3S	Entrevista Exploratória	Apêndice I – Guião de entrevista	Filipa Cabral – Colaboradora A3S	06.01.2022
Caracterização organizacional e procedimentos de RH	Entrevista Exploratória	Apêndice II – Guião de entrevista	Carlota Quintão - Fundadora A3S	25.01.2022
Caracterização da GDRH de uma OES	Observação Direta	Palestra: Práticas de GDRH da ARCIL	Cristina Silva ARCIL	12.04.2022
Benchmarking	Análise documental; Observação direta;	Apêndice III – Benchmarking Externo e Interno	Múltiplas (explícitas em cada anexo)	03.2022 – 05.2022

Tabela 3: Ficha técnico-metodológica - Análise Empírica

5.2 Análise Normativa

A análise normativa pressupõe a consulta de leis e normas dos quatro macro temas. Neste sentido, fizemos um levantamento de informações no que toca à Lei de Bases da Economia Social, relacionando os seus princípios com os princípios da A3S, o Código de

Trabalho Português, com o objetivo de verificar pontos de encontro sobre as duas matérias e a Lei nº 83/2021, com o propósito de fazer o levantamento da atualização do Código de Trabalho sobre o Teletrabalho.

Para definir Micro-organizações, apenas utilizados a pesquisa normativa no sentido de averiguar o Decreto-Lei nº 372/2007.

Ficha técnico-metodológica: Análise Normativa				
Objetivo	Técnica de Recolha	Instrumento	Fonte	Data
Compreender a lei que rege o setor de Economia Social	Análise documental	Apêndice IV – Comparação da Lei com os Princípios da A3S	Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º30/2013, de 8 de maio)	13.04.2022
Definição de microempresa	Análise Documental	Apêndice V - Micro-organizações	Decreto-Lei nº 372/2007, de 6 de novembro	13.04.2022
Atualização da lei sobre o Teletrabalho	Análise Documental	N/A	Lei nº 83/2021, de 6 de dezembro	08.02.2022
	Observação direta	Formação Online	www.Animar-dl.pt	08.02.2022

Tabela 4: Ficha Técnico-metodológica - Análise Normativa

5.3 Análise Teórica

Relativamente à metodologia utilizada, foi através da técnica de revisão da literatura as temáticas mencionadas: Economia Social, Gestão de Desenvolvimento de Recursos Humanos e como estas se relacionam, e o *Flex-Office*.

5.3.1 Economia Social

Dentro desta temática, já se ouviu falar em várias terminologias nomeadamente Terceiro Setor, Economia Social e Economia Solidária. Durante este estudo, iremos focar-nos na

denominação de Economia Social, a sua evolução histórica e, conseqüentemente, destacar as diferenças das denominações.

O setor social e cooperativo está consagrado no artigo 82º da Constituição da República Portuguesa, onde se garante a coexistência dos três setores económicos: público, privado e cooperativo e social. Este último especificamente compreende: “a. os meios de produção possuídos e geridos por cooperativas (...); b. os meios de produção comunitários (...); c. os meios de produção objeto de exploração coletiva por trabalhadores; d. os meios de produção possuídos e geridos por pessoas coletivas, sem carácter lucrativo, que tenham como principal objetivo a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista.” (2005, Art.º82 – 4)

Ainda no âmbito da Legislação Portuguesa, segundo a Lei nº 30/2013, de 8 de maio, a Economia Social é definida como as atividades livremente levadas a cabo pelas organizações de Economia Social, com o propósito de abranger toda a sociedade, na sequência direta dos utilizadores e beneficiários socialmente indispensáveis. (Art.º2)

Outras definições, como o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2016), ou do Plano de Ação para a Economia Social, da Comissão Europeia (CE, 2021), fazem referência ao conjunto de entidades com modelos organizacionais diversos e com formas jurídicas específicas, guiadas pelos princípios da Lei de Bases da Economia Social. São organizações autónomas, livres de adesão, que, embora sejam de carácter privado, integram práticas heterogéneas e híbridas, partilhando objetivos económicos, sociais e cívicos com o setor público. Tem como finalidade alcançar um bem-estar coletivo, satisfazendo necessidades dos mais vulneráveis, através da produção de bens e serviços que não visam a produção de lucro.

Relativamente às três noções mencionadas anteriormente, Terceiro Setor, Economia Social e Economia solidária, estas têm diferenças relacionadas com os diferentes contextos sociopolíticos em que emergiram:

O conceito de Terceiro Setor é um termo utilizado genericamente para designar o conjunto de organizações com atividades de produção distintas dos dois setores económicos dominantes: setor público e setor privado. Esta terminologia foi utilizada pela primeira vez na Europa por Delors e Gaudin, em 1979, no estudo “*Pour la création d’un troisième secteur coexistant avec celui de l’économie de marché et celui des administrations*” e existe uma crescente utilização desde o final dos anos 90. É de

salientar que este conceito é derivado da América do Norte, ou seja, é mais frequente em sociedades em que o estado social não apresenta tradição e é visto apenas como se vê na designação. Atualmente define-se como a área constituída por organizações privadas sem fins lucrativos, com ação para fins coletivos ou públicos. (Fischer, 2002; Quintão, 2004)

Ao invés de Economia Social e Economia Solidária, em que as suas tradições são vincadamente europeias: O conceito de Economia Social surge em França no Séc. XIX, sendo que os seus enquadramentos legais apenas surgem na viragem para o Séc. XX. Existiam três movimentos (Associativismo, Mutualismo e Cooperativismo) com princípios partilhados: “a delimitação do seu objeto, a autonomia de gestão face ao Estado, a livre adesão, um modelo de decisão e funcionamento democrático, e o primado das pessoas e do trabalho sobre o capital.” (Quintão, 2004, p. 3)

Relativamente ao conceito de Economia Solidária, este pode ser descrito pela ideologia de solidariedade contrariamente ao comportamento predominante nas sociedades capitalistas, o individualismo competitivo. As organizações com esta ideologia distinguem-se através de duas formas: através da promoção da solidariedade entre os vários intervenientes na prática de autogestão e com os intervenientes operacionais em geral, especialmente os mais vulneráveis. Este conceito ganhou expressividade nos anos 90, em França, através do surgimento de novas metodologias emergentes no contexto de crise económico-social do fim dos anos 70. (Amaro, 2004; Quintão, 2004)

No contexto histórico português, verifica-se que a Economia Social nos remete para a sua tradição do século XII, iniciando-se no reinado de D. Dinis, com a criação de uma Bolsa de Comércio em 1293. Mais tarde, no reinado de D. Afonso V, surgem as confrarias leigas e eclesiásticas, tendo em vista o socorro mútuo. Já no ano de 1498, sob alçada da Rainha D. Leonor, fundou-se a primeira misericórdia, que eram organizações de auxílio aos mais pobres. Outros exemplos a seção as companhias das naus, as mutuas de gado, os celeiros comuns, os grémios, os montepios (casa de penhoras), a casa dos 24, entre outros conjuntos de iniciativas mútuas, associativas e cooperativas até ao século XIX. (Leite, 2014; Estivill, 2017)

No Século XIX, termina a exclusividade da igreja enquanto única promotora da Economia Social, abrindo caminho a uma era menos conservadora e mais liberal. No Séc. XX surge o Estado Novo em Portugal, sendo que as entidades de Economia Social também sentiram o reflexo daquela nova política, sendo que foram privilegiadas apenas as formas de

proteção social baseadas em ideologias religiosas. Com o final do Estado Novo (1974) e restabelecimento democrático, houve reestruturação das políticas de proteção sociais. (Leite, 2014)

A Economia Social ressurgiu e era cada vez mais utilizado em Portugal, a partir dos anos 80, através de influências europeias como França, Bélgica e Espanha. Em Portugal, o cooperativismo e o associativismo foram as fundações de uma Economia Social focada “nas pessoas, na sua participação alternativa, na procura de um estado federado ou de uma nação cooperativa (...)” (Estivill, 2017, p. 23)

A 15 de março de 2013, foi aprovada pela Assembleia da República a Lei de Bases da Economia Social, por unanimidade, tornando Portugal o segundo país na Europa a possuir uma Lei genérica do setor cooperativo e social, com o seu reconhecimento jurídico e medidas de incentivo à sua respetiva atividade. (Meira, 2013)

Existem os princípios orientadores da definição de Economia Social apresentados no artigo 5º na Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013): “a) O primado das pessoas e dos objetivos sociais; b) A adesão e participação livre e voluntária; c) O Controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros; d) A conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral; e) O respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade; f) A gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social; g) A afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada”.

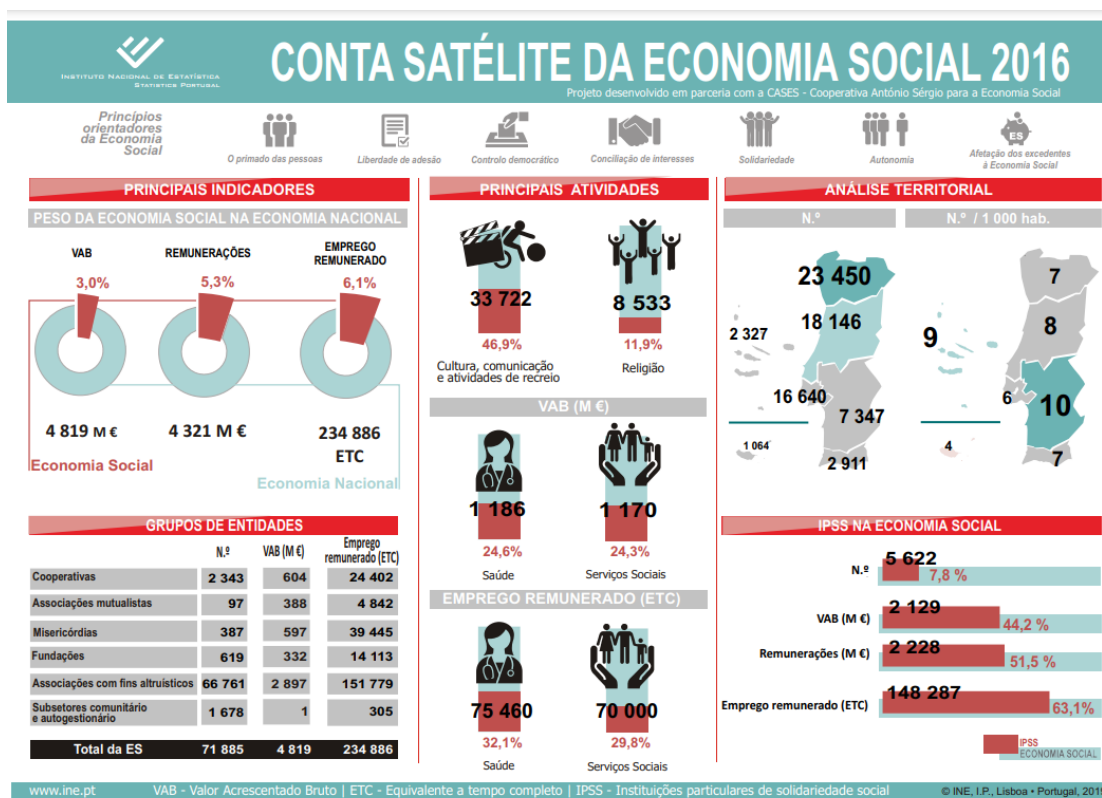


Figura 7: Resumo Conta Satélite da Economia Social 2016

Analisando com mais pormenor a terceira edição da Conta Satélite da Economia Social, relativamente ao ano de 2016, verifica-se que as organizações da Economia Social geraram 3% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) e o número das OES aumentaram 17.3% desde 2013, constituídas por mais de 71 mil organizações. Numa ótica de grupos de OES, as Associações com Fins Altruísticos incorporam 92.9%, representando 64.6% do trabalho remunerado neste setor. Numa ótica mais territorial, verifica-se que as áreas metropolitanas de Lisboa e Porto concentram 34.9% das OES nacionais. (INE, 2019)

Existem algumas dificuldades a serem ultrapassadas nas Associações, nomeadamente as restrições no exercício das suas atividades transfronteiras e, para isso a Comissão Europeia prevê publicar orientações que esclareçam as regras do tratamento fiscal dos financiamentos transfronteiriços. Outras execuções apresentadas no Plano de Ação para a Economia Social é lançar, em 2022, uma iniciativa a favor do Mercado Único, em que haja parcerias locais e regionais entre OES e empresas de outros setores, criando o mercado de compra social. (CE, 2021, p. 10)

5.3.2 Economia Social e os Recursos Humanos

O crescente interesse nos estudos realizados sobre a GDRH nas OES, tem haver com o crescimento do interesse nas suas respetivas implementações. O maior objetivo destas organizações é o cumprimento da sua missão social, e não a maximização de lucros, sendo que estes valores devem ser expressos em planos estratégicos e na aplicação da GDRH. Esta, deve adaptar-se à combinação de recursos existentes (assalariados, voluntários e serviços externos) e deve especificar esta combinação e ainda, disponibilizar de planos motivacionais para assalariados (sendo que os voluntários são movidos por motivações intrínsecas, desprovidos destas necessidades). A GDRH deve garantir que os trabalhadores estão identificados com a missão, visão e valores da organização, “de modo a estes terem sentido e significado para cada um deles individualmente e para todos em conjunto.” (Parente, 2012, p. 308)

É de referir que também é discutido de que forma é que esta gestão pode ser transferida para este tipo de organização, se foi originalmente conceptualizada para empresas lucrativas. (von Eckardstein & Brandl, 2004)

Segundo Mello (2007), os gestores consideram-se sobrecarregados com atividades, pelo facto de não possuírem verbas para contratar e, ocorre também, a requisição para desempenharem funções sobrepostas ou que pouco ou nada tem haver com as suas competências, experiências, metas ou valores. Este tipo de situação pode criar conflitos intrapessoais e pode afetar a motivação e conduta dos mesmos.

Apesar de precária, quer-se desenvolver ainda mais a GDRH neste setor, para que as próprias adversidades e transformações do mesmo, não se tornem um risco para o seu próprio ambiente sublevado. As forças competitivas, os recursos limitados, o desenvolvimento da performance e as responsabilidades, enfatizaram este ambiente sublevado, em que se quer agilizar a aplicação da gestão estratégica para uma melhor gestão dos seus RH. (Bose, 2005; Akingbola, 2006)

Segundo Akingbola (2006), a importância da GDRH para as OES é acrescida por três perspetivas: i) os funcionários são o serviço e são o princípio ativo mais importante destas organizações; ii) os funcionários são atraídos e motivados por fatores intrínsecos (crenças na missão, oportunidade de concretizar os valores individuais e participação na tomada da decisão); iii) os funcionários são indiscutivelmente a parte interessada mais importante na estratégia das OES, tornando-se parceiros.

Estudos, como por exemplo de Lepak & Snell (1999), apresentam de modelos analíticos que caracterizam a GDRH nas organizações sem fins lucrativos, identificando nomeadamente quatro modelos, a saber: administrativo, motivacional, estratégico e orientado para valores, conforme Figura 8.

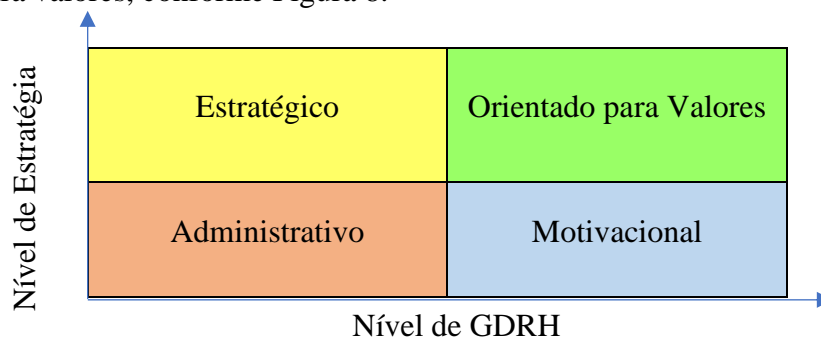


Figura 8: Esquema dos Modelos de GDRH nas OES

O modelo administrativo - é um modelo onde se verifica um défice quer na estratégia organizacional quer ao nível da GDRH da organização. Este modelo é o mais implementado nas OES, isto porque a área RH não é desenvolvida, não existe a função e as suas práticas são delimitadas;

O modelo motivacional - é um modelo onde se verifica um défice na estratégia organizacional, mas um alto foco da GDRH. As pessoas das OES tem um maior foco na identificação e propósito organizacional, atraídos por fatores emocionais, e nesse sentido, ficam mais comprometidos com a organização e nos seus objetivos, tornando-se mais produtivos;

O modelo estratégico - é um modelo onde se observa um alto foco estratégico e défice na GDRH. As OES estão numa constante busca de financiamento no mercado e esta situação instável provoca grandes níveis de desmotivação, insatisfação e *engagement* nos recursos humanos destas organizações. A aplicação deste modelo nas OES vai contra os seus objetivos sociais;

O modelo orientado para os Valores - é um modelo onde se observa altos níveis estratégicos e de GDRH. Com este modelo, as OES desenvolvem nos seus RH e inventem nas suas respetivas motivações, como parte fundamental do seu desenvolvimento estratégico. (Aguiar, 2019, p. 31)

Já na parte da integração da gestão nestas organizações, divide-se em três níveis nomeadamente: o fundamento central – que consiste em direcionadores contextuais (origem social, financiadores, etc.) que fundamentam a missão, visão valores e estratégia

organizacional; a conversão organizacional – em que a organização faz uma análise *SWOT* e o resultado é a escolha da estratégia que a organização adota. (Wright & Snell, 1998) A perspectiva da GDRH é: o Capital Humano como principal ativo destas organizações, sendo este capital atraído e motivado a alcançar os seus objetivos sociais por oportunidade de troca social (ingrediente vital nesta GDRH). Então neste nível é introduzido 3 subníveis: as práticas de RH, o desempenho e comportamento do capital humano; práticas e dimensões da GDRH - este 3º nível é o culminar dos dois níveis anteriores, sendo que as práticas evoluem e é exigido dos gestores das OES planearem, coordenarem e integrarem atividades de agregação de valor que sejam produtos do contexto e características da própria organização. É ainda de referir que é analisado a relação entre o grau de alinhamento social e o nível da GDRH, verificando-se que o alinhamento social incorpora diretrizes estratégicas que moldam as práticas e os KPI da GDRH, tais como a rotatividade, a orientação das equipas e o *engagement* dos capitais humanos. (Akingbola, 2004a, 2013b)

5.3.3 Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

A metodologia de seleção das práticas de GDRH para esta investigação, foi mediante a constituição das temáticas do livro de Rego et Al. (2015) e através da recolha de informação realizada no *Benchmarking* Interno ([Apêndice III](#)), com o levantamento de processos já existentes e processos que se querem implementar na A3S.

A GDRH, antes de mais, pressupõe de um conhecimento aprofundado dos RH da organização, sendo que deve ser analisado a sua identidade, propósito e outras características, para haver um ponto de partida para as práticas. Deve, também, ser definido quais as áreas que irão integrar as práticas de GDRH na Organização.

• ***Gestão Administrativa***

A organização do trabalho pressupõe que haja sempre uma boa gestão administrativa. Esta área resigna-se mais ao trabalho de “*back-office*”, no sentido de fazer cumprir toda a parte burocrática/documental dos RH: cumprimento do Código do Trabalho e, se aplicável, ao Contrato Coletivo de Trabalho, procedimentos inerentes à Segurança Social, documentos oficiais, gestão de arquivo e procedimentos inerentes à gestão documental de pessoas (férias, faltas, licenças, deslocações, etc...). (Rego, et al., 2015, pp. 101-103)

• ***Definição e Análise de Funções – DAF’s***

Este processo consiste no estudo das funções inerentes à respetiva organização. É um processo sistemático e estruturado, com a respetiva recolha de informação sobre o conteúdo e o contexto circundante da função. Para a conceção desta definição, deve-se primeiro realizar um levantamento das funções atuais da organização e fazer a respetiva análise das responsabilidades inerentes. Posteriormente faz-se a conceção do Manual de Descrição de Funções, incluindo a conceção do organograma organizacional. (Rego, et al., 2015, pp. 139-175)

• ***Recrutamento e Seleção***

O processo de Recrutamento e Seleção, por si só, é dividido logo em dois patamares: o do recrutamento e o da seleção.

O recrutamento consiste no processo de procura e atração de candidatos adequados e suficientes às necessidades da organização, incluindo o conjunto de atividades levadas a cabo para identificar um conjunto de candidatos que reúnam os requisitos para o preenchimento da vaga. Existem três tipos de recrutamento: o Recrutamento Interno, recrutamento dentro da própria organização, em que traz múltiplas vantagens como sendo o mais rápido, mais económico, melhora o índice de motivação interna e assegura o investimento feito com as formações. A nível de desvantagens, verifica-se o conflito de interesses; O Recrutamento Externo, recrutamento para candidatos disponíveis no mercado de trabalho, e que traz também vantagens no que toca à renovação e enriquecimento dos RH da organização e, ainda traz a vantagem de atrair novos talentos e potenciar o *Employer Branding*. A nível de desvantagens verificam-se a demora e os custos que o processo acarreta; O Recrutamento Misto logicamente é o uso em simultâneo

dos dois tipos de recrutamento, abrindo o leque de oportunidades de talentos. (Chiavenato, 2008; Elgenneni, 2009; Bilhim, 2016)

A seleção consiste no processo em que as organizações selecionam os candidatos que se adequam ao exercício da função ao qual surgiu o processo de recrutamento. Há que garantir a eficácia e eficiência nesta decisão, através dos inúmeros métodos disponíveis, pois o talento é escasso, os custos do processo e formação são elevados e, sendo que, os benefícios de uma boa decisão podem ser incomensuráveis. (Rego, et al., 2015)

• *Acolhimento e Integração*

O processo de acolhimento consiste na receção primordial de um novo colaborador na organização. Envolve toda a receção de boas-vindas, apresentação da organização, da função e esclarecimento de dúvidas, bem como consiste nas suas primeiras horas no local de trabalho e no exercício da nova função. (Costa, 2014)

Em comparação com o acolhimento, a integração é um processo mais elaborado e sistemático, visto que visa à tomada de medidas de acompanhamento ao novo colaborador num período, para facilitar a sua adaptação à função. Este processo tem quatro etapas, em que colaborador inicia as suas funções, posteriormente entra no grupo (colegas), é definido o seu papel relativamente aos restantes e avalia a sua integração à função e organização ao seu tutor/superior hierárquico. (Feldman, 1976)

• *Gestão do Desempenho*

As quatro principais medições das organizações estão em torno da avaliação de resultados, de desempenho, de competências e de fatores críticos de sucesso, sendo que define a avaliação de desempenho como uma “apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento.” (Chiavenato, 2010, p. 242)

A avaliação de desempenho é um processo de extrema importância e antigo, porquanto afirma-se que há evidências da utilização de avaliações que remete ao século XIII, no entanto, é de referir que a avaliação é um processo mais amplo, visto que é um processo cognitivo automático envolvendo julgamentos, objetivos ou subjetivos, que remetem para estudos mais na área da Psicologia. (Worley, 2003)

Os sistemas de gestão do desempenho são contínuos de melhoria, com metas individuais e grupais, alinhados aos objetivos organizacionais, por forma a monitorizar e controlar o desempenho da organização através de mais conhecimento, competências e habilidades individuais. (Armstrong & Taylor, 2014)

Seixo (2007), divide o processo de gestão do desempenho em três partes, nomeadamente: o **planeamento do desempenho**, sendo que tem uma estrutura anual com objetivos definidos, **a monitorização e acompanhamento**, sendo que este processo decorre ao longo do ciclo de desempenho e a utilização do feedback é recomendada no processo, e, finalmente, a **avaliação, feedback e identificação de oportunidades de desenvolvimento**, consistindo na fase final de análise de resultados obtidos, com perspetivas futuras quer organizacionais quer individuais.

• *Gestão de Carreiras*

O conceito de “carreira”, segundo o Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa da Porto Editora, significa caminho estreito; carreiro; trilho; percurso; trajeto; **percurso profissional**, entre outros. Num âmbito de GDRH, o significado em destaque é o que mais se enquadra neste âmbito.

Numa perspetiva mais tradicional vê-se a carreira enquanto desenvolvimento profissional, focando-se nas múltiplas promoções ao longo do tempo. (Rego, et al., 2015)

Estudos como de Kilimnik et al. (2006), mencionam que os profissionais que trilham um percurso mais tradicional, assumem um comportamento organizacional de “camaleão”, face às exigências do mercado de trabalho atual: assim como o camaleão muda de cor para se defender dos seus medos, estes profissionais mudam obsessivamente de comportamentos para enfrentar os ambientes que consideram hostis. (2006, pp. 276-277)

Um dos objetivos principais da Gestão de Carreiras é a priorização do recrutamento interno, dando assim, oportunidades de desenvolvimento aos colaboradores dentro da empresa e ainda, reforça-se o compromisso dos mesmos, aumentando a taxa de retenção organizacional. (Camara et al., 2010)

É analisado que, com o avanço tecnológico, a rápida mudança organizacional e flexibilização do trabalho, verifica-se uma diminuição dos “empregos formais” e dita-se o fim das carreiras estáveis, verificando-se uma evolução do conceito de carreira, “não sendo mais considerada como sinónimo de um laço apenas para com uma empresa, mas

sim um elemento que pode ser transferível, dependendo do sucesso dos indivíduos e da sua capacidades dos mesmos trabalharem com a mobilidade de suas competências (...).” (Leal, 2013, p.7)

Atualmente, a Gestão de Carreira adota uma metodologia mais em ziguezague, mencionada também em estudos como voo de borboleta, sendo uma metodologia de gestão mais configurada com as necessidades e evoluções atuais: os profissionais estão mais desenvolvidos e pró-ativos, passam por diversos percursos, tornam-se especialistas com múltiplas competências e com uma visão estratégica mais ampla. (Kilimnik et al., 2006)

Segundo Fernández-Mateo (2006), existem três razões para existir um sistema de carreiras interno nas organizações:

- “Económicas – Exercício eficiente e eficaz de determinadas funções;
- Sociopsicológicas – Relações laborais de longo prazo fortalecem a estrutura informal da organização;
- Institucional e Política – As instituições sociais (...) requerem que as empresas adotem determinadas práticas privilegiando o mercado interno, em vez de descartarem de responsabilidades perante os seus colaboradores e recorrerem ao mercado externo para substituí-los (...).” (as cited in Rego, et al., 2015, p. 572)

- ***Gestão de Formação***

Segundo Buckley & Cample (2003) a formação pode ser definida como “o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho”. (as cited in Rego, et al., 2015, p.379)

Segundo o Código do Trabalho Português, lei nº 1/2022, de 03/01, versão 22ª, existe a subsecção II (artigos 130º até ao 134º) relativamente à formação profissional. Relativamente à formação contínua dos trabalhadores, os mesmos possuem, no mínimo, 40 horas de formação contínua por ano, para preenchimento da Caderneta Individual de Competências (Art. 131º, nº 2-3).

Os processos de formação dentro das organizações são de grande investimento sendo que devem ser direcionados à realidade e às necessidades das mesmas, bem como irá

aumentar o crescimento económico organizacional e aumentar as qualificações e competências do seu capital humano. É extremamente importante um levantamento das necessidades de formação, quer num nível organizacional, quer dos seus colaboradores e posteriormente, um levantamento a nível de investimento/custos, para que não haja gastos desnecessários para o investimento tenha um retorno e impacto na concretização dos objetivos organizacionais.

- **Sistema de Recompensas/benefícios**

O Sistema de Recompensas traduz-se num “conjunto de contrapartidas, materiais e imateriais (...), para o reter (colaborador) e manter o seu nível ideal de desempenho”, ainda é definida como “a retribuição de cada trabalhador auferida pela sua participação na atividade da sua organização”. (Camara et al., 2010, p. 487; Rego, et al., 2015, p. 632)

“A compensação representa um custo relevante para as organizações e um fator crucial para os trabalhadores, pelo que os gestores lhe atribuem uma atenção significativa”, sendo que tem como objetivos a atração, retenção e motivação dos melhores talentos, ser financeiramente sustentável, num prazo médio, e ainda ser percebido como justo pelo seu público-alvo. (Camara et al., 2010, p. 491; Rego, et al., 2015, p. 625)

Segundo estes autores, Camara et al (2010) e Rego et al. (2015), existem dois tipos de recompensas:

- As **intrínsecas**, são de natureza intangível/imaterial e constituem fatores diferenciadores, em que os colaboradores recebem visibilidade, reconhecimento, prestígio e realização pessoal;

- As **extrínsecas**, são de natureza tangível/material e constituem fatores competitivos, em que os colaboradores recebem a retribuição total, que tem ligação direta com o trabalho realizado.

Posteriormente, a retribuição total é dividida em três componentes:

- Retribuições Fixas (ex. salário, subsídios [Natal e férias], IHT – Isenção de Horários de Trabalho);

- Retribuições Variáveis / Incentivos (Bónus, complementos, comissões, *Stock options*, etc.);

- Benefícios (Ex. Carro da empresa, Planos ou Seguros, apoios, etc.).

• *Cultura e Clima Organizacionais*

A cultura organizacional é definida por alguns autores (*Lee e Yu, Pettigrew, Schein e Schellemborg*), como um fenómeno em que se desenvolvem normas, valores, crenças e padrões de atuação, aceites por todos os elementos da organização, fazendo-os agir uniformemente no coletivo e fomentando a identidade comum. O objetivo da cultura organizacional é obter uma dimensão profunda de identidade nos seus trabalhadores que, assim, permite distinguir aquela organização das suas concorrentes, obtendo-se um grau de compromisso alargado e “sensação de pertença”. Aquela organização torna-se o local perfeito para a construção da identidade social organizacional, “aglutinador das diferenças individuais e ao mesmo tempo diferenciador das restantes”. A cultura organizacional não só se prende com a dimensão profunda do psicológico, ou seja, com sentimentos, mas torna-se generalizado às formas de reação e comportamentos dos trabalhadores. (Camara et al., 2010, p.158-197; Ferreira & Martinez, 2015, p.63-79; Araújo et al., 2016, p.53)

O clima decorre naturalmente da cultura organizacional, isto porque consiste na perceção coletiva que os membros da organização têm de todas as experiências organizacionais e a conseqüente reação. Define-se, também, pela atmosférica psicológica organizacional, em que serve de indicador da satisfação em relação a diferentes aspetos culturais. É uma variável que interfere com toda a performance e produtividade organizacionais, bem como o bem-estar dos trabalhadores. (Neves, 2000, p. 51; Ferreira & Martinez, 2015, p. 91-94; Saraiva & Almeida, 2017)

Charles Handy (1996), subdivide a Cultura Organizacional em quatro subculturas:

Zeus (cultura de Poder) – Poder e tomada de decisão centrado num indivíduo. Normalmente encontrado em organizações pequenas;

Apolo (Cultura do Papel) – Foca-se na definição de funções e estrutura hierárquica sendo que existe um grande foco no papel de cada um e na ordem/eficiência.

Atenas (Cultura de Tarefa) – Foca-se nas competências para a execução de tarefas, e há ênfase no grupo (trabalho em equipa) como executor.

Dionísio (Cultura de Existência/Individualismo) – Valorização do indivíduo, da cultura do EU e da concretização dos seus objetivos pessoais.

• *Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos*

Os SI são definidos como um “conjunto de elementos ou componentes inter-relacionados que coleta (entrada), manipula (processo), armazena e dissemina dados (saída) e informações, fornece reação corretiva (mecanismo de realimentação) para alcançar um objetivo (...) como aumentar os lucros ou melhorar os serviços ao cliente”. Os computadores e os Sistemas de Informação estão constantemente a mudar a forma como as organizações gerem os seus negócios, sendo que os SIGDRH permitem que haja uma melhoria nos recursos, produtividade, melhoria e facilidade na análise de dados, melhores serviços de gestão de *stakeholders*, fornecedores e clientes. (Stair & Reynolds, 2015, p.9)

Os SI têm como suporte bases de dados devidamente relacionadas entre si e cujo processamento do seu conteúdo produz informação útil para a tomada de decisão nas organizações. (Chiavenato, 2008)

• *Desvinculação*

A desvinculação, como o próprio nome indica, é o desassociar de um vínculo, que neste caso específico, é o término do vínculo laboral ou rescisão de contrato, entre um trabalhador e uma entidade patronal.

A desvinculação está regulamentada na Lei n.º do Código do Trabalho, do artigo 338º até artigo 403º, sendo que podemos resumir a informação destes artigos da seguinte forma:

Por iniciativa do trabalhador	Caducidade (Contrato a termo certo)
	Denúncia
Por iniciativa da entidade patronal	Caducidade (Contratos a termo certo e incerto)
	Despedimento por Justa Causa
Por acordo mútuo	(Art. 349º do Código Trabalho)

Figura 9: Tipologia de Cessação de Contratos

É de realçar que a Legislação menciona que independentemente da forma de cessação, é sempre necessário cumprir o aviso prévio, sendo que este varia consoante a tipologia contratual.

• *Downsizing* consiste num processo de redução de pessoal, muitas vezes tendo como vista o melhoramento da eficiência organizacional (esta situação tem haver com a

capacidade de as organizações acompanharem a concorrência, através da atualização tecnológica e necessidade de reduzir custos). (Papalexandris, 1996, p. 606; Rego, et al., 2015, p.726)

- *Outplacement* ou Recolocação é uma prática de GDRH, foi um termo que surgiu nos Estados Unidos da América nos anos 70, muitas vezes vista como uma manifestação de desenvolvimento sustentável e colmatar as consequências do *downsizing*, que visa recolocar profissionalmente um trabalhador como forma de suporte e diminuição de danos causados pela cessação de vínculos laborais. (Papalexandris, 1996, p.726; Kazmierczyk et al., 2020)

Nestes casos, o papel dos profissionais de RH passa por:

- Detetar corretamente casos de desvinculação;
- Executar a comunicação formal da rescisão, tendo em consideração os os factos reais para o sucedido e preencher os requisitos legais para esta formalidade;
- Criar um planeamento de uma consultoria para arranjar estratégias e ações a serem implementadas para a busca de num novo emprego (ajuda no perfil profissional, carta de recomendação, atualização do CV, orientação profissional...);
- Passar ao futuro ex-colaborador conhecimento dos benefícios sociais que terá direito
- Garantir que a parte contabilista trata do fecho de contas com o ex-trabalhador, tendo em consideração todos os seus direitos; (Papalexandris, 1996, p. 610)

Existe outro fator de relevância no que toca às desvinculações laborais, que consiste nos trabalhadores, que tendo um ciclo de vida natural, vão envelhecendo e atingirem a idade



Figura 10: Dados PORDATA sobre cidadãos em idade ativa por idosos em Portugal

para a **reforma**. Segundo a base de dados de 2021, por cada idoso existente em Portugal, existe 2,7 cidadãos ativos para o mercado de trabalho e, dentro desse mercado de trabalho,

População empregada: total e por grupo etário

[Quantas pessoas trabalham, por faixa etária?](#)

Indivíduo - Milhares

Anos	Grupos etários						
	Total	Menos de 15	15-24	25-44	45-54	55-64	65 ou mais
1996	4.444,9	//	580,4	2.093,8	968,0	555,2	247,4
2001	5.128,2	//	620,2	2.591,4	1.035,5	562,3	318,8
2006	5.079,0	//	435,3	2.609,1	1.105,2	601,1	328,5
2011	↓ 4.429,7	↓ //	↓ 303,4	↓ 2.384,1	↓ 1.086,3	↓ 541,3	↓ 114,6
2016	4.429,9	//	261,4	2.224,6	1.152,4	664,4	127,1
2021	4.812,3	//	249,8	2.124,5	1.338,2	910,2	189,7

População empregada: total e por grupo etário
 Fontes de Dados: INE - Inquérito ao Emprego
 Fonte: PORDATA
 Última actualização: 2022-02-14
 Os valores foram revistos pela entidade responsável a partir de 2011

Figura 11: Dados PORDATA sobre população empregada, por faixa etária

com 4812 milhares de indivíduos, metade desses (2124,5 milhares) estão na faixa etária dos 25 aos 44, 1338 milhares estão na faixa 45 aos 54 anos, 910 mil na faixa dos 55 aos 64 anos e, por fim, 189,7 mil na faixa dos 65 anos ou mais, sendo que a idade da reforma em Portugal para o ano de 2021 era de 66 anos e 6 meses. (PORDATA, 2022).

5.3.4 Flex-Office

O termo “*flex-office*” não é novidade, sendo falado já desde os anos 60, e recentemente abordado na revista *Human Resourcer Magazine*.

Remete para um novo modelo de trabalho híbrido, em que as empresas optam por criar um terceiro espaço, como alternativa à sede e ao domicílio dos colaboradores. Este terceiro espaço funciona como “escritório satélite”, utilizando postos de trabalho em *co-work* ou *hostdesk*, numa base pontual ou permanente (de acordo com as necessidades). (Bates, 2011; Kojo & Nenonen, 2017; Lopes, 2021; Miguel, 2022)

Este modelo foi implementado muito impulsionado pela situação pandémica que os países sofreram, pelo que ainda não existem muitos estudos aprofundados sobre esta realidade. Estudos de início de 2022 mostram que ainda existe o estigma da flexibilidade, ou seja, que os colaboradores que praticam estas modalidades de trabalho flexíveis contribuem menos ou tem níveis de engajamento menores (contrariando os resultados dos estudos

que comprovam que estes mesmos colaboradores são mais produtivos, mais engajados e mais satisfeitos). (Bajorek, 2022)

6 Análise de Resultados

Através dos resultados obtidos das quatro análises nos macro temas, verifica-se as seguintes conclusões:

- A A3S, tendo apenas na área laboral quatro colaboradores, entra na definição de **micro-organizações**, tendo na mesma a forma jurídica de associação sem fins lucrativos. Entra para a estatística de representação dos 40% de trabalho remunerado em Portugal, sendo o 2º país a nível europeu com maior taxa de micro-organizações;
- A GDRH da A3S é constituída pelos seus colaboradores, colaborantes e voluntários, sendo eles na sua maioria, os associados. Este tipo de Gestão é bastante comum nas Organizações de Economia Social, sendo na sua maioria, orientado para o desenvolvimento da pessoa e profissional;
- Nem sempre o foco da A3S foi a GDRH, como na maioria das Organizações de Economia Social, o que faz com que a associação tenha apenas formalizados a Identidade e Propósito Organizacional e o Recrutamento e Seleção.
- Verifica-se a existência, de alguma forma, de praticas como a Gestão de Formação, Sistemas de Informação de GDRH, Cultura e Clima organizacionais, Gestão de Carreiras e Definição de funções, mas sem qualquer tipo de definição formal. Todas as restantes práticas desenvolvidas nas análises teórica e empírica, foram apresentadas aos colaboradores e associados A3S, no sentido de identificarem aquelas que potencializariam a organização.
- A metodologia de trabalho da A3S é não denominada *Flex-office* mas sim, de *Home-Office* ou **Teletrabalho**, isto porque os colaboradores se encontram, cada um, na sua habitação, a trabalhar, e apenas fazem deslocações quando os projetos assim o exigem. A situação pré-pandemia caminhava para existir um local fixo, disponível para a realização de reuniões presenciais ou dias de trabalho em conjunto, tornando-se a classificação correta para a metodologia de trabalho realizada, sendo este o caminho futuro para a reestruturação laboral da A3S.

7 Configuração Exata da Necessidade

Assim, pode concluir-se que a necessidade da Reestruturação Interna da A3S se configura da seguinte forma:

Metodologia de Trabalho

- Em vez de ser em Flex-office, é em Home-office

Fragmentação da Função de RH

- Associação, de microdimensões, com polivalência de funções;
- Grande dificuldade de maiores índices de produtividade;

Crescimento Associativo

- Necessidade de contratar alguém da área de RH
- Definição e Centralização da função.

Sendo que, a Configuração Exata da Necessidade define-se como a:

Necessidade de especializar a Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos da A3S

Então, em janeiro de 2022, durante o decorrer deste projeto de intervenção, a A3S tomou a decisão de integrar uma estagiária da área de RH, para iniciar o processo de tomada de posse das suas respetivas funções, garantindo a eficiência dos processos e aumentando a produtividade dos restantes colaboradores, deslocando os seus focos para as suas respetivas funções. A vaga foi preenchida ao abrigo da medida de apoio à inserção de jovens no mercado de trabalho – Medida ATIVAR.PT – Programa Reforçado de Apoios ao Emprego e à Formação Profissional (segundo os termos da Portaria n.º 206/2020, de 27 de agosto).

No âmbito de desenvolver este objetivo, adotou-se a metodologia de mudança de Hammer e Champy (1994), denominada “reengenharia de processos”, que tem como objetivo adotar um olhar crítico sobre, neste caso, a Associação, e repensar e reestruturar do início, as práticas de GDRH. (Camara et al., 2010, p. 265)

8 Finalidade

Para intervir sobre a necessidade identificada do plano de reestruturação interna, será então desenvolvido um projeto de intervenção cuja finalidade é:

Averiguar e desenvolver políticas, práticas e instrumentos de gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos na A3S, até setembro de 2022.

Para efeitos deste projeto, entenda-se como averiguar, a definição do conjunto de práticas de GDRH com as várias finalidades como recrutamento e seleção, definição e análise de funções, entre outros que já se enquadram no âmbito da Associação. Ao mesmo tempo, desenvolvem-se outras práticas de GDRH, os quais surjam o interesse e a necessidade organizacional, com a capacidade de potencializar ainda mais o principal ativo da Associação, as pessoas que lá desempenham as suas funções.

CAPÍTULO IV – PLANEAMENTO / PLANIFICAÇÃO DO PROJETO

9 Planeamento Estratégico

9.1 Opções Estratégicas

Após a apresentação do diagnóstico, do ponto de partida até à finalidade, aos colaboradores e associados/as da A3S, foi realizado um brainstorming para averiguar os possíveis percursos a adotar para atingir a finalidade deste projeto. Foram selecionadas as opções estratégicas seguintes, como menciona a Figura 12.

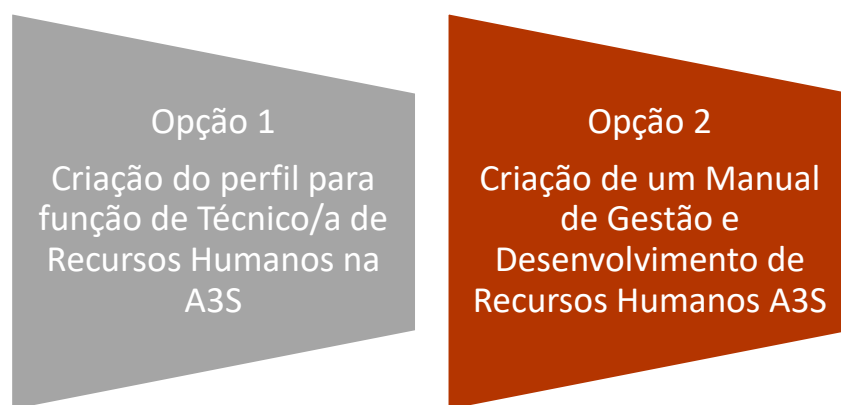


Figura 12: Opções Estratégicas

Com estas opções estratégicas, verificou-se que ambas seriam opções viáveis e importantes para a A3S.

Foram identificadas vantagens específicas de cada opção estratégica. Assim, a opção estratégica 1, permitiria mais recursos humanos, aumentando os níveis de eficiência associativa e de prestações de serviços, reduzindo os custos com o *outsourcing*.

Com a opção estratégica 2, a informação sobre a área de GDRH ficaria centralizada num só documento, de acessível acesso e linguagem, para que todos os elementos da A3S pudessem consultar sempre que necessário.

Devido às múltiplas dificuldades a nível de recursos que a A3S apresenta, considerou-se uma tarefa árdua a de se criar um perfil para a função de técnico/a de recursos humanos, pois não seria implementado atempadamente. Foi considerada mais exequível, em tempo útil do projeto, a escolha pela opção estratégica 2.

9.2 Estratégia

Após se verificar as barreiras que a A3S assume como existentes no momento, foi selecionada a estratégia de **Criação de um Manual de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos A3S**.

Sendo que, as funções inerentes à área de RH podem ser praticadas por qualquer elemento da A3S atualmente, devido à polivalência estrutural, e por ser uma associação sem fins lucrativos, que tende a ter dificuldades de sustentabilidade para conseguir manter mais colaboradores, o objetivo deste manual é servir de instrumento de apoio para as práticas de GDRH, onde vai ter uma descrição pormenorizada e clara dos processos, das tarefas e dos instrumentos, para facilitar o seu funcionamento, garantindo maior produtividade associativa.

A estratégia apresentada, foi especificamente desenhada para conter uma parte teórica de cada prática, sucinta e com uma linguagem simples, de compreensão direta, com propósito de todos os colaboradores da A3S, mesmo não sendo da área de RH, possam compreender e aplicar as metodologias. Seguidamente, tem uma parte onde é descrita a prática dentro da A3S, com os respetivos instrumentos de aplicação, caso seja necessário. Também com uma linguagem simples, com instruções de utilização.

9.3 Âmbitos estratégicos e objetivos estratégicos

De forma a simplificar a estratégia escolhida, dividimos a mesma em dois grandes âmbitos nomeadamente:

9.3.1 Âmbito estratégico I

Âmbito Estratégico I: Formalização das políticas, práticas e instrumentos de RH existentes

- **Objetivo Estratégico I:** Garantir a adequação e melhoria da GDRH existente na A3S

A Formalização é um termo que se refere à padronização das funções ou procedimentos dentro das organizações: Existindo alto nível de formalidade, existe mínima autonomia sobre o que deve ser realizado, como deve ser executado e como atingir cumprir objetivos.

No entanto, os trabalhadores gerem as mesmas situações pela mesma forma, consistente e uniforme, independentemente de quem decide. Ao contrário, não existindo formalização, os trabalhadores possuem grande extensão no modo como organizam e desenvolvem o trabalho. A formalização dos processos é uma estratégia organizacional de grande utilidade pois tem como objetivos a diminuição dos erros, a maior produtividade organizacional, redução de custos, otimiza a distribuição de recursos e facilita na formação. (Camara et al., 2010, pp. 303-310)

Uma vez que a Associação A3S já apresenta algumas práticas formalizadas, o primeiro âmbito estratégico passa por **formalizar as políticas, práticas e instrumentos de RH existentes** na A3S. Este âmbito tem como objetivo **garantir a adequação e melhoria** dos mesmos.

Para garantir este objetivo estratégico, vamos analisar as práticas que se consideram formalizadas, nomeadamente a **Identidade e Propósito, Recrutamento e Seleção e Gestão de Formação**, garantir que a formalização das mesmas está feita de forma correta e sugerir melhorias se aplicável, e posteriormente formalizá-las através do respetivo capítulo que irá compilar o Manual de Gestão de Desenvolvimento de Recursos Humanos da A3S.

Existem outras práticas que foram denominadas como existentes não formalizadas, que ao analisá-las individualmente se verifica o seguinte:

A **Definição e Análise de Funções** existiu noutra momento da A3S, ao qual não tivemos acesso as antigas DAF's. Por esse motivo, tendo sido desenvolvida de novo, esta prática será aprofundada no Âmbito Estratégico II;

A **Gestão de Carreiras, Cultura e Clima e o Sistema de Recompensas/Benefícios** são práticas que se verificam na A3S, sem qualquer tipo de formalização. Por esse motivo, serão consideradas práticas existentes não formalizadas;

O **Sistema de Informações de GDRH e o Employer Branding**, são práticas que se verificam, mas que, por motivos estruturais, não se quer desenvolver mais no momento do projeto. A nível mais individual de cada prática, foi deliberada o seguinte:

- o Sistema de Informações de GDRH será considerada neste ponto como existente não formalizada, e incorporará o Manual de GDRH;

- A prática de *Employer Branding* foi retirada de prática a implementar no Manual de GDRH da A3S neste momento. Para sustentar esta decisão, teve peso a incorporação de um pequeno exercício de *Employer Branding*, no sentido de expandir a marca empregadora com os colaboradores e analisar maiores níveis de retenção. O que se verificou, é que, à data do projeto, a A3S não tem meios para o manter, tendo durado apenas um mês. (Apêndice VII)

9.3.2 Âmbito estratégico II

Âmbito Estratégico I: Criação das políticas, práticas e instrumentos de RH inexistentes

- **Objetivo Estratégico I:** Promover uma maior e melhor GDRH da A3S

Pretende-se com este âmbito estratégico que se aplique inovação para dentro da organização, alinhada com a respetiva estratégia organizacional, sendo que a inovação pode ser definida como a modificação estrutural das atividades dos processos, tendo em vista resultados “visíveis e drásticos”, no que toca a indicadores como redução de custos, maior lucro, inovação de práticas/produtos, melhorias nos lucros e maior produtividade. (Soares et al., 2006, p. 53)

Existem algumas práticas que os colaboradores A3S sentem que poderiam potencializar a Associação, no que toca à área de RH. Falamos na construção de um **organograma, Acolhimento e Integração, Gestão de Desempenho e Desvinculação.**

Neste sentido, com o diagnóstico da potencialidade, através do benchmarking e análise teórica, e com esta recolha de informação com os colaboradores, o segundo âmbito estratégico prende-se com a **Criação de políticas, práticas e instrumentos de RH inexistentes** na A3S. Este âmbito tem como objetivo a **Promover uma maior Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos da A3S.**

Como foi referido anteriormente, este âmbito também irá desenvolver a **Definição e Análise de Funções** da A3S.

9.4 Resumo esquemático do planeamento estratégico

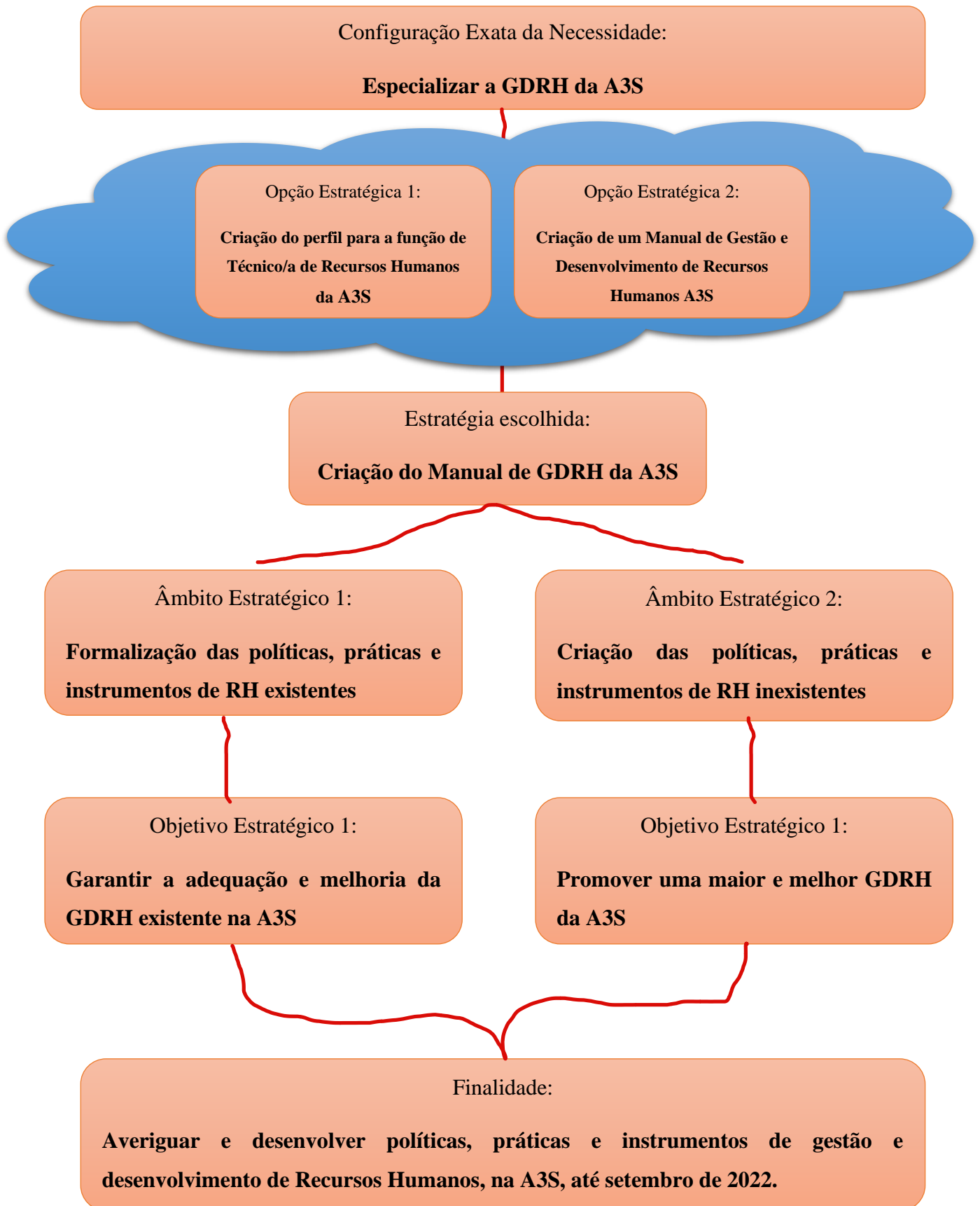


Tabela 5: Resumo Planeamento Estratégico

9.5 Calendarização Geral/Estratégica do projeto

O desenvolvimento da estratégia passou por diversas fases ao longo dos meses.

Através desta tabela, verifica-se que este projeto teve o seu início a novembro de 2021, em que os seus primeiros dois meses foram para o diagnóstico da necessidade/potencialidade/problemática existente na A3S. Seguidamente, foi apresentada

2021		2022								
Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set
Diagnóstico da problemática		Apresentação e início do projeto à A3S	Formalização das políticas, praticas e instrumentos de RH existentes					Avaliação Final da implementação do projeto	Fim do projeto	
			Criação das políticas, práticas e instrumentos de RH inexistentes							

Tabela 6: Calendarização Geral

10 Planejamento Operacional

Nesta etapa é quando se vai pormenorizar tudo o que tem de ser feito para que a estratégia seja concretizada. Serão criadas duas tabelas, uma com a desintegração do âmbito estratégico até aos objetivos operacionais, e uma segunda tabela com a desintegração os objetivos operacionais individualmente, para demonstrar as atividades, tarefas, procedimentos, bem como a duração e recursos utilizados.

10.1 Operacionalização dos Âmbitos Estratégicos

Âmbito Estratégico I:

Formalização das políticas, práticas e instrumentos existentes

•**Objetivo Estratégico I.I:**

Garantir a adequação e melhoria da GDRH existente na A3S

Objetivo Operacional I.I.I:

Analisar as práticas existentes de RH da A3S

Objetivo Operacional I.I.II:

Definir as práticas existentes de RH da A3S

Âmbito Estratégico II:

Criação das políticas, práticas e instrumentos de RH inexistentes

•**Objetivo Estratégico II.I:**

Promover uma maior e melhor GDRH da A3S

Objetivo Operacional II.I.I:

Pesquisar as possíveis práticas a adotar, tendo como base as características da A3S;

Objetivo Operacional II.I.II:

Definir as práticas de RH desenvolvidas e implementadas

Objetivo Operacional II.I.III:

Definir as práticas de RH prospetivas a implementação

10.1.1 Operacionalização do Âmbito Estratégico I

Objetivo Oper. I	Atividades	Tarefas	Procedimentos	Duração	Recursos	Equipa	Instrumento
Analisar as práticas existentes de RH	Diagnosticar as práticas existentes	Auscultar os colaboradores	Criação de um guião de entrevista	45 minutos	COMPUTADOR, <i>M. WORD</i>	Gestora de Projetos	Guiões de entrevistas: Apêndice I Apêndice II
			Programar uma data e horário para Auscultação	15 minutos	Computador, Internet, e-mail	Gestora de Projetos; Equipa A3S	
			Realização da Auscultação	1 hora	Computador, Internet, Zoom	Gestora de Projetos; Equipa A3S	
			Analisar respostas dadas	1 hora	Computador, <i>M. WORD, Media Player</i>	Gestora de Projetos	
		Fazer Benchmarking Interno	Planeamento dos pontos de referência	45 minutos	Computador, Internet, <i>M. WORD</i>	Gestora de Projetos	Benchmarking Apêndice III
			Metodologia de recolha de dados	45 minutos	Computador, Internet, <i>M. WORD</i>		

			Análise dos documentos oficiais da A3S	1 hora	Computador, <i>M. WORD</i> , Adobe Reader		
			Observação direta de atividades da A3S	40 horas	Computador, Internet, Zoom,		
			Comparação dos dados obtidos	2 horas	Computador, Internet, <i>M. WORD</i>		
		Fazer proposta com as áreas a melhorar	Criar uma proposta com as áreas para melhoria	1 hora	Computador, Internet, <i>M. WORD</i>	Gestora de Projetos	
			Programar uma data e horário para reunião	15 minutos	Computador, Internet, e-mail	Gestora de Projetos;	
			Realizar a reunião para apresentar a proposta com as áreas para melhoria	1 hora	Computador, Internet, Zoom	Equipa A3S	

Proposta de valor:
[Apêndice VII](#)

Definir as práticas existentes de RH (Manual de GDRH A3S)	Definir Identidade e Propósito	Analisar a prática na A3S	Recolha de informação sobre a prática existente na A3S	35 minutos	Computador, Internet, <i>M. WORD</i>	Gestora de Projetos; Equipa A3S	Manual de GDRH A3S: Apêndice XIII
			Aplicar das melhorias	25 minutos	Computador, <i>M. WORD</i>	Gestora de Projetos	
		Criar o respetivo capítulo da prática no Manual GDRH A3S	Breve descrição teórica da prática	35 minutos	Computador, Internet, Canva, <i>Adobe Reader</i>		
			Descrição da prática aplicada ao âmbito da A3S				
	Definir Recrutamento e Seleção	Analisar a prática na A3S	Recolha de informação sobre a prática existente na A3S	35 minutos	Computador, Internet, <i>M. WORD</i>	Gestora de Projetos; Equipa A3S	Manual de GDRH A3S: Apêndice XIII
			Aplicar as melhorias à informação existente	20 minutos	Computador, <i>M. WORD</i>	Gestora de Projetos	
			Criar instrumentos novos:	2 horas	Computador, Internet, Legislação		

			Base de Dados de Recrutamento; <i>Template</i> novo de Contratos sem termo; Registo de Ocorrências.		Portuguesa, <i>M. WORD.</i>		
		Criar o respetivo capítulo da prática no Manual GDRH A3S	Breve descrição teórica da prática	45 minutos	Computador, Internet, Canva, <i>Adobe Reader</i>		
			Descrição da prática aplicada ao âmbito da A3S				
Anexação dos instrumentos ao capítulo							
	Definir Gestão de Carreiras	Analisar a prática na A3S	Recolha de informação sobre a prática existente na A3S	20 minutos	Computador, Internet, <i>M. WORD</i>	Gestora de Projetos; Equipa A3S	Manual de GDRH A3S: Apêndice XIII

		Criar o respetivo capítulo da prática no Manual GDRH A3S	Breve descrição teórica da prática	20 minutos	Computador, Internet, Canva, <i>Adobe Reader</i>	Gestora de Projetos	
			Descrição da prática aplicada ao âmbito da A3S				
	Definir Gestão de Formação	Analisar a prática na A3S	Recolha de informação sobre a prática existente na A3S	35 minutos	Computador, Internet, <i>M. WORD</i> , e-mail	Gestora de projetos; Equipa A3S	Levantamento de necessidades de Formação: Apêndice VIII
			Aplicar as melhorias à informação existente	20 minutos	Computador, <i>M. WORD</i>	Gestora de projetos	
			Fazer levantamento de necessidades de formação: questionário	5 dias	Computador, Internet, Google Forms	Gestora de projetos; Equipa A3S	Resultado das necessidades de formação Apêndice IX
			Analisar os resultados obtidos			Gestora de Projetos	

			<p>Criar instrumentos novos: Plano de formação da equipa A3S do ano 2022</p>	1 hora	<p>Computador, Internet, <i>M. WORD</i></p>		<p>Manual de GDRH A3S: Apêndice XIII</p>
		<p>Criar o respetivo capítulo da prática no Manual GDRH A3S</p>	<p>Breve descrição teórica da prática</p>	30 minutos	<p>Computador, Internet, Canva, <i>Adobe Reader</i></p>		
			<p>Descrição da prática aplicada ao âmbito da A3S</p>				

	Definir sistema de Recompensas/ Benefícios	Analisar a prática na A3S	Recolha de informação sobre a prática existente na A3S	20 minutos	Computador, Internet, <i>M. WORD</i>	Gestora de Projetos; Equipa A3S	Resultados obtidos da reunião: Apêndice X	
			Marcar reunião sobre a temática com a equipa A3S	1 hora	Computador, Internet, Google Teams			
			Análise de resultados obtidos na reunião	20 minutos	Computador, <i>M. WORD</i>			
		Criar o respetivo capítulo da prática no Manual GDRH A3S	Breve descrição teórica da prática	20 minutos	Computador, Internet, <i>Canva, Adobe Reader</i>	Gestora de Projetos		Manual de GDRH A3S: Apêndice XIII
			Descrição da prática aplicada ao âmbito da A3S					
		Definir Cultura e Clima Organizacionais	Analisar a prática na A3S	Recolha de informação sobre a prática existente na A3S	20 minutos	Computador, Internet, <i>M. WORD</i>		

			Aplicar questionário de diagnóstico de Cultura e Clima organizacional	5 dias	Computador, Internet, <i>Google Forms</i>		Resultados obtidos do questionário Apêndice XI
			Análise de resultados obtidos no diagnóstico	45 minutos	Computador, Internet, <i>Google Forms, M. WORD</i>		
		Criar o respectivo capítulo da prática no Manual GDRH A3S	Breve descrição teórica da prática	20 minutos	Computador, Internet, Canva, <i>Adobe Reader</i>	Gestora de Projetos	Manual GDRH A3S: Apêndice XIII
			Descrição da prática aplicada ao âmbito da A3S				

	Definir Sistemas de Informação de GDRH	Analisar a prática na A3S	Recolha de informação sobre a prática existente na A3S	20 minutos	Computador, Internet, <i>M. WORD</i>	Gestora de Projetos; Equipa A3S	Manual GDRH A3S: Apêndice XIII
			Aplicar das melhorias	20 minutos	Computador, <i>M. WORD</i>		
		Criar o respetivo capítulo da prática no Manual GDRH A3S	Breve descrição teórica da prática	20 minutos	Computador, Internet, Canva, <i>Adobe Reader</i>	Gestora de Projetos	
			Descrição da prática aplicada ao âmbito da A3S				

Tabela 7: Operacionalização do Âmbito Estratégico I

10.1.2 Operacionalização do Âmbito Estratégico II

Objetivo	Atividades	Tarefas	Procedimentos	Duração	Recursos	Equipa	Instrumento
Pesquisar as possíveis práticas a adotar, tendo como base as características da A3S	Investigar sobre práticas de RH dentro de organizações de Economia Social	Investigar teoricamente a bibliografia existente	Escolha de várias fontes bibliográficas	32 horas	Computador, Internet, Biblioteca, <i>B-on</i> , <i>M. WORD</i>	Gestora de Projetos	Economia Social e os Recursos Humanos Capítulo 5.3.2
			Organização dos dados recolhidos				
			Resumo os dados recolhidos				
		Benchmarking Externo	Planeamento dos pontos de referência	45 minutos	Computador, Internet, <i>M. WORD</i>	Gestora de Projetos	Benchmarking: Apêndice III
			Metodologia de recolha de dados	45 minutos	Computador, Internet, <i>M. WORD</i>		
			Recolha de dados através de análise documental	4 horas	Computador, Internet, <i>M. WORD</i>		
			Análise dos resultados obtidos	1 horas	Computador, <i>M. WORD</i>		

		Construir a proposta de novas práticas de RH com base na estrutura da A3S	Criar uma proposta com a sugestão	1 hora	Computador, Internet, <i>M. WORD</i>	Gestora de Projetos	Proposta de Valor: Apêndice VII
			Programar uma data e horário para reunião	15 minutos	Computador, Internet, e-mail		
Definir as práticas de RH desenvolvidas e implementadas	Definir o Organograma	Criar o conteúdo no âmbito da A3S	Examinar as tipologias de organogramas	30 minutos	Computador, Internet	Gestora de Projetos	Manual de GDRH A3S: Apêndice XIII
			Examinar a tipologia organizacional (tipo de gestão) da A3s	30 minutos	Computador, Internet		
			Criação do Organograma da A3S	1 hora	Computador, Internet, <i>Canva</i>		
		Criar o respetivo capítulo no Manual GDRH A3S	Breve descrição teórica do organograma	20 minutos	Computador, Internet, <i>Canva, Adobe Reader</i>		
Descrição do organograma da A3S							

	Definir DAF's	Criar o conteúdo da prática no âmbito da A3S	Criar um <i>template</i> geral de DAF's	1 hora	Computador, Internet, <i>M. WORD</i>	Gestora de Projeto	Guião de entrevistas DAF's A3S: Apêndice XII Manual de GDRH A3S: Apêndice XIII
			Criar um guião de entrevista para equipa A3S	45 minutos	Computador, Internet, <i>M. WORD</i>		
			Programar uma data e horário para as entrevistas	15 minutos	Computador, Internet, E-mail	Gestora de Projeto; Equipa A3S	
			Transcrever as entrevistas	12 horas	Computador, Internet, <i>W. MediaPlayer</i> e <i>M. WORD</i>	Gestora de Projeto	
			Analisar os resultados obtidos	1 hora	Computador, <i>M. WORD</i>		
			Produzir DAF's da A3S	1 hora	Computador, <i>M. WORD</i>		

		Criar o respetivo capítulo da prática no Manual GDRH A3S	Breve descrição teórica da prática	30 minutos	Computador, Internet, <i>Canva</i> , <i>Adobe Reader</i>	Gestora de Projeto	
			Descrição da prática aplicada ao âmbito da A3S				
			Anexação dos instrumentos ao capítulo				
	Definir Desvinculação	Criar o conteúdo da prática no âmbito da A3S	Criar o processo de desvinculação da A3S	1 hora	Computador, Internet, <i>M. WORD</i>	Gestora de Projetos	Manual de GDRH A3S: Apêndice XIII
			Criar os instrumentos de apoio ao processo de desvinculação: <i>Template</i> de carta de rescisão por parte da A3S; Requisitos Legais (documentos necessários e prazos aviso prévio); Guião de entrevista de Saída; <i>Outplacement</i> - Dicas de saída;	2 horas	Computador, Internet, <i>M. WORD</i> , <i>Canva</i>		

		<p>Criar o respectivo capítulo da prática no Manual GDRH A3S</p>	<p>Breve descrição teórica da prática</p> <p>Descrição da prática aplicada ao âmbito da A3S</p> <p>Anexação dos instrumentos ao capítulo</p>	30 minutos	Computador, Internet, <i>Canva</i> , <i>Adobe Reader</i>		
Definir as práticas de RH prospectivas a implementação	Definir Acolhimento e Integração	Criar o conteúdo da prática no âmbito da A3S	Criar o processo de Acolhimento e Integração da A3S	1 hora	Computador, Internet, <i>M. WORD</i> , <i>Canva</i> , <i>Adobe Reader</i>	Gestora de Projeto	Manual de GDRH A3S: Apêndice XIII
			Criar os instrumentos de apoio à prática de Acolhimento e Integração: Kit de Acolhimento	2 horas			
		<p>Criar o respectivo capítulo da prática no Manual GDRH A3S</p>	<p>Breve descrição teórica da prática</p> <p>Descrição da prática aplicada ao âmbito da A3S</p> <p>Anexação dos instrumentos ao capítulo</p>	30 minutos	Computador, Internet, <i>Canva</i> , <i>Adobe Reader</i>		

	Definir Gestão do Desempenho	Criar o conteúdo da prática no âmbito da A3S	Criar o processo de Gestão do Desempenho da A3S	2 horas	Computador, Internet, <i>M. WORD</i>	Gestora de Projeto	Manual de GDRH A3S: Apêndice XIII
			Criar os instrumentos de apoio à prática de Gestão de Desempenho: Guião de Feedback Semestral; Guião de Feedback Quadrimestral;	2 horas			
		Criar o respetivo capítulo da prática no Manual GDRH A3S	Breve descrição teórica da prática	30 minutos	Computador, Internet, <i>Canva, Adobe Reader</i>		
			Descrição da prática aplicada ao âmbito da A3S				
			Anexação dos instrumentos ao capítulo				

Tabela 8: Operacionalização do Âmbito Estratégico II

10.2 Organização Lógica das Atividades

Este capítulo serve para ser de mais fácil compreensão o planejamento operacional, sendo que deve existir uma organização lógica das atividades acima propostas.

Como foi demonstrado na calendarização geral deste projeto, quer o âmbito I, quer o âmbito II, ocorrem no mesmo espaço temporal, sendo que acontece o mesmo às respectivas atividades, ocorrem em simultâneo, não dependendo umas das outras.

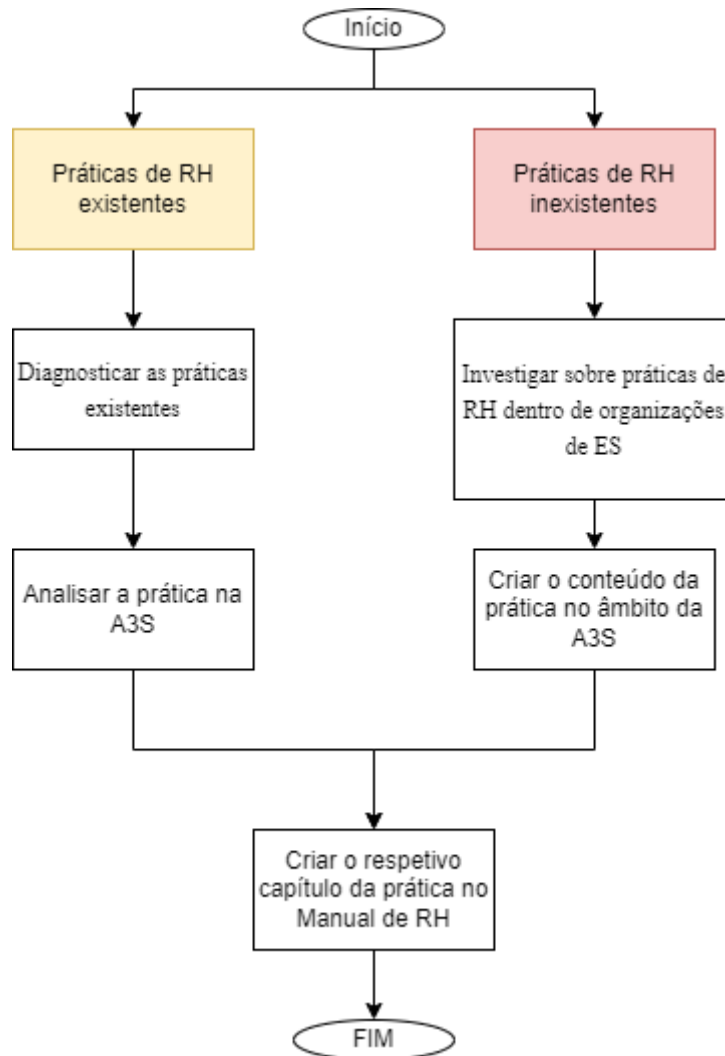


Figura 13: Fluxograma de Organização Lógica das atividades

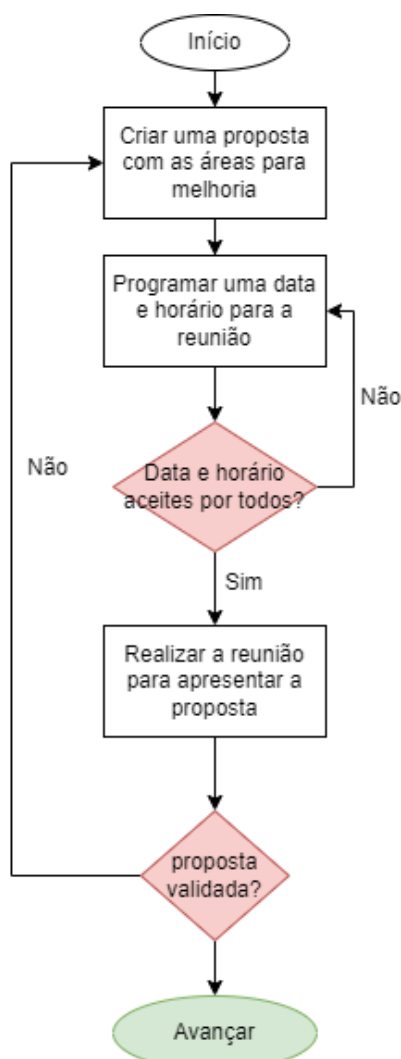
No que toca às atividades relacionadas com as práticas de RH, existem apenas duas tarefas a realizar, que consiste na análise das praticas da A3S (nas práticas existentes) e outras tarefas que essa análise envolve, e ainda a criação de conteúdo das práticas no âmbito da

A3S (nas práticas inexistentes), com a criação dos respetivos instrumentos de apoio de aplicação da prática, se necessário.

De seguida, nas respetivas práticas existentes e nas práticas inexistentes, verifica-se sempre as mesmas atividades, no que toca à criação do respetivo capítulo da prática no Manual de GDRH da A3S, mudando apenas a existência de instrumentos de apoio anexados.

10.3 Percursos Críticos

Os percursos críticos são caminhos alternativos que surgem ao longo da realização das atividades do projeto. Estes caminhos existem para quando surgem imprevistos ou quando algum procedimento é dependente de outros, com aprovações/validações ou tempo dispensado para reunir, que podem mudar o rumo da atividade.



Nesta tarefa o que se verifica são duas fases que não dependem da gestora de projetos, como tal:

Quando há o procedimento de programação de datas e horários para reuniões, vai depender sempre da disponibilidade dos colaboradores da A3S e, caso não seja possível agendar, voltar a programar uma data e horário compatíveis para todos;

Após a apresentação da proposta, esta depende da validação de todos os colaboradores da A3S. Caso a mesma não seja validada, deve-se repetir toda a tarefa, desde a criação de uma nova proposta. Se for validada, passa-se à tarefa seguinte.

Isto aplica-se a todas as tarefas que tenham inerentes a programação de datas e horários para reunir todos os colaboradores A3S, e onde se devem apresentar propostas que tem de ser aprovadas/validadas.

Figura 14: Fluxograma - Atividade: Diagnosticar práticas existentes

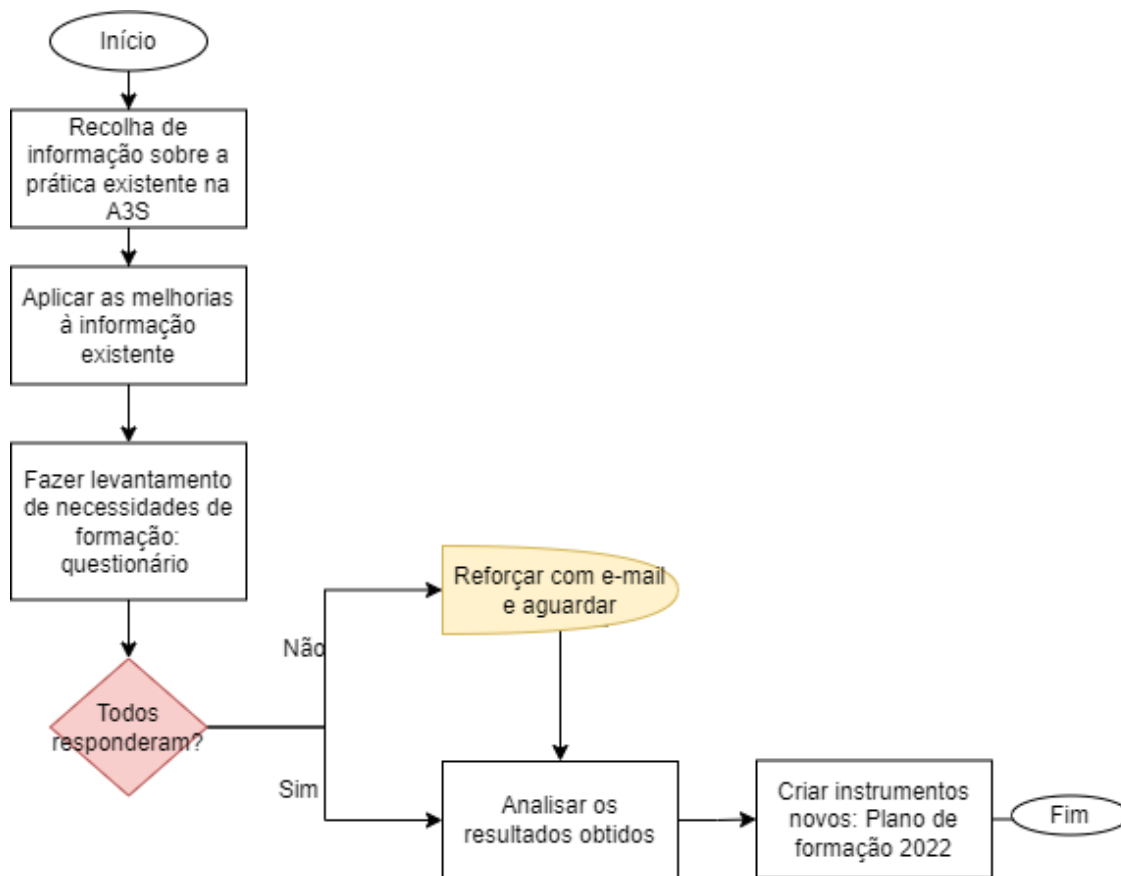


Figura 15: Fluxograma - Atividade: Analisar a prática na A3S

No caso exemplificado da figura 14, verifica-se apenas um compasso de espera, mais uma vez dependendo da disponibilidade dos colaboradores A3S de responderem a um questionário. Caso não tenham respondido, deve-se fazer um reforço, através de e-mail, para os mesmos o fazerem para passar ao procedimento seguinte. Caso já tenham todos respondido, passa-se ao procedimento seguinte de análise de resultados.

Isto aplica-se a todas as tarefas que tenham inerentes a realização de questionários/inquéritos.

10.4 Calendarização Operacional

Atividades	2021		2022								
	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09
Âmbito Estratégico I											
Diagnosticar as práticas existentes											
Definir Identidade e Propósito											
Definir Recrutamento e Seleção											
Definir Gestão de Carreiras											
Definir Gestão de Formação											
Definir Sistema de Recompensas/ Benefícios											
Definir Cultura e Clima Organizacionais											
Definir Sistemas de Informação de GDRH											
Âmbito Estratégico II											
Investigar sobre práticas de RH dentro de organizações de Economia Social											
Definir o Organograma											
Definir DAF'S											
Definir Desvinculação											
Definir Acolhimento e Integração											
Definir Gestão do Desempenho											

Tabela 9: Calendarização operacional

10.5 Orçamentação

Recursos	Fundamentação	Custo aproximado
Gestora de projetos/ Estagiária de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • 797.76 € (Vencimento Base) 797.76 x 9 meses = 7179.84 € Comparticipação IEFM Medida Ativar: 7179.84 – 80% (5743.87) = 1435.97 € • 4.77€ (Comparticipação IEFM: subs. Alimentação) 4.77 x 22 x 9 = 944.46 € • 70.95 € Seguro 14.61€ (Comparticipação IEFM: Seguro acidentes trabalho) 70.95 € - 14.61 € = 56.34 € • Encargos com SS: 22.3% x 7179.84 € = 1601.10 € 	1435.97 € + 56.34 € + 1601.10 € = 3093.32 €
Canva	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a funcionalidades Pro 	11.99 €
Impressão Manual	<ul style="list-style-type: none"> • Resma 50 folhas Staples - Papel reciclado A4 4.49 € • Tinteiros: Hp 305 2-Pack Tri-Color/Black Original Ink Cartri. – Loja Aquário 21.10 € 	30.08 €
Total:		3135.39 €

Tabela 10: Orçamentação do Projeto

Através desta tabela, podemos verificar que os custos com o projeto para a A3S serão apenas da contratação da estagiária de RH, da utilização premium do software *Canva* e de uma versão impressa do Manual de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da A3S.

CAPÍTULO VI – AVALIAÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO

11 Avaliação Processual

No decorrer das atividades desenvolvidas ao longo do projeto de intervenção, realizaram-se momentos de feedback avaliativos, pela equipa A3S.

Estes feedbacks avaliativos foram realizados mediante a finalização das atividades, aproveitando as reuniões semanais de equipa para apresentação do conteúdo desenvolvido. Com este tipo de feedback, foi possível desenvolver e criar conteúdos que fossem o mais de encontro possível ao âmbito da A3S.

12 Avaliação final do Projeto de Intervenção

A avaliação global deste projeto de intervenção foi efetuada por meio de um inquérito de satisfação final de todo o conteúdo do Manual de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da A3S.

Finalidade	Indicador Objetivamente Verificável (IOV)	Meio de Verificação	Momento Verificável
Averiguar e desenvolver políticas, práticas e instrumentos de gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos, na A3S, até setembro de 2022	Manual de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da A3S (Apêndice XIII)	Inquérito de Satisfação final (Apêndice XIV)	Fim de Agosto de 2022

Tabela 11: Avaliação global do Projeto de Intervenção

Este inquérito foi dividido pelas práticas desenvolvidas no Manual de GDRH da A3S, ou seja, 12 capítulos, com uma avaliação global final ao manual, no que toca à imagem, à linguagem, à política ambiental e à finalidade deste projeto de intervenção.

Dentro de cada capítulo, pode-se verificar que foi avaliado a parte teórica, a parte prática e respetivos instrumentos (se aplicável), sendo estes implementados ou prospetivos, mediante a imagem e âmbitos da A3S.

Com esta avaliação verificou-se os seguintes resultados ([apêndice XV](#)):

as práticas de RH que foram consideradas mais adequadas ao Âmbito da A3S foram o Acolhimento e Integração, Gestão do Desempenho, Gestão de Formação, Cultura e clima organizacionais, SIGDRH e Desvinculação;

a prática que teve valores mais baixos de adequação foi o Recrutamento e Seleção;

na escala utilizada na maioria das questões, de 0 a 5, em que 0 “não se adequa” e 5 “adequa-se totalmente”, verifica-se que em nenhum momento foi utilizado os níveis 0 e 1, e o 2 foi apenas utilizado uma vez para classificar a adequação do instrumento “Prova situacional – exemplar”, na prática de Recrutamento e Seleção.

CONCLUSÃO

13 Considerações finais

Pretendeu-se com este trabalho demonstrar o quão essencial e produtora é a implementação da função e respectivas práticas e desenvolvimento de Recursos Humanos em organizações de todos os setores – privado lucrativo, público ou social.

Procuramos analisar o âmbito laboral e associativo da A3S desde o primeiro momento, para identificar as práticas existentes a melhorar e as práticas que poderiam ser desenvolvidas, sempre enquadradas e adaptadas à associação.

Relativamente à função de GDRH na A3S, foi possível concluir que, apesar de não existir um departamento de GDRH e de as práticas estarem fracionadas por todos os colaboradores, se denota uma preocupação pela melhoria organização e implementação das mesmas. Para atingir melhores resultados organizacionais, verifica-se um esforço coletivo por parte dos colaboradores, que contribui para um maior nível de produtividade, sustentabilidade laboral e sucesso organizacional.

Já de acordo com as necessidades detetadas para a implementação deste projeto de intervenção, foi selecionado a estratégia de “Criação de um Manual de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos A3S”. O presente Manual tem desenvolvido onze práticas de RH, algumas já existentes e implementadas, outras desenvolvidas e prospetivas de implementação, mediante a necessidade da A3S. Concluiu-se que se alcançou com sucesso a finalidade proposta, com uma percentagem média de 95%, através da avaliação efetuada aos elementos da A3S.

13.1 Desafios/Limitações/Contribuições da investigação

O principal desafio deste estudo foi conseguir incorporar a realidade da A3S, garantindo que todo o projeto de intervenção fosse realizado mediante a imagem e valores associativos e o âmbito laboral da A3S. Consideramos que a formatação lógica da área de RH, remete, frequentemente, para os setores de atividade públicos e privados. Sendo que o setor social tem especificidades que, inicialmente é difícil de captar, houve todo um processo de reaprendizagem que foi realizado para superar o desafio.

Uma das maiores limitações foi a escassez de estudos que envolvem a economia social e os recursos humanos. É imperativo perceber a importância que estes estudos trazem para este setor, que tanta dificuldade passa na captação e retenção de pessoas. É a melhor forma

de valorizar o que este setor mais privilegia: as suas pessoas, sendo elas, colaboradores, voluntários, associados, etc.

Este trabalho tem sido focado no âmbito da A3S, sendo que o seu contexto tem as suas especificidades. Os resultados obtidos são condicionados a esta realidade, logo estes não devem ser generalizados a todas as organizações com a mesma forma jurídica.

O presente trabalho resulta de várias formas de análise, uma delas a da observação participativa. Consideramos uma das limitações, o facto de a tipologia laboral da A3S ser 100% em teletrabalho, o que pode ter dificultado a própria análise da observação. Uma das participações presenciais facilitou esta análise, sendo esta a realização do encontro entre associados da A3S após anos de pandemia, que ajudou a refletir questões de pessoas que conhecem as raízes da Associação.

Este trabalho poderá constituir um ponto de partida para estudos futuros na própria A3S para se verificar quais os impactos futuros no âmbito da produtividade e satisfação laborais, ou seja, verificar se aumentou, manteve ou diminuiu.

Consideramos, também, que este trabalho foi essencial para abrir portas a novos temas dentro da A3S, de forma a aumentar a sustentabilidade que a associação tanto necessita e a qualidade de trabalho para os seus colaboradores. Novas formas de pensar, metodologias de trabalho (ex. *Flex-Office*) e conhecimentos que fizeram refletir o que existia, o que era necessário existir e o que futuramente seria interessante de desenvolver para a associação evoluir, quer a nível organizacional, quer ao nível da gestão das suas pessoas, sendo a primazia da Associação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografia

- Aguiar, A. (2019). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor—O exemplo da CERCIMARANTE* [Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações do Terceiro Setor]. Escola Superior de Tecnologia e Gestão.
- Akingbola, K. (2004). Staffing, Retention and Government Funding: A Case Study. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(4), 453–465. <https://doi.org/10.1002/nml.46>
- Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in nonprofit organizations: Evidence from Canada. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1707–1725. <https://doi.org/10.1080/09585190600964350>
- Akingbola, K. (2013). Context and Nonprofit Human Resource Management. *Administration & Society*, 45(8), 974–1004. <https://doi.org/10.1177/0095399712451887>
- Amaro, R. (2004). A Economia Solidária da Macaronésia—Um novo Conceito. *Economia Social - Contributos para um conceito*, 11–30.
- Araújo, F., Nunes, M., & Ferreira, F. (2016). O impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro das empresas da região norte de Portugal. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7(2), 52–64. <https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.002.0004>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13^a). Kogan Page Limited.
- Bajorek, Z. (2022, janeiro 22). Flexible working may not be the revolution it seems. *RHmagazine*. <https://www.hrmagazine.co.uk/content/comment/flexible-working-may-not-be-the-revolution-it-seems>

- Bates, T. (2011). *Community and collaboration: New Shared Workplaces for evolving work practices*. [MA thesis, Massachusetts Institute of Technology].
<http://hdl.handle.net/1721.1/66875>
- Bell, J. (1993). *Como realizar um projeto de investigação: Um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. Gravida.
- Bilhim, J. (2016). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos (5ª)*. Instituto Superior Ciências Sociais E Políticas.
- Bose, M. (2004). *Tendências para a Gestão de Pessoas em Organizações do Terceiro Setor* [Mestrado em Administração, Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade].
https://www.researchgate.net/publication/34246716_Gestao_de_pessoas_no_terceiro_setor
- Boxwell, R. (1994). *Benchmarking para competir con ventaja*. McGraw-Hill.
- Camara, P. da. (2015). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho (2ª)*. RH Editora.
- Camara, P. da, Guerra, P., & Rodrigues, J. (2010). *Novo Humanator—Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (2ª)*. Dom Quixote.
- Carvalho, N. de, & Bernardo, M. do R. (2020). *Gestão de Projetos. As práticas no contexto organizacional*. Sílabo.
- CE, C. E. (2021). Plano de Ação para a Economia Social. *Construção de uma economia ao serviço das pessoas*, 1–26.
- Chiavenato, I. (2008). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal (7ª)*. Manole.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas—O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª). Campus Ltda.; Elsevier.
<https://pt.calameo.com/read/00511751730b4539c4004>

Construção de uma economia ao serviço das pessoas (Plano de Ação para a Economia Social, pp. 1–26). (2021). Comissão Europeia.

Conta Satélite de Economia social (pp. 1–25). (2019). CASES; INE. https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2019/07/19ContaSatEconSocial_2016.pdf

Costa, A. (2014). *Processos de Acolhimento e Integração: Promoção do envolvimento e identificação organizacional* [Mestrado em Gestão]. Universidade Católica Portuguesa - Faculdade de Economia e Gestão.

Daft, R. (2012). *Organization Theory and Design* (11ª). Cengage Learning.

Elgenneni, S. (2009). *Recrutamento e Seleção de Pessoal*. Pearson Prentice.

Estivill, J. (2017). Os primórdios da Economia Social em Portugal. Contributos de Ramón de la Sagra—Parte I. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, XXXIII, 19–45.

Feldman, D. (1976). A Contingency theory of socialization. *Administrative Science*, 21(3), 433–452. <https://doi.org/10.2307/2391853>

Fernandes, J. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos: O caso da APPACDM do Porto* [Dissestação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Porto - Faculdade de Economia do Porto].
<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/57294/2/AGRHnasOSFLJliaGonalvesFernandes.pdf>

Ferreira, A., & Martinez, L. (2015). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional* (2ª). Editora RH.

Fischer, R. (2002). *O desafio da colaboração—Práticas de Responsabilidade Social entre empresas e Terceiro Setor*. Gente.

Flex Office—Avila Spaces—Escritórios em Lisboa, CoWork em Lisboa. (2021, abril 21). [Interview].

https://www.youtube.com/watch?v=LxMJQ7zKJI&ab_channel=AvilaSpaces

Golçalves, C. (2022, abril 18). *Entrevista CEO Avila Spaces* (R. Miguel) [Interview].

<https://rhmagazine.pt/carlos-goncalves-avila-spaces-somos-um-escritorio-satelite-para-milhares-de-empresas-em-portugal/>

Handy, C. (1996). *Gods of Management*. Oxford University Press.

Każmierczyk, J., Tarasova, A., & Andrianova, E. (2020). Outplacement—An employment safety tool but not for everyone. The relationship between job insecurity, new job opportunities and outplacement implementation. *Cogent Business & Management*, 7(1), 16. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1723210>

Kilimnik, Z., Castilho, I., & Sant'Anna, A. (2006). Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 257–280.

Kojo, I., & Nenonen, S. (2017). Evolution of co-working places: Drivers and possibilities. *Intelligent Buildings Internacional*, 9(3), 164–175. <https://doi.org/10.1080/17508975.2014.987640>

- Leal, J. (2013). *As práticas de gestão de carreiras e o comprometimento organizacional: Um estudo com trabalhadores residentes em Portugal* [Mestrado em Gestão do Potencial Humano]. Instituto Superior de Gestão.
- Leite, J. (2014). *Textos de Economia Social*. Cases.
- Lepak, D., & Snell, S. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Lopes, M. (2021). Está Farto de trabalhar em casa e/ou quer reduzir custos com o escritório? Este espaço de coworking tem a solução. *Sapo - Human Resources*. <https://hrportugal.sapo.pt/esta-farto-de-trabalhar-em-casa-e-ou-quer-reduzir-custos-com-o-escritorio-este-espaco-de-coworking-tem-a-solucao/>
- Meira, D. (2013). A Lei de Bases da Economia Social Portuguesa. Breve Apresentação. *Cooperativismo e Economia Social*, 35, 231–236.
- Meirinhos, V., & Rodrigues, A. C. (2014). *Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Tendências e boas práticas* (1ª). VidaEconómica.
- Mello, A. (2007). *Conflitos e dilemas dos gestores de organizações do terceiro setor em uberlândia—MG* [Universidade Federal de Uberlândia - Faculdade de Gestão e Negócios]. <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/12035>
- Neves, J. (2001). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e gestão de Recursos Humanos* (2ª). Editora RH.
- Papalexandris, N. (1996). Downsizing and outplacement: The role of human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 7, 605–617. <https://doi.org/10.1080/09585199600000146>

- Parente, C. (2012). Gestão de Pessoas em OSFL. Em C. Azevedo, J. Meneses, & R. Franco, *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos—O Desafio da Inovação Social* (pp. 307–354). VidaEconómica.
- PMI, P. M. I. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (7ª)*. Pmbok(r) guide.
- Quintão, C. (2004). Terceiro Setor—Elementos para referenciação teórica e conceptual. *IS Working Papers*. <http://hdl.handle.net/10216/54377>
- Rego, A., Marques, C., Cabral-Cardoso, C., Gomes, J., Pina e Cunha, M., & Campos e Cunha, R. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Sílabo.
- Santos, A. (1998). *Outsourcing e Flexibilidade—Uma ferramenta de gestão para o séc. XXI*. Texto Editora.
- Santos, M. (2019). Caso Dianova. A Gestão de Talento como fator de competitividade nas organizações Sociais. Em D. Martins & R. Cruz, *Gestão de Talento em organizações da Península Ibérica* (pp. 171–189). RH Editora.
- Saraiva, D., & Almeida, A. (2017). Distinguir cultura organizacional e clima organizacional. *Revista Portuguesa de Gestão e Saúde*, 22, 24–31.
- Seixo, J. (2007). *Gestão do Desempenho (4ª)*. Lidel.
- Shukla, M. (2008). *Understanding Organizations—Organizational Theory and Practice in India* (5ª). Prentice-Hall of India Private Limited. <https://books.google.pt/books?id=HErgoKxVURIC&lpg=PA47&dq=T.%20Burns%20e%20G.M.%20Stalker&hl=pt->

Soares, D., Valle, R., Baldam, R., & Ragonezi, T. (2006). Inovação de Processos—Um estudo comparativo sobre sua implementação. *Revista Gestão Industrial*, 2(4), 51–62.

<http://dx.doi.org/10.3895/S1808-04482006000400005>

Stair, R., & Reynolds, G. (2015). *Principles of Information Systems* (11^a). Cengage Learning.

von Eckardstein, D., & Brandl, J. (2004). Human Resource Management in Nonprofit Organizations. Em *Future of Civil Society* (pp. 297–314). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80980-3_17

Worley, C. (2003). *Analysis of Travis County performance appraisal system* [Masters of Public Administration]. Texas State University.

Wright, P., & Snell, S. (1996). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Preview*, 23(4), 756–772. <https://doi.org/10.2307/259061>

Webgrafia

A3S. (Consultado: 2022, janeiro 06). *A3S Site Oficial – Sobre Nós*. Obtido de: <https://a3s.webnode.pt/sobre-nos/>

APPDI. (Consultado: 2022, maio). *Entidades Signatárias da Carta Portuguesa para a Diversidade*. Obtido de: <https://www.appdi.pt/entidades-signatarias/>

PORDATA. (Consultado: 2022, março 15). *Pequenas Médias Empresas (PME)*. Obtido de: [https://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Pequenas+e+M%C3%A9dias+Empresas+\(PME\)-378](https://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Pequenas+e+M%C3%A9dias+Empresas+(PME)-378)

PORDATA. (Consultado: 2022, julho 08). *Numero de indivíduos em idade ativa por idoso*. Obtido de: <https://www.pordata.pt/Portugal/N%C3%BAmero+de+indiv%C3%ADduos+em+idade+ativa+por+idoso-735>

PORDATA. (Consultado: 2022, julho 08). *População ativa por Pensionista de velhice da SS*. Obtido de: <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+ativa+por+pensionista+de+velhice+da+Seguran%C3%A7a+Social+e+reformado+aposentado+da+Caixa+Geral+de+Aposenta%C3%A7%C3%B5es-2381>

Porto Editora. (Consultado: 2022, abril 19) *Carreira no Dicionário Infopédia da língua portuguesa*. Obtido de: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/carreira>

Porto Editora. (Consultado: 2022, julho 05) *Projeto no Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa*. Obtido de: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/projeto>

Racius. (Consultado: 2022, janeiro 06). *Perfil da Empresa: A3S*. Obtido de: <https://www.racius.com/associacao-a3s/>

SAPO. (Consultado: 2022, março 15). *Portugal é o segundo país da EU onde as pequenas empresas têm maior peso*. Obtido de: <https://eco.sapo.pt/2019/11/25/portugal-e-o-segundo-pais-da-ue-onde-as-pequenas-empresas-tem-maior-peso/>

Segurança Social. (consultado: 2022, junho 20). *Instituições Particulares de Solidariedade Social – o que é*. Obtido de: <https://www.seg-social.pt/ipss>

Legislação Portuguesa Consultada

Constituição da República Portuguesa (1976). Diário da República n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10. <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775#>

Constituição da República Portuguesa - 7ª Revisão Constitucional. (2005). Diário da República, n.º 155 – I Série - A, de 12 de agosto de 2005. <https://www.parlamento.pt/ArquivoDocumentacao/Documents/CRPVIIrevisao.pdf>

Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro – PME. Diário da República n.º 213, Série I de 2007-11-06. <https://files.dre.pt/1s/2007/11/21300/0808008084.pdf>

Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro – Código do Trabalho. Diário da República n.º 30-/2009, Série I de 2009-02-12. <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475#>

Lei n.º 30/2013, de 8 de maio – Lei de Bases da Economia Social. Diário da República n.º 88, Série I de 2013-05-08. <https://files.dre.pt/1s/2013/05/08800/0272702728.pdf>

Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro. Regime de Teletrabalho. Diário da República n.º 235/2021, Série I de 2021-12-06. <https://files.dre.pt/1s/2021/12/23500/0000200009.pdf>

Portaria n.º 206/2020, de 27 de agosto. Medida Estágios ATIVAR.PT. Diário da República n.º 167/2020, Série I de 2020-08-27, pp.34-46. <https://files.dre.pt/1s/2020/08/16700/0003400046.pdf>

Outros Documentos:

Documentos Confidenciais da Associação A3S

Estatutos A3S (2015)

APÉNDICES

Apêndice I – Caracterização Organizacional e Processos de Recursos Humanos – Entrevista exploratória

1. Visão geral da A3S - breve apresentação;
2. Análise organizacional – “para que a empresa existe?” Missão, Visão, Valores e Objetivos Organizacionais;
3. Estratégia organizacional;
4. Objetivo: Caracterização da A3S – Parte I
5. Entrevistado(a): Filipa Cabral da Rocha – Psicóloga A3S
6. Tipologia de organização Social;

(Especificamente da área de Recursos humanos)

7. Processos de Recursos Humanos que utilizam;
8. Organigrama organizacional;
9. Análise e Definição de Funções;
10. Recrutamento e Seleção;
11. Programas de Recursos Humanos para gestão administrativa;

Apêndice II - Caracterização Organizacional e Processos de Recursos Humanos – Entrevista exploratória – Continuação

Objetivo: Caracterização da A3S e caracterização de Processos de Recursos Humanos –
Parte II

Entrevistado(a): Carlota Quintão –Fundadora da A3S & Coordenadora de Projetos

1. Data da fundação da A3S
2. História da A3S
3. Posição concorrencial
4. Cultura e Clima organizacional
5. Políticas organizacionais
6. Estrutura organizacional – organigrama e análise e definição de funções
7. Estilo de Gestão organizacional

Apêndice III – *Benchmarking* Externo e Interno

Benchmarking Externo

Esta ferramenta permite aumentar a competitividade de uma organização através da análises e comparação de métodos e processos de outras organizações. (Boxwell, 1995)

OBJETIVO	Análise do mercado sobre os processos e práticas de RH inerentes a OES.				
REFERÊNCIAS DE MERCADO	ARCIL	APPACDM	ASSOL	CERCIMARANTE	DIANOVA
FONTE	Palestra: Práticas de GDRH da ARCIL12.04.2022	Análise Documental: (Fernandes, 2011)	Análise Documental: (Meirinhos & Rodrigues, 2014)	Análise Documental: (Aguiar, 2019)	Análise Documental: (Santos M. , 2019)
DEPARTAMENTO RH	Existe departamento	Existe departamento	Não existe departamento	Não existe departamento	Existe departamento
PROCESSOS E PRÁTICAS DE RH	•Políticas de RH; •Recrutamento e Seleção; •Acolhimento;	(Dep. RH) •Gestão Administrativa	•Manual de Funções; •Política de RH; •Recrutamento e Seleção;	• Políticas de RH; •Recrutamento e Seleção;	Modelo de Gestão de Pessoas, flexível e unitário, baseado cinco pilares;

	<ul style="list-style-type: none"> •Gestão de Competências e Aprendizagem; •Avaliação e Gestão do Desempenho; •Retenção de Colaboradores; •Gestão Administrativa; •Saúde e Segurança no Trabalho; •Entrevista de Saída/Desvinculação. 	<p>(Direção)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento e Seleção; • Estratégias de Gestão; • Acolhimento e Integração; • Definição e Análise de Funções; • Gestão de Benefícios <p>(Desadequada à data da investigação)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Retenção de Talentos; •Gestão de Recompensas/Benefícios; •Gestão do Desempenho/Formação; •Avaliação do Desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> •Acolhimento e Integração; •Definição e Análise de Funções; •Avaliação do Desempenho; •Gestão de Competências/Formação; •Gestão de Recompensas/Benefícios; •Desenvolvimento de Carreiras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição e Análise de Funções; • Recrutamento e Seleção; • Acolhimento e Integração; • Gestão de Competências/Formação; •Qualidade de vida no Trabalho; •Gestão do Desempenho; •Desvinculação.
--	---	--	--	--	---

Tabela 12: Resultados Benchmarking Externo

Benchmarking Interno

Esta ferramenta permite uma observação dentro da organização, no sentido de melhorar ou implementar novos processos. A informação sobre os respetivos processos, foram obtidos através de entrevistas informais, análise documental (documentos oficiais da A3S) e por observação direta.

Benchmarking Interno

<i>Processos/Práticas de Recursos Humanos</i>	A3S (Existente/ Não Existente Atualizado/desatualizado) Notas se aplicável)
<i>Identidade e Propósito</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Existente e Formalizado (estatutos A3S)
<i>Organização do trabalho – DAF's</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Existem funções, não formalizadas e desatualizadas.
<i>Gestão administrativa (Ex. Gestão de tempos, assiduidades, ferias, processamento salarial)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão administrativa é realizada através de organização e arquivo de documentação oficial; • Não há controlo de tempos e assiduidades. Férias marcadas por todos, livremente; Processamento Salarial feito por empresa de outsourcing. • Não querem desenvolver mais no momento
<i>Recrutamento e Seleção</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Prática formalizada, • Pouco executada externamente; • Existência de alguns instrumentos (guião de entrevista e prova situacional);
<i>Acolhimento e Integração</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Não existente; • Apenas disponibilizam Estatutos A3S na receção de associados.
<i>Employer Branding</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Existente substancialmente; não formalizada • Não querem desenvolver mais no momento
<i>Gestão de Desempenho</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Não existente; • Existe feedback pontual da execução de projetos;
<i>Gestão de Carreiras</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Existente, de forma mais horizontal, mas não formalizado concretamente;

<i>Gestão de Formação</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Existente, mas não formalizado;
<i>Gestão de Recompensas/ Benefícios</i>	<ul style="list-style-type: none"> • A maior recompensa dos colaboradores A3S é fazerem a diferença através do seu trabalho (recompensas intrínsecas do próprio indivíduo); • Existe o reconhecimento por parte dos pares quando é concluído um trabalho de forma positiva; • Consideram-se benefícios toda a flexibilidade laboral existente. • Recompensas Extrínsecas como bónus monetários não existem •
<i>Cultura e Clima Organizacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Existente, mas não formalizado.
<i>Relações Laborais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Atualizado de acordo com a atualização da legislação; • Existem documentos (como contratos-modelo) mas estão desatualizados e não incorporam a atualização do teletrabalho;
<i>Saúde Ocupacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Não definido
<i>Sistemas de Informação de GDRH</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Definido: usam um software de contabilidade para gestão administrativa de RH. • Não querem desenvolver mais no momento. Não tencionam, à data, ter novo software.
<i>Desvinculações</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Não definido

Apêndice IV – Lei de Bases da Economia Social e Princípios A3S: Comparação

Na tabela seguinte será apresentado um raciocínio de comparação entre a Lei de Bases da Economia Social e os Princípios da A3S:

Lei de Bases da Economia Social	Princípios da A3S
<p>Âmbito de aplicação:</p> <p>Art. 3º - “...aplica-se a todas as entidades integradas na ES, nos termos do disposto no artigo seguinte...”</p>	<p>Objeto Social:</p> <p>Art. 2º - “A A3S é uma associação sem fins lucrativos que trabalha com e para o setor da economia social e solidária”</p>
<p>Entidades da Economia Social</p> <p>Art. 4º, alínea h – “Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da ES...”</p>	<p>Constituição:</p> <p>Art.1º - “é constituída por tempo indeterminado, (...) uma associação, sem fins lucrativos (...)”</p>
<p>Princípios Orientadores</p> <p>Art. 5º - As entidades da economia social são autónomas e atuam no âmbito das suas atividades de acordo com os seguintes princípios orientadores:</p> <p>a) O primado das pessoas e dos objetivos sociais;</p> <p>b) A adesão e participação livre e voluntária;</p> <p>c) O controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros;</p> <p>d) A conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral;</p> <p>e) O respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência,</p>	<p>Objeto Social:</p> <p>Art. 2º, nº2 – “A A3S pugna pela promoção da igualdade de género e pela prevenção e combate às discriminações em função do sexo, da orientação sexual e da identidade de género. Adicionalmente, luta também contra todas as formas de discriminação e exclusão, nomeadamente de cariz religioso, étnico, opinião ou classe social.”</p> <p>Associados</p> <p>Art.6º n.º1 - “Podem ser associados as pessoas individuais que, por convite ou autoproposta, possam vir a contribuir para a concretização ou enriquecimento das finalidades e valores da A3S (...)”</p>

<p>da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade;</p> <p>f) A gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social;</p> <p>g) A afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada.</p>	<p>Órgãos Sociais</p> <p>Art.9º, nº1 - “São órgãos sociais da A3S, a Assembleia Geral, a Direção e o Conselho Fiscal.”</p> <p>Art.9º, nº3,4 – “A convocação e a forma de funcionamento da Direção e do Conselho Fiscal são regidas pelo Art. 171º do Código Civil.</p> <p>A convocação e o funcionamento da Assembleia Geral são regulados pelos Art. 174º e 175º do Código Civil.”</p>
<p>Organização e Representação</p> <p>Art.7º - “As entidades da ES podem livremente organizar-se e constituir-se em associações, (...) que as representem e defendam os seus interesses.”</p>	<p>Direção</p> <p>Art. 11º, nº2 – “A direção é investida de todos os poderes de administração e gestão da Associação, tendo em vista a realização dos seus fins, competindo-lhes nomeadamente:</p> <p>a) Representar a Associação em todos os atos e contratos, em grupo e fora dele;”</p>
<p>Relação das entidades da ES com os seus membros, utilizadores e beneficiários</p> <p>Art. 8º “No desenvolvimento das suas atividades, as entidades da ES devem assegurar os necessários níveis de qualidade, segurança e transparência”</p>	<p>Valores</p> <p>Art.º 4 “a) Democracia participativa e coresponsabilização das pessoas e organizações;</p> <p>b) Transparência na prestação de contas sociais, ambientais e económicos;</p> <p>c) Coerência entre a intervenção e o ideário da economia social e solidária;</p> <p>d) Trabalho digno em contextos qualificantes e empoderadores;</p> <p>e) Pensamento crítico na construção de</p>

	alternativas; f) Lealdade e confiança nas relações com as diferentes pessoas e organizações.”
--	--

Apêndice V – Micro-organizações: Definição

No Decreto-Lei nº372/2007, de 6 de novembro, possui a definição de PME no anexo, artigo 1º:

“entende-se por empresa qualquer entidade que, independentemente da sua forma jurídica, exerce uma atividade económica. São, nomeadamente, consideradas como tal as entidades que exercem uma atividade artesanal ou outras atividades a título individual ou familiar as sociedades de pessoas ou as **associações** que exercem regularmente uma **atividade económica.**”

Ainda, na alínea 3 do artigo 2º:

“Na categoria das PME, uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.”

Segundo dados da PORDATA (2019), as micro-organizações em Portugal representam 40% do emprego, empregando cerca de 1.8 milhões de portugueses, representando 20% do PIB.

Segundo a Eurostat (2019), Portugal é o segundo país da EU com maior peso em empresas de pequenas dimensões.

Apêndice VI – Projeto de *Employer Branding* Interno 2022

<i>Dia</i>	<i>Conteúdo do Poster</i>
08.03	Dia Internacional da Mulher
09.03	Frase inspiradora sobre a paz - Einstein (temática guerra na Ucrania)
10.03	Aniversário Edgar Azevedo; Evento MEET UP- profissionais pela inclusão socio laboral; Dia do telefone
11.03	2 anos da Declaração pela OMS do vírus Covid-19 como pandemia global; Dicas para home office 0.1 - <i>Software's</i>
14.03	9 anos de Papa Francisco – Frase inspiradora; 10 dicas para amenizar os impactos das mudanças climáticas;
15.03	Dia Mundial dos Direitos do Consumidor – Direitos do consumidor; Dia Mundial do Sono – 5 Dicas para melhorar o sono
16.03	Dia internacional da Liberdade de Informação – ênfase da Declaração dos Direitos Humanos art.19º (remeter para a privação da informação por parte da Rússia)
17.03	Ênfase ao dia 19 de março – Dia do Pai
18.03	Ênfase ao dia 20 de março – Início da Primavera e Dia da Felicidade – remeter para a saúde mental. 5 músicas variadas que remetem para energia e alegria.
21.03	Dia Internacional da Síndrome de <i>Down</i> ; Dia Internacional contra a discriminação racial; As outras quatro comemorações deste dia à parte
22.03	Dia Mundial da Água
23.03	Dicas para o <i>Home Office</i> 0.2 - Produtividade
24.03	Dia Nacional do Estudante (direito à educação constitucional) Dia Mundial da Tuberculose
25.03	Feedback da equipa A3S – Exercício de <i>Teambuilding</i> e Feedback
28.03	Reflexão sobre o mês que termina #embracegrowth
29.03	“Proibido estacionar na vida” – Mensagem motivacional irónica (aumento do combustível)
30.03	Dicas para Home Office 0.3 – Pausas com Saúde: alongamentos com cadeiras Despedida do <i>Employer Branding Project</i> . Empoderamento Feminino

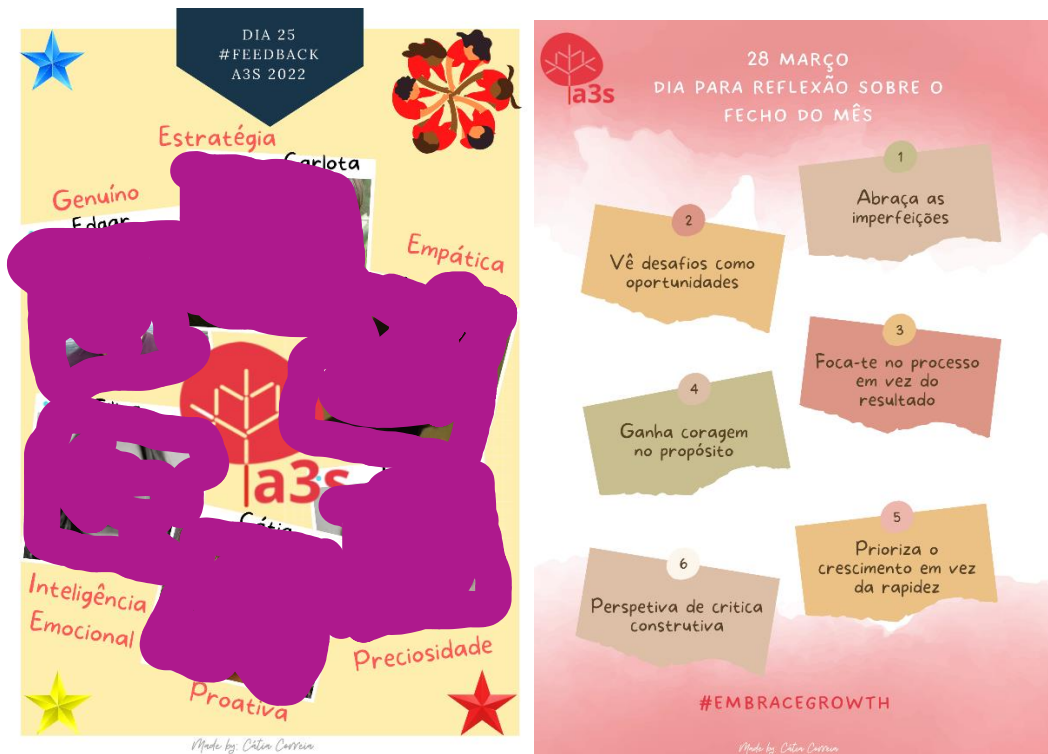


Figura 16: Exemplos posters de Employer Branding

A3S

PROPOSTA DE VALOR



Manual de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Desenvolver/ Criar

- Organograma Organizacional
- Definição e Análise de Funções (DAF's)
- Acolhimento e Integração
- Gestão do Desempenho
- Desvinculação

Não desenvolver (para este Manual)

- Employer Branding
- Gestão Administrativa
- Relações Laborais
- Saúde Ocupacional

Melhorar e Formalizar

- Identidade e Proposito da Associação A3S
- Recrutamento e Seleção
- Gestão de Carreiras
- Gestão da Formação
- Sistema de Recompensas/ Benefícios
- Cultura e Clima organizacionais
- Sistemas de Informação de GDRH

Figura 17: Proposta de valor do Manual GDRH A3S

Apêndice VIII – Levantamento de Necessidades de Formação A3S - Questionário



Diagnóstico de necessidades de formação

Bem Vindos A3S!

O objetivo deste questionário é detetar as carências, a nível individual e/ou coletivo, referentes a conhecimentos, capacidades ou comportamentos inerentes à área de Recursos Humanos, tendo em vista a realização de um plano de formação da nossa associação.

Este questionário é de carácter obrigatório aos colaboradores da A3S e todas as respostas são de carácter anónimo, sendo por este motivo pedido a que em nenhum momento se identifique.

Figura 18: Questionário de levantamento de necessidades de formação - Introdução

1. Preencha a seguinte tabela de acordo com a descrição em cada coluna.

	Domin o esta prática	Tenho conheciment o desta prática	Conheço e acho necessári o averiguar mais sobre a prática	Desconheç o e acho necessário aprender no meu âmbito laboral	Desconheço e acho desnecessári o no meu âmbito laboral
DAF'S					
Recrutamento e Seleção					
Acolhimento e Integração					
Gestão do Desempenho					
Gestão da Formação					
Gestão Administrativa					
Legislação Laboral					
<i>Employer Branding</i>					

Comunicação Organizacional					
Sistema de Recompensas/ Benefícios					
Cultura e Clima Organizacionais					
Sistemas de Informação de RH					
Desvinculação					

2. Se desejar, adicione alguma prática que ache pertinente para a sua formação, no âmbito da área de Recursos Humanos.

3. Acha importante a divulgação deste tipo de ações de formação para os associados A3S, mesmo sendo focado no âmbito laboral?

Sim Não

4. Adicione outras áreas que ache pertinente para a sua formação, enquadrando o seu âmbito laboral (pode adicionar qualquer área)

Obrigada pela vossa participação!

Os resultados deste questionário serão divulgados na próxima reunião, com hora ainda a definir.

Apêndice IX – Resultado do Levantamento de necessidades de Formação

É de salientar que neste levantamento de necessidades de formação dos colaboradores A3S, a nova colaboradora estagiária para a área de RH, sendo eu própria, não entrou para este diagnóstico para não enviesar resultados.

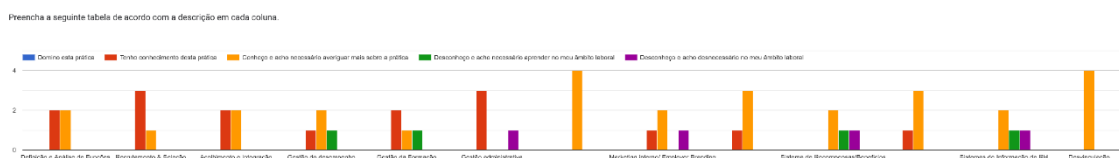


Figura 19: Questão 1 – Gráfico de Resultados – Necessidades de Formação

Análise específica de cada prática de Recursos Humanos:

- Apenas 50% dos colaboradores acha pertinente averiguar mais sobre DAF's e outros 50% acham que já tem conhecimento; O mesmo se verifica na área de acolhimento e Integração;
- Apenas 25% dos colaboradores acha necessário averiguar mais sobre o tema de Recrutamento e Seleção, os restantes 75% conhecem a prática;
- Na prática de Gestão de Desempenho, 50% dos colaboradores conhece, mas considera necessário averiguar mais sobre a temática, no entanto 25% acha que não e outros 25% desconhece a área e acha necessário averiguar para o âmbito laboral da A3S;
- Na prática de Gestão da Formação, 50% dos colaboradores considera que tem conhecimentos, os outros 50% totais acham necessário averiguar mais sobre a prática, mas metade conhece a prática e outra metade não conhece;
- A prática de Gestão Administrativa, 75% dos colaboradores conhece a prática e apenas 25% desconhece, sendo que acha desnecessário o seu conhecimento para o âmbito laboral da A3S;
- As práticas de **Legislação Laboral** e **Desvinculação**, tiveram 100% de concordância dos colaboradores, em que têm conhecimento, mas acham necessário averiguar mais sobre a prática;

- A prática de **Marketing Interno/ Employer Branding**, é uma área na sua maioria conhecida pelos colaboradores (75%), sendo que apenas 50% acha necessário averiguar mais sobre a prática e 25% desconhece e acha necessário averiguar mais;
- As práticas de **Comunicação organizacional** e **Cultura e Clima organizacionais**, tem a mesma percentagem de respostas, sendo que os colaboradores conhecem todas as práticas (100%) mas a maioria, 75%, considera necessário averiguar mais sobre as práticas;
- O mesmo acontece com as práticas de **Sistemas de Recompensas/ Benefícios** e **Sistemas de Informação de GDRH**, em que apenas 50% dos colaboradores conhece as práticas, 75% considera necessário averiguar mais sobre as práticas, no entanto, 25% considera que não seja adequado ao contexto laboral da A3S.

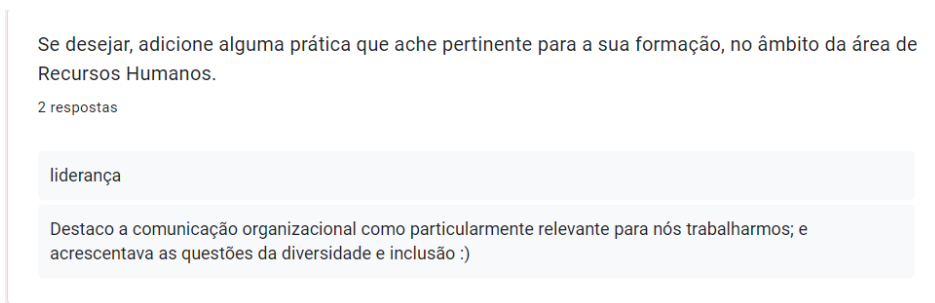


Figura 20: Questão 2 - Respostas obtidas - Necessidades de formação

Análise: Apenas 50% dos colaboradores responderam a esta questão. Mencionaram áreas como a liderança e a comunicação organizacional (área mencionada na questão anterior). A área de Diversidade e inclusão inclui-se na questão n.º 4, sendo uma área mais dentro da área de Economia Social, apesar de ser trabalhada nos Recursos Humanos, em múltiplos processos (aqui verifica-se como os recursos humanos e a economia social estão interligados).

Acha importante a divulgação deste tipo de ações de formação para os associados A3S, mesmo sendo focado no âmbito laboral?

4 respostas

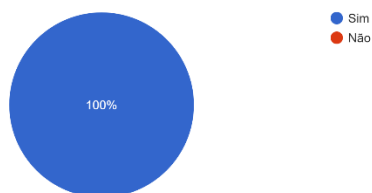


Figura 21: Questão 3 - Gráfico de Resultados - Necessidades de Formação

Análise: Pelo facto de haver 100% de concordância com os colaboradores da A3s, foi, também, divulgado este inquérito de diagnóstico aos restantes associados. Seguir-se-á as respetivas respostas, à parte.

Adicione outras áreas que ache pertinente para a sua formação, enquadrando o seu âmbito laboral (pode adicionar qualquer área)

4 respostas

comunicação
Metodologias de facilitação
Reforço de métodos e técnicas de investigação; criação e tratamento de bases de dados; marketing e comunicação externa
Igualdade de Género Inclusão socio laboral ...

Figura 22: *Questão 4 - Respostas obtidas - Necessidades de Formação*

Análise: 100% dos colaboradores acrescentaram outra área que acham pertinente ter para a sua formação. Verifica-se que as áreas mencionadas são áreas relacionadas com a Economia Social (como é o caso da inclusão socio laboral e igualdade de género), metodologias de trabalho (facilitação, técnicas de investigação, base de dados...). Sobre a área de comunicação, é uma área também trabalhada nos recursos humanos, talvez tenha sido colocada aqui porque é uma área pertencente à psicologia, e pode ter sido mencionado nesse âmbito.

Conclui-se que 100% dos colaboradores não dominam nenhuma área de RH e apenas quatro práticas de recursos humanos foram consideradas “desnecessárias” para os âmbitos laborais da A3S, com uma percentagem de 25%. Estas áreas são: Gestão administrativa, Marketing Interno/ Employer Branding, Sistema de recompensas/benefícios e sistemas de informação de RH. As áreas que vão estar no plano de formação da A3S de 2022 são as áreas de Legislação Laboral e de Desvinculação.

Nota importante: Foi elaborado este questionário para os Associados/as A3S.

A primeira observação verificada é que, dos 12 e-mails enviados aos associados, com um prazo de 10 dias para o preenchimento do questionário, apenas obtivemos 4 respostas, e duas resposta via e-mail, ao qual os/aa associados/aa se manifestaram com um agradecimento pela iniciativa de os/as consultar, no entanto, não se sentiam confortáveis

a participar pela distância que atualmente sentem ou por enviar respostas mais na vertente pessoal em vez de vertente associativa. É de mencionar que o e-mail enviado aos associados/as, mencionava que o preenchimento deste questionário era de carácter facultativo.

Preencha a seguinte tabela de acordo com a descrição em cada coluna.

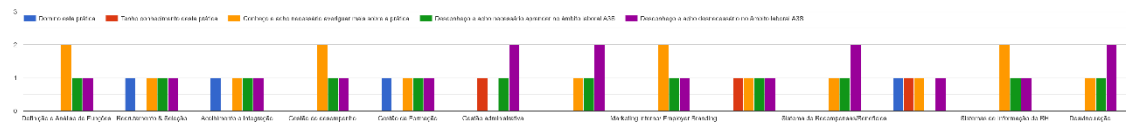


Figura 23: Questão 1 - Gráfico de Resultados - Necessidade de Formação - Associados

Analisando as 4 respostas obtidas, especificamente de cada prática de Recursos Humanos:

- Na sua maioria, sobre as práticas de RH apresentadas, 25% das respostas considera desconhecimento pela prática e acha desnecessária no âmbito laboral A3S. Apenas as áreas de **Gestão administrativa, Legislação Laboral, Sistema de Recompensas/Benefícios e Desvinculação** é que apresentam uma percentagem superior, de 50%.
- Em oposição, apenas 4 práticas aparentam ser dominadas, por apenas 25% dos inquiridos, nomeadamente as práticas de **Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Gestão de Formação e Cultura e Clima**.
- As práticas que os/as associados/as acham mais pertinentes de serem averiguadas para o âmbito laboral da A3S são **Definição e Análise de Funções (50%), Gestão do Desempenho (50%), Marketing Interno/Employer Branding (50%) e Sistemas de Informação de Recursos Humanos (50%)**.

Sobre a questão “Se desejar, adicione alguma prática que ache pertinente para a sua formação, no âmbito da área de Recursos Humanos, **100%** não respondeu.

Sobre a questão:

Acha importante a divulgação deste tipo de ações de formação também para os associados A3S, mesmo sendo focado no âmbito laboral?

4 respostas

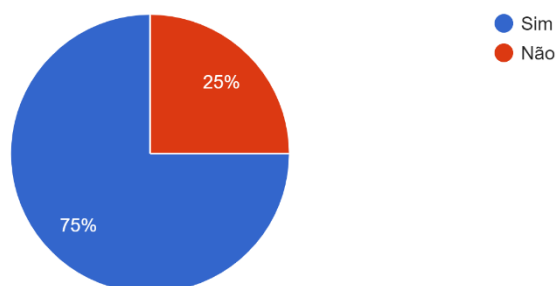


Figura 24: Questão 3 - Gráfico de Resultados - Necessidade de Formação - Associados

Apenas 75% dos associados acha pertinente que este tipo de ações de formação seja partilhado também para os mesmos.

E, por ultimo, sobre a possibilidade de adicionar outros temas para formação, enquadrando o âmbito laboral da A3S, obteve-se duas respostas viáveis: Gestão da qualidade/normativos e sistemas integrados de gestão, e ainda gestão de tempo. As outras duas respostas não foram consideradas [N/A e (em branco)]

Apêndice X – Resultado da Reunião de equipa sobre Sistema de Recompensas/ Benefícios

	Dificuldades	Riscos
Aplicabilidade do <i>Work-life balance</i> nos colaboradores da A3S:	Consideram que não existe a 100%... apenas concordam com a flexibilidade, quando necessário, em ajustar o trabalho às necessidades emergentes da vida pessoal (resistência com o termo)	Os colaboradores mencionam que estão num ponto de <i>burn-out</i> , e que, se assim não for, não adquirem sustentabilidade laboral, e que põem em risco o seu local de trabalho.
Trabalho considerado “gratuito”	Quando há uma dedicação por parte da equipa em fazer candidaturas que, posteriormente não conseguem angariar	Trabalham mais do que as 8h de trabalho diárias, desmotivam-se por não atingirem resultados.
Riscos de manter o posto de trabalho	Dificuldades em garantir uma contínua sustentabilidade laboral	Riscos de <i>Burn-Out</i> Caso saia algum colaborador, risco de perda dessa sustentabilidade

Apêndice XI - Resultados obtidos do questionário de Cultura organizacional

Instrumento OCAI – “Organizational Culture Assessment Instrument”, desenvolvido por Cameron e Quinn (2011)

Tipos de cultura – Modelo de Charles Handy, de 1978

Observações: dos 4 questionários realizados, 1 deles ficou “Não-viável” por não cumprir as regras de somatório por questão. Desta forma, pode-se verificar um enviesamento de resultados de 25%.

Resultados a considerar:

	Eixo 1 Flexibilidade	Adocracia	Eixo 2 Foco no exterior e diferenciação	Mercedo	Eixo 1 Estabilidade e Controlo	Hierarquia	Eixo 2 Foco no interior e Integração	Clã
Colaboradores (Cultura atual)		3,06		1,28		0,94		4,58
Colaboradores (Cultura desejada)		2,56		0,94		1,72		4,78

Tabela 13: Quadro da média gerada - Questionários Cultura A3S



Figura 25: Gráfico de análise - Questionários da Cultura da A3S

Com estes resultados, verifica-se os seguintes aspetos:

- A tipologia de cultura com mais pontuação é a cultura de clã, sendo no campo do atual, seja no desejado:

Esta cultura normalmente classifica-se como sendo uma cultura em que os trabalhadores têm muitas características em comum. A prioridade da organização para estes trabalhadores foca-se na tarefa de construir e manter a sua cultura forte e garantir o seu bem-estar. Existe um ambiente de trabalho harmonioso, tranquilo, com liberdade e confiança para exercerem as suas funções. A liderança é caracterizada pela procura constante de feedback e a organização prioriza a formação dos seus trabalhadores.

- Verifica-se que existe um foco da dimensão da flexibilidade, em que se verifica uma atitude que se adapta rapidamente nas mudanças. Existe uma centralização nas pessoas e nas atividades, em vez da estrutura, procedimentos e planos, sendo que nunca se pode prever e controlar tudo.
- A Dimensão que diz respeito à orientação das tomadas de decisão, é centrada no desenvolvimento, colaboração, integração de atividades e coordenação.

É de referir que o segundo tipo de cultura com mais pontuação, é a de adocracia, que mantém a descrição no foco da dimensão da flexibilidade, mas verifica-se o oposto na tomada de decisão, sendo focada mais para a diferenciação e olhar para o mercado, com uma visão mais competitiva. Verifica-se aqui uma contradição, pretendo que sejam valores diminuídos no âmbito do desejado.

Pode-se concluir, cruzando os dois modelos de cultura/clima estudados (Modelo de Charles Handy de 1978, e o Modelo de Cameron e Quinn, de 1983), ambos apontam para múltiplos aspetos comuns como:

- o foco para uma cultura enriquecida pelos laços na equipa;
- feedback constante;
- grande nível de flexibilidade e confiança;
- privilegiar a aquisição de competências

Logo, verificou-se uma corroboração no uso deste instrumento para a descrição efetuada no Manual de GDRH da A3S.

Apêndice XII - Guião de Entrevista – DAF’S A3S

Objetivo: Identificar e caracterizar as funções da A3S

Datas: 4, 5 e 7 de abril de 2022

Entrevistados(as): Carlota Quintão; Edgar Azevedo; Filipa Cabral da Rocha; Joana Marques

Denominação da função
O que faz? Como faz? Porque faz? Que se lhe exige? Consegue fazer um enquadramento do que faz, dentro da organização? Qual é a área que trabalha? Consegue dar uma designação à sua função?
Responsabilidades
O que é para si o trabalho de dia-a-dia? Quais são as suas prioridades? Quais são as principais tarefas da sua função? Qual é o grau de importância que classifica a sua função dentro da organização? Qual é o grau de autonomia que classifica a sua função dentro da organização?
Conhecimentos, Qualificações e experiência profissional
Qual considera ser o grau de habilitações literárias adequada ao bom desempenho da função? Quais considera ser as experiências profissionais adequadas ao bom desempenho da função? Em que contextos anteriores? Qual foi o tempo médio para adaptação à sua atual função? Quanto tempo acha que um novo colaborador se adaptará à mesma função?
Perfil de Competências, capacidades e aptidões
Quais são as competências-chave para o seu dia a dia? Que competências técnicas acha que o seu substituto deve possuir? Quais as softskills mais importantes para a sua área de trabalho? Pensa numa situação em que tenhas revelado um desempenho particularmente eficaz: O que aconteceu de extraordinário (fora do habitual) que conduziu ao bom desempenho descrito?

Pensa numa situação particularmente difícil durante o desempenho das tuas funções?
O que aconteceu? Como foi ultrapassado o problema? Trata-se de um problema recorrente na organização?

outros

Considera que existem critérios de elegibilidade para o executar da sua função? Quais?
A nível de avaliação de desempenho, quais são os indicadores para avaliar o bom desempenho na sua função?

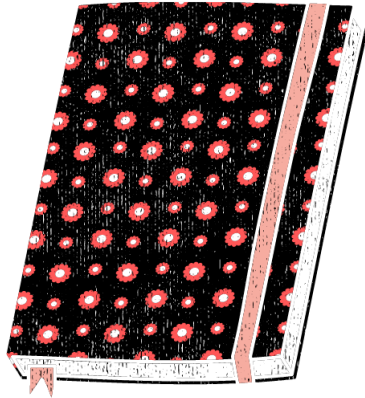
Manual de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos



PESSOAS
são a primazia da Economia Social e da Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos



Associação A3S | 2022



Manual de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Associação A3S | 2022

Autoria:

Recursos Humanos - Associação A3S

Aprovação:

Assembleia Geral

Direitos de autor e confidencialidade:

O Conteúdo deste documento não pode ser reproduzido sem a devida autorização. Todos os direitos pertencem à Associação A3S © 2022

Design:

Cátia Correia - Canva

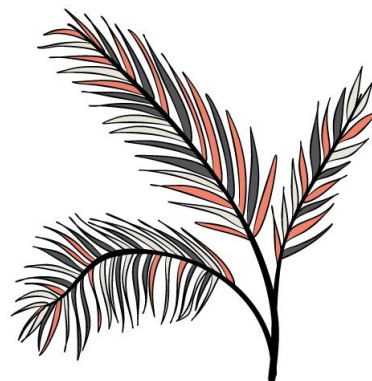
Papel:

Este manual, caso impresso, é oriundo de materiais reciclados, de florestas sustentáveis ou outras fontes controladas certificadas pelo Forest Stewardship Council (FSC)



Índice

- Identidade e Propósito da Associação A3S
- Organograma Organizacional
- Definição e Análise de Funções (DAF's)
- Recrutamento e Seleção
- Acolhimento e Integração
- Gestão do Desempenho
- Gestão de Carreiras
- Gestão da Formação
- Sistema de Recompensas/ Benefícios
- Cultura e Clima organizacionais
- Sistemas de Informação de GDRH
- Desvinculação



Identidade e Propósito



• Missão

(É o propósito da organização existir, é a sua razão de ser. Quem somos e o que fazemos. Normalmente uma frase.)

Promover o empreendedorismo social de base coletiva e a sustentabilidade da Economia Social

• Visão

(É a situação em que a organização deseja chegar no futuro. Serve de motivação organizacional)

Contribuir para a consolidação de alternativas de desenvolvimento sustentáveis, mais justas, equitativas e participativas



• Valores

(São os ideais de atitude, comportamento e resultado que devem estar presentes nos(as) colaboradores(as) e nas relações com os stakeholders)



- A) Democracia participativa e corresponsabilização das pessoas e organizações;
- B) Transparência na prestação de contas sociais, ambientais e económicos;
- C) Coerência entre a intervenção e o ideário da economia social e solidária;
- D) Trabalho digno em contextos qualificantes e empoderadores;
- E) Pensamento crítico na construção de alternativas;
- F) Lealdade e confiança nas relações com as diferentes pessoas e organizações

Organograma

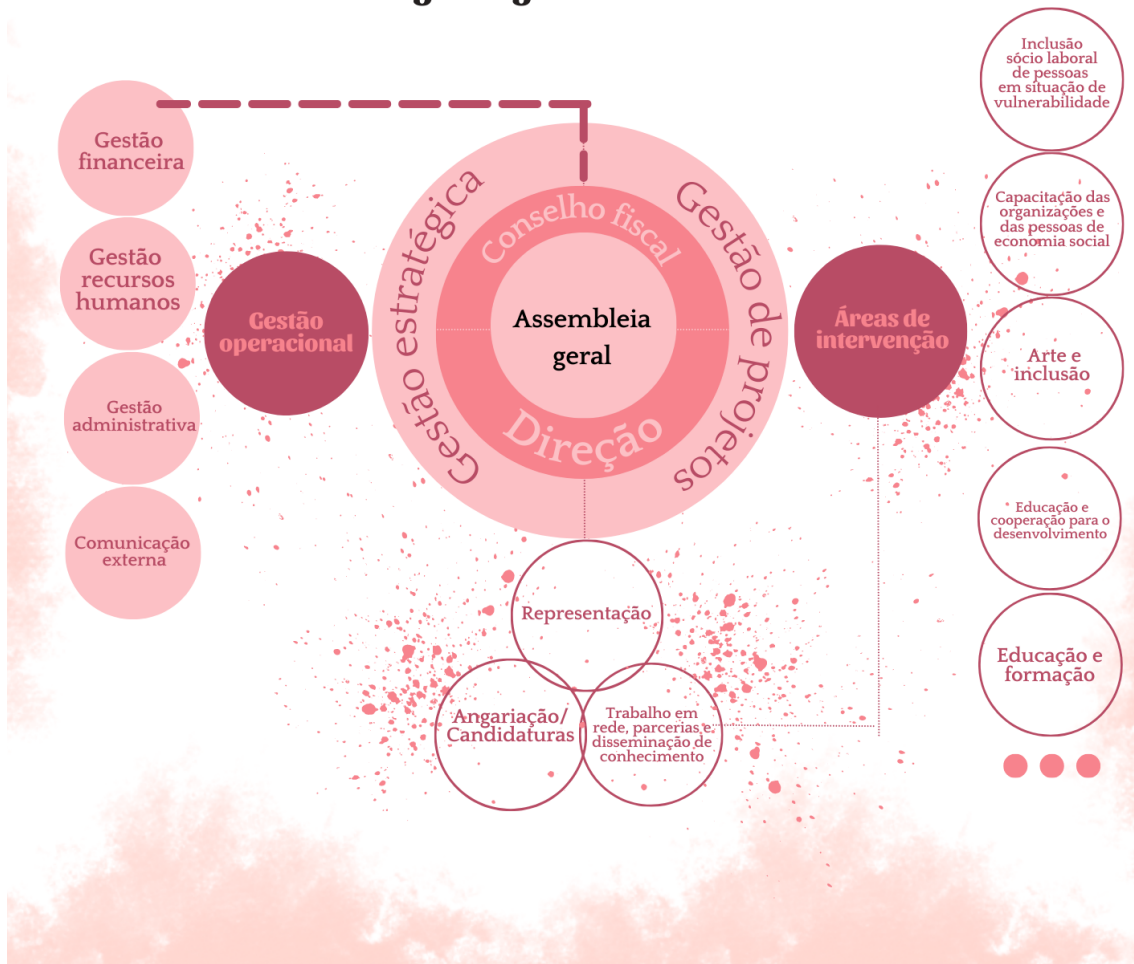


(é um gráfico que representa visualmente a estrutura organizacional de uma instituição ou empresa. O principal propósito deste modelo estrutural é apresentar a hierarquização e as relações entre os diferentes setores da organização.)



Sendo uma Associação, o Organograma deve conter a atividade associativa. Existe um elevado grau de descentralização de autoridade e reconhece-se a posição da Assembleia Geral para tomada conjunta de decisões, que podem influenciar a parte laboral.

Organograma A3S



Definição e Análise de Funções DAF's



(É um processo sistemático e estruturado que consiste no estudo das funções inerentes à organização, através de uma recolha de informação sobre o conteúdo e contexto circundante.)

DAF's A3S

- Apoio à Gestão Administrativa
- Apoio à Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos;
- Apoio à Gestão e Organização Executiva;
- Apoio à Gestão Financeira
- Avaliador(a)
- Formador(a)/Consultor(a)
- Gestor(a) de Projetos Sociais;
- Investigador(a) Social

(Segue abaixo as DAF's da A3S)



Descrição e Análise de Funções	
Identificação da Função A3S	Referencial
Apoio à Gestão Administrativa	Classificação Portuguesa das Profissões 3343.0
Objetivo da função	
Garantir toda a organização documental e administrativa	
Responsabilidades da Função	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão da correspondência virtual (e-mail) e outras; • Marcação de reuniões e gestão da calendarização A3S; • Monitorização dos prazos de candidatura ou finalização de projetos e de outras valências legais; • Estabelecer contacto recorrente com a equipa A3S, no que toca à atualização das atividades organizacionais; • Programar e efetuar marcação de viagens, transporte e alojamento; • Apoiar na preparação de candidaturas, orçamentos e manutenção de despesas; • Preparar relatórios de assembleias gerais, atas, entre outros documentos necessários, utilizando estenografia ou equipamento especializado de escritório. 	
Conhecimentos, Qualificações e experiência profissional	
Habilitações Literárias	Área de Conhecimento
12º ano ou superior	Gestão administrativa; Secretariado.
Conhecimento de Línguas Estrangeiras	
Inglês	
Conhecimentos Profissionais, qualificações e certificados	
Diploma nível 4 ou superior	
Experiência profissional mínima/desejável	
Não necessita	
Perfil de Competências, capacidades e aptidões	
Competências Transversais	Competências Específicas
<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Gestão de Relacionamentos • Comunicação • Diversidade e Inclusão • Avaliação Crítica • Visão de negócio • Trabalho em Equipa • Autonomia 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamento Estratégico • Gestão de Tempo • Organização • Responsabilidade

Critérios de Elegibilidade	
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos da Área da Economia Social • Domínio do Microsoft Office • Disponibilidade de Teletrabalho a 100% • Disponibilidade de deslocação (se necessário) 	
Indicadores de Desempenho	
Objetivos Organizacionais	Contribuir para o bom desempenho organizacional que lhe foi atribuído individualmente
Objetivos Específicos	Organização administrativa e Gestão de tempos/calendarização de atividades.
Instrumentos de Medida	Feedback avaliativo

Validação	
Responsável _____	Data de Validação __/__/__

Descrição e Análise de Funções	
Identificação da Função A3S	Referencial
Apoio à Gestão e Desenvolvimento de RH	Classificação Portuguesa das Profissões 2423.0
Objetivo da função	
Ser o equilíbrio entre os interesses dos colaboradores e o interesse da organização.	
Responsabilidades da Função	
<ul style="list-style-type: none"> • Garantir o conhecimento das políticas, práticas e instrumentos de gestão e desenvolvimento de recursos humanos da A3S e a sua plena utilização; • Estudar e analisar o Manual de Gestão de Desenvolvimento dos Recursos Humanos da A3S, e utilizá-lo sempre que necessário como instrumento de apoio; • Aconselhar e executar o processo de recrutamento e seleção, e acompanhar o acolhimento e integração; • Garantir que a legislação laboral é corretamente aplicada; • Certificar que é executado o levantamento de necessidades de formação e respetivo planeamento de formação; • Preparar informação profissional ou trabalhar em sistema de classificação de profissões; • Conceber informação necessária para o desenvolvimento da gestão do desempenho; 	
Conhecimentos, Qualificações e experiência profissional	
Habilitações Literárias	Área de Conhecimento
Nível 6 ou superior	Recursos Humanos; Psicologia.
Conhecimento de Línguas Estrangeiras	
Inglês	
Conhecimentos Profissionais, qualificações e certificados	
Diploma nível 6 ou superior	
Experiência profissional mínima/desejável	
Não necessita	
Perfil de Competências, capacidades e aptidões	
Competências Transversais	Competências Específicas
<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Gestão de Relacionamentos • Comunicação • Diversidade e Inclusão • Avaliação Crítica • Visão de negócio • Trabalho em Equipa • Autonomia 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamento Estratégico • Liderança • Credibilidade • Construção de competências • Promoção da mudança • Inovação e Integração • Promotor de tecnologias



Critérios de Elegibilidade	
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos da Área da Economia Social • Domínio do Microsoft Office • Disponibilidade de Teletrabalho a 100% • Disponibilidade de deslocação (se necessário) 	
Indicadores de Desempenho	
Objetivos Organizacionais	Contribuir para o bom desempenho organizacional que lhe foi atribuído individualmente
Objetivos Específicos	Reestruturação e formalização dos processos de Recursos Humanos
Instrumentos de Medida	Feedback Avaliativo

Validação	
Responsável _____	Data de Validação __/__/__

Descrição e Análise de Funções	
Identificação da Função A3S	Referencial
Apoio à Gestão e Organização Executiva	Classificação Portuguesa das Profissões 2421.0
Objetivo da função	
Estruturar a operação do trabalho de acordo com a identificação e propósito organizacionais	
Responsabilidades da Função	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar, incentivar e desenvolver os objetivos, estratégias e planos, com uma utilização dos recursos da Associação para satisfazer os clientes/parceiros; • Desenvolver soluções para problemas (sejam estes de clientes, parceiros ou <i>stakeholders</i>); • Analisar, avaliar e debater os sistemas da organização; • Saber executar estudos de trabalho através de gráficos de fluxos, registos, relatórios, manuais e descrições; • Revisão de metodologias, alterar formas de trabalho, ajudar a redefinir as DAF (Descrição e Análise de Funções) e resolver problemas organizacionais; • Formular instruções, manuais de procedimentos e outros documentos necessários para a A3S; • Capacidade de motivar e mover os colegas de equipa a atingir melhores resultados de produtividade e maior <i>engagement</i> com a associação. 	
Conhecimentos, Qualificações e experiência profissional	
Habilitações Literárias	Área de Conhecimento
Nível 6 ou Superior	Sociologia; Gestão; Psicologia; Recursos Humanos
Conhecimento de Línguas Estrangeiras	
Inglês	
Conhecimentos Profissionais, qualificações e certificados	
Diploma nível 6 ou superior	
Experiência profissional mínima/desejável	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiência anterior na Gestão de uma organização de Economia Social/Associação <p style="text-align: center;">Ou</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos da Gestão atual da organização/associação (promoção) 	
Perfil de Competências, capacidades e aptidões	
Competências Transversais	Competências Específicas
<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Gestão de Relacionamentos • Comunicação • Diversidade e Inclusão • Avaliação Crítica • Visão de negócio • Trabalho em Equipa • Autonomia 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança • Inteligência Emocional • Resiliência • Autoconhecimento • Resolução de Problemas • Pensamento Estratégico • Promoção da mudança • Inovação e Integração



Critérios de Elegibilidade	
<ul style="list-style-type: none">• Conhecimentos da Área da Economia Social• Domínio do Microsoft Office• Disponibilidade de Teletrabalho a 100%• Disponibilidade de deslocação (se necessário)	
Indicadores de Desempenho	
Objetivos Organizacionais	Contribuir para o bom desempenho organizacional que lhe foi atribuído individualmente
Objetivos Específicos	Garantir uma boa gestão e estratégia para futuro
Instrumentos de Medida	Feedback Avaliativo

Validação	
Responsável _____	Data de Validação __/__/__

Descrição e Análise de Funções	
Identificação da Função A3S	Referencial
Apoio à Gestão Financeira	Classificação Portuguesa das Profissões 3313.1
Objetivo da Função	
Organização de contas, faturas e pagamentos.	
Responsabilidades da Função	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar a recolha da manutenção de despesas efetuada mensalmente; • Conferir a visão geral das despesas A3S (pagamentos e recebimentos); • Elaborar ordens de pagamento; • Conferir a existência de folhas de caixa; • Verificar periodicamente se os valores de caixa coincidem com os valores registados no programa utilizado; • Ser portador(a) de autorização para lidar com questões bancárias, como depósitos, levantamentos, pagamentos e outras questões; • Autorizar despesas; • Autorizar outras operações financeiras de acordo com os parâmetros definidos pela A3S; • Ajudar na realização no fecho mensal (Processamento de salários) e anual (Balancete). 	
Conhecimentos, Qualificações e experiência profissional	
Habilitações Literárias	Área de Conhecimento
Nível 5 ou Superior	Técnico de Contabilidade; Contabilidade; Gestão de Empresas; Gestão; Economia
Conhecimento de Línguas Estrangeiras	
Inglês	
Conhecimentos Profissionais, qualificações e certificados	
Diploma nível 5 ou superior	
Experiência profissional mínima/desejável	
Não necessita	
Perfil de Competências, capacidades e aptidões	
Competências Transversais	Competências Específicas
<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Gestão de Relacionamentos • Comunicação • Diversidade e Inclusão • Avaliação Crítica • Visão de negócio • Trabalho em Equipa • Autonomia 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamento Estratégico • Credibilidade • Capacidade de Análise • Gestão de Prioridades • Inovação e Integração • Contabilidade • Trabalhar sobre <i>Timings</i>



Critérios de Elegibilidade	
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos da Área da Economia Social • Domínio do Microsoft Office • Conhecimentos do TOC online • Disponibilidade de Teletrabalho a 100% • Disponibilidade de deslocação (se necessário) 	
Indicadores de Desempenho	
Objetivos Organizacionais	Contribuir para o bom desempenho organizacional que lhe foi atribuído individualmente
Objetivos Específicos	Garantir a gestão do fundo de caixa e gestão financeira básica
Instrumentos de Medida	Feedback Avaliativo

Validação	
Responsável _____	Data de Validação __/__/__

Descrição e Análise de Funções	
Identificação da Função A3S	Referencial
Avaliador(a)	Decreto Regulamentar nº 2/2010, de 23/06
Objetivo da Função	
Executar atividades de avaliação de projetos nas áreas sociais.	
Responsabilidades da Função	
<ul style="list-style-type: none"> • Participar na conceção, desenvolvimento e execução de projetos de investigação e intervenção; • Recolher toda a informação relevante para o efeito de avaliação; • Criação e utilização de instrumentos de recolha de informação (entrevistas, inquéritos, dinâmicas de grupo, etc...) • Saber avaliar o envolvimento e a qualidade científico-metodológica do projeto em questão; • Preparação e criação de um relatório avaliativo de valor; • Avaliar de que modo todo e qualquer tipo de manifestação da atividade humana influencia e depende de condições socioculturais existentes; • Estudar de que modo os comportamentos, as atividades e as relações dos indivíduos e grupos se integram num sistema de organização social. 	
Conhecimentos, Qualificações e experiência profissional	
Habilitações Literárias	Área de Conhecimento
Nível 6 ou Superior	Sociologia; Ciências Sociais; Políticas Sociais; Psicologia;
Conhecimento de Línguas Estrangeiras	
Inglês	
Conhecimentos Profissionais, qualificações e certificados	
Diploma nível 6 ou superior	
Experiência profissional mínima/desejável	
Experiência profissional anterior valorizada em funções similares	
Perfil de Competências, capacidades e aptidões	
Competências Transversais	Competências Específicas
<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Gestão de Relacionamentos • Comunicação • Diversidade e Inclusão • Avaliação Crítica • Visão de negócio • Trabalho em Equipa • Autonomia 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança • Pensamento Estratégico • Gestão de Conflitos/crises • Persistência • Credibilidade • Inovação e Integração • Capacidade de Análise • Trabalhar sobre <i>Timings</i> • Inteligência Emocional • Observação crítica

Crítérios de Elegibilidade	
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos da Área da Economia Social • Domínio do Microsoft Office • Metodologia de Projeto de Intervenção • Disponibilidade de Teletrabalho a 100% • Disponibilidade de deslocação (se necessário) 	
Indicadores de Desempenho	
Objetivos Organizacionais	Contribuir para o bom desempenho organizacional que lhe foi atribuído individualmente
Objetivos Específicos	Utilizar métodos de modo qualitativo e quantitativo para verificar o cumprimento dos objetivos de Projeto Social
Instrumentos de Medida	Nº de Relatórios;

Validação	
Responsável _____	Data de Validação __/__/__

Descrição e Análise de Funções	
Identificação da Função A3S	Referencial
Formador(a)/ Consultor(a);	Classificação Portuguesa das Profissões 2359; 2632.1;
Objetivo da Função	
Domínio de técnicas para transmissão e instrução de competências/conhecimentos	
Responsabilidades da Função	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as necessidades e requisitos de formação/Consultoria; • Desenvolver e conduzir programas de formação/Consultoria; • Criação de conteúdos para a formação/Consultoria (Manuais; auxílios visuais; sumários desenvolvidos; etc...); • Planear, preparar e ministrar as sessões; • Dinamizar as atividades dos formandos, promovendo pesquisas individuais, autoformação, trabalhos em equipa e debates; • Avaliar os resultados da qualidade e eficácia da formação/consultoria • Reconhecer as particularidades individuais e grupais, sendo dinamizador da aprendizagem coletiva e mantendo a motivação grupal; <p style="text-align: center;">Especificamente de Consultoria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possuir a capacidade de ser-se extremamente específico, e saber entrar dentro do contexto; • Saber identificar o problema e lançar propostas de ação para o resolver; • Nunca garantir que os resultados esperados são atingidos pois normalmente o produto da consultoria é intangível. 	
Conhecimentos, Qualificações e experiência profissional	
Habilitações Literárias	Área de Conhecimento
Nível 6 ou Superior	Sociologia; Ciências Sociais; Políticas Sociais; Ciências da Educação; Psicologia; Recursos Humanos;
Conhecimento de Línguas Estrangeiras	
Inglês	
Conhecimentos Profissionais, qualificações e certificados	
Diploma nível 6 ou superior	
Experiência profissional mínima/desejável	
Experiência profissional anterior valorizada em funções similares	
Perfil de Competências, capacidades e aptidões	
Competências Transversais	Competências Específicas
<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Gestão de Relacionamentos • Comunicação • Diversidade e Inclusão • Avaliação Crítica • Visão de negócio • Trabalho em Equipa • Autonomia 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança • Abertura Social • Capacidade de Análise e síntese • Planificação e Organização • Credibilidade • Inovação e Integração • Capacidade de tomada de decisão • Criatividade • Inteligência Emocional • Observação crítica

Critérios de Elegibilidade	
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos da Área da Economia Social (Nível avançado) • CCP Certificado pela DGERT • Domínio do Microsoft Office • Disponibilidade de Teletrabalho a 100% • Disponibilidade de deslocação (se necessário) 	
Indicadores de Desempenho	
Objetivos Organizacionais	Contribuir para o bom desempenho organizacional que lhe foi atribuído individualmente
Objetivos Específicos	Ser um facilitador(a) de aprendizagem e agente de mudança;
Instrumentos de Medida	N.º Ações de formação; N.º de Consultorias; Inquéritos de Satisfação dos formandos/Clientes;

Validação	
Responsável _____	Data de Validação __/__/__

Descrição e Análise de Funções	
Identificação da Função A3S	Referencial
Gestor(a) de Projetos Sociais	Classificação Portuguesa das Profissões N/A
Objetivo da Função	
Controla e executa o projeto, analisando a Sociedade-alvo, conduzindo-o ao sucesso.	
Responsabilidades da Função	
<ul style="list-style-type: none"> • Visualizar as possíveis candidaturas a projetos sociais cofinanciados; • Gerir o cronograma do projeto, garantindo a finalização do mesmo no prazo previsto; • Garantir se a A3S tem os recursos disponíveis para a gestão do cronograma; • Prever e gerir percursos críticos no decorrer do projeto social; • Gerir o âmbito do projeto, garantindo junto dos <i>Stakeholders</i>, que este está a ser realizado e será entregue da forma que foi inicialmente aprovado; • Garantir a transparência no que toca à troca de informações entre <i>stakeholders</i>; • Desenvolver as métricas para acompanhamento e avaliação do projeto social, caso necessário; • Interpretar os resultados obtidos tendo em conta os elementos fornecidos por outros investigadores que trabalham em domínios conexos; • Elaborar documentos e estudos científicos de modo a serem utilizados pelos governantes, outros decisores políticos e sectores económicos interessados na resolução de problemas sociais. 	
Conhecimentos, Qualificações e experiência profissional	
Habilitações Literárias	Área de Conhecimento
Nível 6 ou Superior	Sociologia; Políticas Sociais; Psicologia; Assistência Social;
Conhecimento de Línguas Estrangeiras	
Inglês	
Conhecimentos Profissionais, qualificações e certificados	
Diploma nível 6 ou superior	
Experiência profissional mínima/desejável	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiência anterior em Gestão de Projetos Sociais de uma organização de Economia Social/Associação <p style="text-align: center;">Ou</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos da Metodologia da Gestão de Projetos atual da organização/associação (promoção) 	
Perfil de Competências, capacidades e aptidões	
Competências Transversais	Competências Específicas
<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Gestão de Relacionamentos • Comunicação • Diversidade e Inclusão • Avaliação Crítica • Visão de negócio • Trabalho em Equipa • Autonomia 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociação • Liderança • Pensamento Estratégico • Gestão de Conflitos/crises • Persistência • Credibilidade • Capacidade de Análise • Trabalhar sobre <i>Timings</i> • Inteligência Emocional • Observação crítica



Critérios de Elegibilidade	
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos da Área da Economia Social • Domínio do Microsoft Office • Metodologia de Projeto de Intervenção e Investigação Científica • Disponibilidade de Teletrabalho a 100% • Disponibilidade de deslocação (se necessário) 	
Indicadores de Desempenho	
Objetivos Organizacionais	Contribuir para o bom desempenho organizacional que lhe foi atribuído individualmente
Objetivos Específicos	Garantir a finalização de projetos com Eficiência e Eficácia
Instrumentos de Medida	Nº de Projetos em vigor/finalizados

Validação	
Responsável _____	Data de Validação __/__/__

Descrição e Análise de Funções	
Identificação da Função A3S	Referencial
Investigador(a) Social	Classificação Portuguesa das Profissões 2632.1; Decreto-Lei n.º 124/99
Objetivo da Função	
Executar atividades de investigação e desenvolvimento nas áreas sociais.	
Responsabilidades da Função	
<ul style="list-style-type: none"> • Participar na conceção, desenvolvimento e execução de projetos de investigação e desenvolvimento; • Coordenar e orientar a execução de projetos de investigação e desenvolvimento; • Desenvolver ações de formação no âmbito da metodologia de investigação; • Investigar de que modo todo e qualquer tipo de manifestação da atividade humana influencia e depende de condições socioculturais existentes • Estudar de que modo os comportamentos, as atividades e as relações dos indivíduos e grupos se integram num sistema de organização social 	
Conhecimentos, Qualificações e experiência profissional	
Habilitações Literárias	Área de Conhecimento
Nível 6 ou Superior	Sociologia; Ciências Sociais; Políticas Sociais; Psicologia;
Conhecimento de Línguas Estrangeiras	
Inglês	
Conhecimentos Profissionais, qualificações e certificados	
Diploma nível 6 ou superior	
Experiência profissional mínima/desejável	
Não necessita	
Perfil de Competências, capacidades e aptidões	
Competências Transversais	Competências Específicas
<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Gestão de Relacionamentos • Comunicação • Diversidade e Inclusão • Avaliação Crítica • Visão de negócio • Trabalho em Equipa • Autonomia 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança • Pensamento Estratégico • Gestão de Conflitos/crises • Persistência • Credibilidade • Inovação e Integração • Capacidade de Análise • Trabalhar sobre <i>Timings</i> • Inteligência Emocional • Observação crítica



Critérios de Elegibilidade	
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos da Área da Economia Social • Domínio do Microsoft Office • Metodologia de Projeto de Intervenção e Investigação Científica • Disponibilidade de Teletrabalho a 100% • Disponibilidade de deslocação (se necessário) 	
Indicadores de Desempenho	
Objetivos Organizacionais	Contribuir para o bom desempenho organizacional que lhe foi atribuído individualmente
Objetivos Específicos	Reflexão sobre os fenómenos que moldam a sociedade e criação de conteúdo científico
Instrumentos de Medida	Nº de Publicações; Nº de Relatórios;

Validação	
Responsável _____	Data de Validação __/__/__



Definição e Análise de Funções

DAF's A3S

Instrumento

Descrição e Análise de Funções	
Identificação da Função A3S	Referencial
Objetivo da Função	
Responsabilidades da Função	
<ul style="list-style-type: none"> • • 	
Conhecimentos, Qualificações e experiência profissional	
Habilitações Literárias	Área de Conhecimento
Nível 6 ou Superior	
Conhecimento de Línguas Estrangeiras	
Inglês	
Conhecimentos Profissionais, qualificações e certificados	
Diploma nível 6 ou superior	
Experiência profissional mínima/desejável	
Perfil de Competências, capacidades e aptidões	
Competências Transversais	Competências Específicas
<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Gestão de Relacionamentos • Comunicação • Diversidade e Inclusão • Avaliação Crítica • Visão de negócio • Trabalho em Equipa • Autonomia 	



Critérios de Elegibilidade	
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos da Área da Economia Social • Domínio do Microsoft Office • Disponibilidade de Teletrabalho a 100% • Disponibilidade de deslocação (Se necessário) 	
Indicadores de Desempenho	
Objetivos Organizacionais	Contribuir para o bom desempenho organizacional que lhe foi atribuído individualmente
Objetivos Específicos	
Instrumentos de Medida	

Validação	
Responsável _____	Data de Validação _/_/___

Recrutamento e Seleção



• **Recrutamento**

(Processo de procura e atração de candidatos(as) adequados(as) e suficientes às necessidades da organização -Bihim, 2016)



Recrutamento Interno

(Recrutamento dentro da Organização)



Recrutamento Externo

(Candidatos(as) disponíveis no mercado)



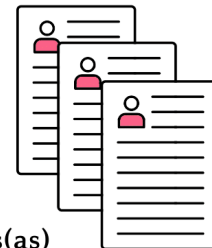
Divulgação da Vaga

- IEFEP
- Recomendações de Parceiros;
- Faculdades/Universidades;
- Sites de Emprego;
- Entre outros...

Triagem de CV's

Mediante a função a desempenhar:

- Analisar a DAF da função e ver os requisitos exigidos;
- Triagem de CV's através das competências;
- Criação de base de dados de potenciais candidatos(as) futuros(as);



Recrutamento e Seleção



Provas Situacionais

(Ferramentas que podem ser utilizadas para estudar e desenvolver comportamentos individuais ou de grupo)

Ex. Dinâmicas de Grupo; Testes psicotécnicos

- <https://pt.testsworld.net/category/testes-de-trabalho>
-- Variáveis testes de lógica

<https://international-iq-test.com/pt/>
-- Teste de QI

<https://www.assessmentday.co.uk/logic/free/LogicalReasoningTest1/LogicalReasoningTest1-Questions.pdf>
-- Testes de Lógica, em inglês

(Recolha de Dados para uma tabela e posterior análise)



Registo de Ocorrências

(Registo de quaisquer indicadores de comportamento que comprometa ou ultrapasse o esperado, suprimindo folhas de memória)

Será importante definir as seguintes questões:

- Que ocorrências registar?
- Quem as vai registar?
- Qual a finalidade?
- Como assegurar o RGPD?
- Qual a designação deste registo ?

Recrutamento e Seleção



• Seleção

(Processo em que as organizações selecionam os(as) candidatos(as) que se adequam ao exercício da função ao qual surgiu o processo de Recrutamento -Rego, et al., 2015)



A3S - Misto

A A3S privilegia o recrutamento interno, dentro do seu núcleo de associados, através de contratos de prestação de serviços, e, se possível, contratos de trabalho sem termo, proporcionando aos mesmos um maior contacto com a produção de serviços associativos.

O recrutamento externo é, também, estratégia da A3S, de forma a trazer novos talentos e pensamentos inovadores para dentro da Associação. Para esta metodologia, existe um Guião de Entrevista, o Registo de ocorrências (durante o decorrer da entrevista) e, caso seja necessário, a aplicação de testes psicotécnicos, disponibilizados em várias plataformas digitais.

Após o processo de triagem de CVs e processo de seleção estarem concluídos, é dado um feedback a todos os(as) candidatos(as), via chamada ou e-mail:

- Agradecimento pela candidatura;
- Feedback sobre o processo de seleção: Se foi ou não selecionado(a).



Recrutamento e Seleção

A3S

Instrumentos

Recrutamento e Seleção

Instrumentos



Guião de Entrevista A3S

1. O que o/a levou a candidatar-se a esta vaga na A3S? Quais foram as suas motivações?
2. O que sabe/conhece sobre a A3S?
3. Qual é o seu percurso académico/formação?
4. Qual é o seu percurso profissional?
5. Qual a sua experiência em atividades de investigação e estudos? Está habituado/a a tratar dados, fazer pesquisas, candidaturas? E sínteses?
6. Domina a língua inglesa? Introduce Yourself, please.
7. Está habituado/a a trabalhar com redes sociais, mailing lists e e-mail institucional? Em que contextos?
8. De que forma foi adquirindo conhecimentos sobre a Economia Social e Solidária? e sobre as questões da empregabilidade de públicos em situação de vulnerabilidade? Com que valores mais se identifica?
9. De todas as funções que desempenhou, de qual gostou mais?
10. Quais as suas aspirações profissionais e os seus projetos para o futuro?

(Dúvidas/Questões/ Agradecimentos)

PROVA SITUACIONAL: EXEMPLAR– RECRUTAMENTO E SELECÇÃO - A3S



“Você é técnico de RH e trabalha numa empresa Consultora de RH que possui um bom-nome no mercado, nomeadamente no ano anterior candidatou-se ao prémio de “Responsabilidade Social”, e ganhou. Este prémio distingue-a das restantes consultoras.

Hoje depara-se perante três processos de recrutamento e selecção para concluir até às 19 horas do presente dia e conclui que apenas poderá concretizar um dos processos. Eles são:

1. Cinco operadores de metro.

Situação: A empresa Metro garante que sem estes operadores, uma carruagem não funcionará amanhã, instalando assim o caos junto dos utilizadores deste meio de transporte.

Valor do recrutamento: 3000 euros

2. Um jurista.

Situação: trata-se da sua melhor empresa Cliente. Se a resposta não for imediata porá em causa um contrato de recrutamento e selecção para os próximos cinco anos.

Valor do recrutamento: 1000 euros

3. Seis operadores fabris.

Situação: A fábrica Valebrinca é a fornecedora de brinquedos do Hipermercado XPTO e na época de natal o fornecimento é diário. A não colocação imediata destes operadores na Valebrinca, fará a paragem da linha de montagem de brinquedos para fornecer o referido hipermercado. Se a Valebrinca não fornecer a mercadoria ao XPTO colocará em risco um volume de negócio no valor de 50 000 euros.

Valor do recrutamento: 2000 euros”

Perante este cenário qual a sua opção? Porquê?

Em grupo:

- Defenda a sua opção;
- Justifique a exclusão das restantes duas opções;
- Deverá fazer com que o grupo chegue a um consenso;

Dispõe de 30 minutos.”

REGISTO DE OCORRÊNCIAS – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO - A3S



Nome do(a) candidato(a)				
Data 1ª Entrevista	/ /	Hora Entrevista	H	M

Momento (Entrevista Individual, Dinâmica de Grupo, Testes Psicotécnicos...)		
Responsável pelo Registo (Nome Visível)		
Ocorrências Positivas (Descrever sucintamente os comportamentos/ Atitudes observadas.)		
Ocorrências Negativas (Descrever sucintamente os comportamentos/ Atitudes observadas.)		
Consequências (Observações ou comentários; se passou ou não para fase seguinte)		



CONTRATO DE TRABALHO SEM TERMO

Entre:

a **Associação A3S**, com sede em **Rua da Vilarinha 876 1º Dto**, 4100-512, concelho do **Porto**, e NIPC n.º **507878213**, representado por **Nome**, como Primeiro Contraente;

e **Nome**, com documento de identificação n.º **Nº**, válido até **dd/mm/yyyy**, residente em **Morada, Código Postal**., concelho de **Concelho** e NIF n.º **Número Fiscal**, como Segundo Contraente;

é livremente celebrado e reciprocamente aceite o presente contrato de trabalho, o qual se regerá pelas seguintes cláusulas.

CLÁUSULA PRIMEIRA

(Objeto do Contrato)

O Segundo Contraente é admitido ao serviço do Primeiro Contraente, à data de **data de admissão** com a categoria profissional de **Categoria Profissional**, a fim de desempenhar as funções inerentes à mesma e/ou outras, desde que compatíveis com as suas qualificações e/ou habilitações.

CLÁUSULA SEGUNDA

(Tipologia Contratual e Caducidade)

1. O presente contrato tem o seu início a **dd/mm/aaaa**.
2. A Celebração do presente contrato justifica-se, nos termos do Art. 140º alínea F – “Acréscimo Excepcional de atividade da empresa” do Código do Trabalho, resultantes do incremento do volume médio da sua atividade normal.
3. Para rescisão do presente contrato por iniciativa do Segundo Contraente fica sujeita à observância do prazo de aviso prévio previsto no Art. 400º da Lei n.º 7/2009 de 12.02, e mediante justa causa, nos termos dos Art. 394º e seguintes do Código do Trabalho Lei n.º 7/2009, de 12.02.



CLÁUSULA TERCEIRA

(Local de Prestação de Trabalho)

1. O Segundo Contraente exercerá as suas funções em regime de teletrabalho, denominando-se para efeitos legais como o seu local de trabalho, o lugar em **Morada**, **Código Postal** , concelho de **Concelho**.
2. Segundo a Lei n. º83/2021, de 06 de dezembro, artigo 165.º:
"Considera-se teletrabalho a prestação de trabalho em regime de subordinação jurídica do trabalhador a um empregador, em local não determinado por este, através do recurso a tecnologias de informação e comunicação."
3. Caso haja necessidade por parte do Segundo Contraente, de **alteração do local de trabalho**, por tempo determinado ou indeterminado, deve ser comunicado ao Primeiro Contraente, no prazo máximo de **24 horas**.
4. O Segundo Contraente encontra-se obrigado a realizar as deslocações inerentes e necessárias ao exercício das suas funções, ou indispensáveis à sua formação profissional.

CLAÚSULA QUARTA

(Período de Trabalho e Horário de Trabalho)

1. Aplica-se o regime de **tempo integral**, com período normal de trabalho de **40 horas semanais**, distribuídas de segunda a sexta, entre as **8h e as 19h**, com duração máxima **diária de 8 horas**, e folgas fixas ao fim-de-semana.
2. O Segundo Contraente terá, obrigatoriamente, um período de descanso diário para refeição de 60 (sessenta) minutos.
3. O Segundo Contraente desde já presta o seu acordo a que o gozo dos feriados facultativos seja observado em qualquer outro dia que lhe seja indicado pelo Primeiro Contraente.



CLAÚSULA QUINTA

(Retribuição)

1. O Primeiro Contraente pagará ao Segundo Contraente a remuneração base ilíquida de **€ Remuneração Números + (por extenso)** mensais.
2. Além da remuneração referida no número anterior, o Segundo Contraente terá ainda direito a um subsídio de alimentação no valor de **€ Remuneração Números + (por extenso)** por cada dia de trabalho efetivamente prestado.
3. Sobre as prestações pagas ao Segundo Contraente incidirão os respetivos descontos legais,
4. O pagamento das quantias referidas nos números anteriores será efetuado por transferência bancária, até ao último dia de cada mês.

CLAÚSULA SEXTA

(Período de Experiência)

1. Os primeiros **180 (Cento e Oitenta) dias** de prestação de trabalho pelo Segundo Contraente são considerados como **período experimental**, podendo qualquer um dos Contraentes o rescindir sem aviso prévio, nem invocação de causa justa, não havendo lugar a qualquer indemnização, conforme resulta do Art. 112º e seguintes da Lei n.º 7/2009, de 12.02.
2. O período experimental começa a contar-se a partir do início da execução da prestação de trabalho pelo Segundo Contraente, e para efeitos da sua contagem não são tidos em consideração os dias de falta, ainda que justificadas, de licença e de dispensa, bem como a suspensão do contrato de trabalho.

CLAÚSULA SÉTIMA

(Direito a Férias)

O Segundo Contraente tem ainda direito a um período de férias remuneradas, nos termos dos Art. 237º e seguintes do Código do Trabalho Lei n.º 7/2009, de 12.02.



CLAÚSULA OITAVA

(Confidencialidade)

1. O Segunda Contraente obriga-se a, durante a vigência do contrato de trabalho e após a sua cessação, manter confidencialidade de todos os dossiers, arquivos, documentos, dados e informações obtidos em virtude da sua relação com a Primeira Contraente, relativos a esta (incluindo os seus colaboradores), ou aos seus clientes, nomeadamente sobre a sua organização, atividade ou negócio, preços, serviços prestados e qualquer outro dado de natureza comercial e/ou técnica, não podendo, designadamente, extrair cópias, divulgá-los ou comunicá-los a terceiros.
2. O dever de confidencialidade abrange a reprodução da informação em qualquer suporte informático, ou outro, salvo se essa informação for estritamente necessária para a realização das funções inerentes ao cargo exercido pelo Segundo Contraente.
3. No caso de cessação por qualquer motivo do contrato de trabalho, Segunda Contraente deverá devolver imediatamente à Primeira Contraente todos os originais e/ou cópias dos dossiers, correspondência, arquivos, memorandos e outros documentos e informações que se encontrem em seu poder.
4. A violação, pelo Segundo Contraente, das obrigações previstas na presente cláusula fá-la-á incorrer na obrigação de pagar à Primeira Contraente uma indemnização pelos prejuízos sofridos e, caso a violação ocorra durante a vigência do contrato de trabalho, poderá constituir justa causa de resolução do presente contrato.

CLAÚSULA NONA

(Dados Pessoais)

1. O Segundo Contraente reconhece, expressamente que o Primeiro Contraente, para fins de gestão e outras finalidades permitidas por lei, irá recolher e deter dados pessoais relativos à sua pessoa, nomeadamente, a candidatura de trabalho do Segundo Contraente, morada, referências, dados bancários e registos obrigatórios de pessoal.
2. O Segundo Contraente aceita empresta o seu consentimento ao Primeiro Contraente para tratar dados pessoais relativos à sua pessoa. para fins de gestão ou outras finalidades permitidas por lei, e, quando necessário, colocar essa informação à disposição de terceiros, prestadores de serviços, organismos públicos e quaisquer outras entidades, nos termos legais.



3. O Segundo Contraente consente expressamente, nomeadamente, na recolha, registo integração em base de dados, organização, conservação, adaptação, alteração, recuperação, consulta, utilização, eliminação e comunicação por Transmissão, difusão ou qualquer outra forma de colocação à disposição, incluindo a possibilidade de comparação e interconexão.

4. Ao abrigo do regulamento geral de proteção de dados (EU)2016/679, o Segundo Contraente tem os seguintes direitos:

a) retirar o consentimento relativamente ao tratamento efetuado dos dados pessoais;

b) opor-se a certos tipos de tratamento, como marketing direto e decisões baseadas apenas no tratamento automatizado;

c) solicitar ao responsável pelo tratamento dos dados pessoais o acesso aos mesmos, bem como a respetiva retificação ou apagamento, incluindo o exercício do "direito a ser esquecido";

d) apresentar queixa à CNPD (comissão nacional de proteção de dados), obtendo, para o efeito, junto da primeira contraente, os contactos da mesma;

e) ser informado, a pedido, sobre as finalidades do tratamento, as categorias dos dados envolvidos, e identidade dos destinatários a quem tenham sido divulgados e o período de conservação dos dados pessoais;

f) ser informado sobre quais os dados pessoais em que fase de tratamento e quaisquer informações disponíveis sobre a origem desses dados;

g) o direito de consulta, acesso, retificação, atualização ou eliminação dos dados pessoais, registados ao abrigo do presente regulamento, mediante comunicação, para o efeito, por correio eletrónico enviado para a primeira contraente, ou por pedido presencial.

5. O Primeiro Contraente reconhece que os dados estão sujeitos a total confidencialidade e que tomou as providências necessárias a assegurar que os dados pessoais do Segundo Contraente estão protegidos e sujeitos a medidas de segurança.



CLAÚSULA DÉCIMA

(Instrumentos de trabalho, Prestações Complementares e Acessórias)

1. O Primeiro Contraente é responsável pela disponibilização ao Segundo Contraente dos equipamentos e sistemas necessários à realização do trabalho e à interação trabalhador-empregador.
2. Os Sistemas deverão ser adquiridos com a concordância do Primeiro Contraente, acerca da necessidade de aquisição, características e preços.
3. São integralmente compensadas pelo Primeiro Contraente, todas as despesas adicionais que, comprovadamente, o trabalhador suporte como direta consequência da aquisição ou uso dos equipamentos e sistemas informáticos ou telemáticos necessários à realização do trabalho, incluindo os acréscimos de custos de energia e da rede instalada no local de trabalho em condições de velocidade compatível com as necessidades de comunicação de serviço, assim como os custos de manutenção dos mesmos equipamentos e sistemas.
4. Sendo os equipamentos e sistemas utilizados no teletrabalho fornecidos pelo Primeiro Contraente, as condições para o seu uso para além das necessidades do serviço são as estabelecidas pelo regulamento interno da instituição.

CLAÚSULA DÉCIMA PRIMEIRA

(Igualdade de Direitos e Deveres)

1. Segundo a Lei n.º 83/2021, de 06 de dezembro, artigo 169.º: “O trabalhador em regime de teletrabalho tem os mesmos direitos e deveres dos demais trabalhadores da empresa com a mesma categoria ou com função idêntica, nomeadamente no que se refere a formação, promoção na carreira, limites da duração do trabalho, períodos de descanso, incluindo férias pagas, proteção da saúde e segurança no trabalho, reparação de acidentes de trabalho e doenças profissionais, e acesso a informação das estruturas representativas dos trabalhadores, incluindo o direito a:
 - a) Receber, no mínimo, a retribuição equivalente à que auferiria em regime presencial, com a mesma categoria e função idêntica;
 - b) Participar presencialmente em reuniões que se efetuem nas instalações da empresa mediante convocação das comissões sindicais e intersindicais ou da comissão de trabalhadores, nos termos da lei;



c) Integrar o número de trabalhadores da empresa para todos os efeitos relativos a estruturas de representação coletiva, podendo candidatar-se a essas estruturas.

2. O trabalhador pode utilizar as tecnologias de informação e de comunicação afetas à prestação de trabalho para participar em reunião promovida no local de trabalho por estrutura de representação coletiva dos trabalhadores.

3. Qualquer estrutura de representação coletiva dos trabalhadores pode utilizar as tecnologias referidas no número anterior para, no exercício da sua atividade, comunicar com o trabalhador em regime de teletrabalho, nomeadamente divulgando informações a que se refere o n.º 1 do artigo 465.º

4. Constitui contraordenação grave a violação do disposto neste artigo 169º da Lei n.º 83/2021, de 06 de dezembro.

5. O Segundo Contraente obriga-se a cumprir o **Regulamento Interno** e os **procedimentos** em vigor, devidamente apresentados no processo de Acolhimento.

CLAÚSULA DÉCIMA SEGUNDA

(Direito à Privacidade)

1. O empregador deve respeitar a privacidade do trabalhador, o horário de trabalho e os tempos de descanso e de repouso da família deste, bem como proporcionar-lhe boas condições de trabalho, tanto do ponto de vista físico como psíquico.

2. Sempre que o teletrabalho seja realizado no domicílio do trabalhador, a visita ao local de trabalho requer aviso **prévio de 24 horas** e **concordância do trabalhador**.

3. A visita prevista no número anterior só deve ter por objeto o controlo da atividade laboral, bem como dos instrumentos de trabalho, e apenas pode ser efetuada na presença do trabalhador durante o horário de trabalho acordado nos termos da alínea d) do n.º 4 do artigo 166.º

4. No acesso ao domicílio do trabalhador, as ações integradas pelo empregador devem ser adequadas e proporcionais aos objetivos e finalidade da visita.

5. É vedada a captura e utilização de imagem, de som, de escrita, de histórico, ou o recurso a outros meios de controlo que possam afetar o direito à privacidade do trabalhador.



6. Constitui contraordenação grave a violação do disposto no n.º 1, 2, 3 e 4.

7. Constitui contraordenação muito grave a violação do disposto no n.º 5.

CLAUSULA DÉCIMA TERCEIRA

(Dever de informação)

1. O Segundo Contraente declara, para efeitos do Art. 106º do Código do Trabalho, que foi cumprido o dever de informação das condições aplicáveis ao presente contrato de trabalho e demais aspetos relevantes, tendo ficado ciente e esclarecido de todo o seu conteúdo.

2. Em caso de qualquer dúvida, e/ou omissões quanto ao clausurado do presente contrato aplicar-se-á a legislação laboral em vigor, designadamente o código do trabalho aprovado pela lei n.º 7/2009, 12/02.

O Segundo Contraente reconhece ter lido o texto do presente contrato e compreendido todo o seu teor, aceitando que, para o Primeiro Contraente, as condições clausuradas eles constituem um pressuposto essencial à sua contratação.

Feito em duplicado ficando cada uma das partes na posse de um exemplar.

Local, dd de mm de aaaa

(Primeiro Contraente)

(Segundo Contraente)

Acolhimento e Integração



• Acolhimento

(Receção primordial [primeiras horas] de um(a) novo(a) colaborador(a) na organização e no exercício da nova função. - Costa, 2014)



• Integração

(Processo mais elaborado e sistemático, em que visa à tomada de medidas de acompanhamento ao(à) novo(a) colaborador(a) num período de tempo visando a sua adaptação. - Feldman, 1976)



Acolhimento e Integração

Acolhimento e Integração A3S



Admissão Externa

Reunião de apresentação presencial com todos os(as) colaboradores(as) A3S;

Nomeação de um mentor durante o período de Integração;

Entrega do "Kit de Acolhimento" com:

Apresentação organizacional

Fornecimento do portefólio atual das atividades A3S;

Apresentação das normas e procedimentos da A3S;

Fornecimento dos estatutos da A3S;

Preenchimento da ficha de admissão;



Admissão Interna

Processo supra mencionado é realizado na 1ª admissão.

Caso seja novamente contratado para prestação de serviços e caso o tempo se justifique:

- Confirmação dos dados da ficha de Admissão



Acolhimento e Integração

A3S

Instrumentos

Acolhimento e Integração

Instrumentos

Ficha de Admissão/colaborador



I -		
Data nasc.	Nº Identificação	Género
Morada	Cod. postal	Localidade
	País	
Email	Telefone	Telemóvel

Dados fiscais

Estado fiscal	NIF	Serviço finanças
Tx, acumulação	NISS	
Dependentes	Tipo funcionário	

Dados profissionais

Empresa	ASSOCIAÇÃO A3S, ESNL	Qualificação
Habilitações		Situação
Profissão		Centro de custo
Categoria		Departamento
Estabelecimento	1 - Sede	Apólice
Seguradora		

Dados contratuais

Tipo contrato		Data de admissão
Vencimento	Data renovação	Data cessação

Dados para pagamento

Conta Empresa		IBAN	Modo pagamento
Banco			
SWIFT			

Subsídios

Alimentação			
Conta Empresa			
Valor		IBAN	Modo pagamento
Banco			
SWIFT	Nr, cart, ref,		Ent, Emissora

Férias				
Modo pagamento	Sem duodécimos	Mês de pagamento	Recibo independente?	Não
Natal				
Modo pagamento	Sem duodécimos	Mês de pagamento	Recibo independente?	Não

Horas de trabalho

N. de horas de trabalho		Valores para ajudas de custo	
Dias semanais	Horas semanais	Internacional	Nacional

Valor da 1ª hora de trabalho suplementar		Valores para mapas de deslocações	
Pago em	Acréscimo de (em %)	Valor	25,00 %
		km viat, própria	km trans, púb.

Valor de trabalho suplementar em dias de descanso		Descontos para entidades	
Pago em	Acréscimo de (em %)	Valor	50,00 %

Valor das restantes horas de trabalho suplementar		Primeira entidade	
Pago em	Acréscimo de (em %)	Valor	37,50 %
		Segunda entidade	
		Terceira entidade	
		Quarta entidade	

Valor de trabalho nocturno	
Pago em	Acréscimo de (em %)
Valor	25,00 %

Notas



Kit de Acolhimento A3S

Boas Vindas,
Apresentação
Associativa,
Normas e
Contatos.



2022
Julho



Associação A3S | 2022

Autoria:

Recursos Humanos - Associação A3S

Aprovação:

Assembleia Geral

Direitos de autor e confidencialidade:

O Conteúdo deste documento não pode ser reproduzido sem a devida autorização. Todos os direitos pertencem à Associação A3S © 2022

Design:

Canva

Papel:

Este manual, caso impresso pela Associação, é oriundo de materiais reciclados, de florestas sustentáveis ou outras fontes controladas certificadas pelo Forest Stewardship Council (FSC)



BEM VINDO/A !!

Caro/a colega,

Damos-te as boas vindas a esta associação, em nome de toda a equipa e associados/as. Começa hoje uma nova etapa com a tua integração nesta associação que tem como principal missão promover o empreendedorismo social e o desenvolvimento da economia social e solidária, procurando contribuir para a consolidação de alternativas participativas, sustentáveis e inclusivas.

A nossa intenção será sempre proporcionar um ambiente de trabalho que vá de encontro aos valores que promovemos dentro e fora da A3S. Pretendemos portanto, que seja um contexto de trabalho qualificado e qualificante, que te permita crescer e capacitar ao longo do teu percurso pela A3S, mostrando profissionalismo e rigor na atividades e projetos da tua responsabilidade, de uma forma autónoma mas sabendo que pode sempre contar com uma equipa que se entreajudam e coopera permanentemente. A confiança nas relações entre as pessoas é uma importante base desta associação, pelo que estaremos sempre disponíveis para ajudar em cada passo. Este manual de acolhimento é apenas um primeiro instrumento para facilitar a tua integração neste novo caminho que se inicia e que esperamos que seja uma experiência muito positiva.

A A3S



Enquadramento

Este kit é-te disponibilizado após o início da tua jornada connosco na A3S e tem como principal objetivo dar-te a conhecer a Associação como um todo e a nível laboral.

Atualmente, a prática de Acolhimento e Integração é indispensável para uma boa gestão e desenvolvimento dos recursos humanos de qualquer tipologia organizacional, sendo do setor público, privado ou social.

Este kit é um instrumento auxiliar de trabalho, que serve para te acompanhar nos teus primeiros dias.



05

História A3S

A associação A3S foi fundada em 2006, com sede na cidade do Porto. É uma associação privada sem fins lucrativos, com estatuto jurídico de Pessoa Coletiva de utilidade pública e Organização Não Governamental para o Desenvolvimento, sendo esta desenvolvida no setor da economia social e solidária.

Atualmente constituída por uma equipa de 4 elementos e 16 associados.



Fundação

Toda a ideia surgiu quando um dos elementos fundadores, Carlota Quintão, presenciava uma aula de mestrado em 2001, relativamente à temática de Empresas Sociais e se falava da temática de Economia Social, através de Jordi Estivill e seu livro "Las Empresas Sociales en Europa".

Desta forma, Carlota Quintão, juntamente com outros fundadores, desenvolveram a A3S.

De acordo com a mesma, sentiu uma "militância em se enquadrar num setor onde o bem maior fosse a sua maior ambição, juntamente com a coordenação de esforços(...)." (Entrevista exploratória Carlota Quintão. 01.2022)



Identidade e Propósitos A3S



• Missão

(É o propósito da organização existir, é a sua razão de ser. Quem somos e o que fazemos. Normalmente uma frase.)

Promover o empreendedorismo social de base coletiva e a sustentabilidade da Economia Social

• Visão

(É a situação em que a organização deseja chegar no futuro. Serve de motivação organizacional)

Contribuir para a consolidação de alternativas de desenvolvimento sustentáveis, mais justas, equitativas e participativas



• Valores

(São os ideais de atitude, comportamento e resultado que devem estar presentes nos(as) colaboradores(as) e nas relações com os stakeholders)

- A) Democracia participativa e corresponsabilização das pessoas e organizações;
- B) Transparência na prestação de contas sociais, ambientais e econômicos;
- C) Coerência entre a intervenção e o ideário da economia social e solidária;
- D) Trabalho digno em contextos qualificantes e empoderadores;
- E) Pensamento crítico na construção de alternativas;
- F) Lealdade e confiança nas relações com as diferentes pessoas e organizações

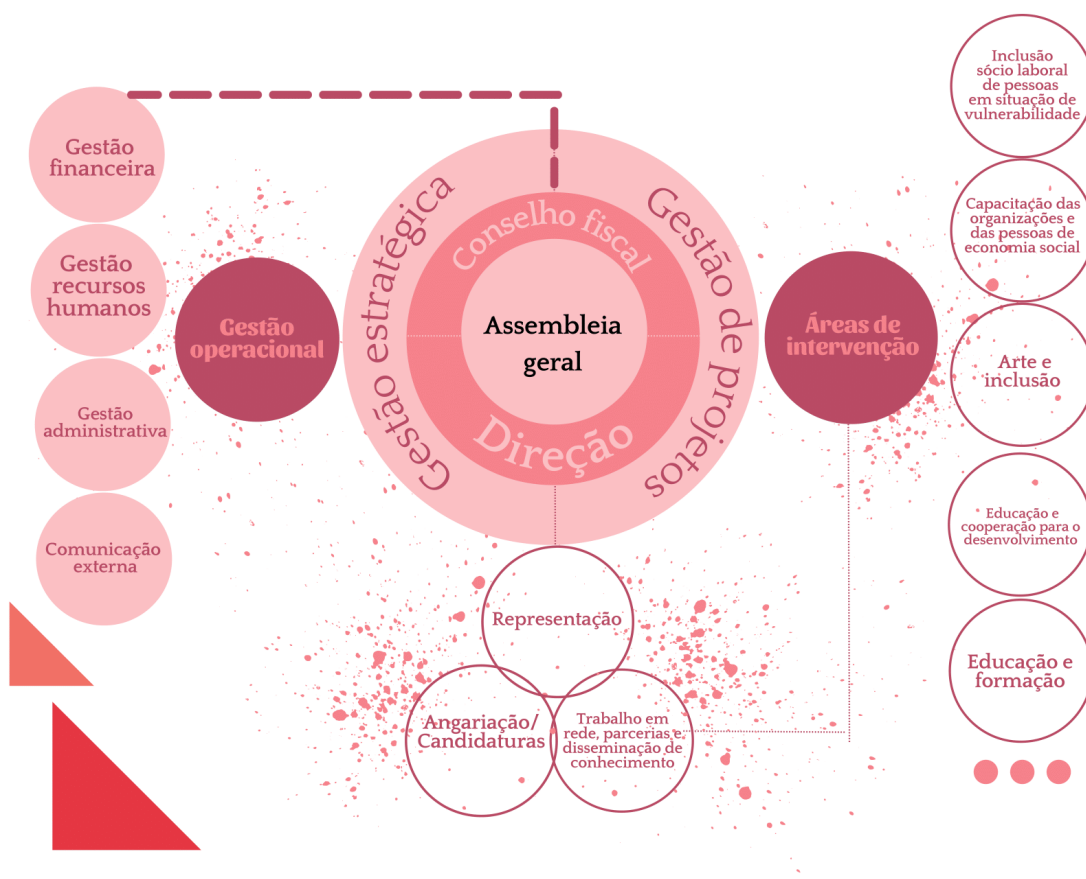


Os nossos Objetivos

- 1 Promoção do empreendedorismo social de base coletiva;
- 2 Conhecimento e reconhecimento da Economia Social;
- 3 Trabalho em rede entre organizações e prestação de serviços de consultoria.

Organograma A3S

(é um gráfico que representa visualmente a estrutura organizacional de uma instituição ou empresa. O principal propósito deste modelo estrutural é apresentar a hierarquização e as relações entre os diferentes setores da organização.)



Questões Laborais

la3s

Regime normal de trabalho é de 8h diárias, nos 5 dias úteis da semana, num total de 40h semanais

Horários flexíveis, com o nível apropriado de bom senso: comunicar previamente, ausências durante horários laborais

Trabalho a 100% teletrabalho, com a possibilidade de deslocações para fins laborais

Reuniões todas as Segundas-feiras de feedback e check-up semanal

Relações de proximidade e confiança, sem grande nível de formalidade comunicacional

Equipa Atual A3S e Contatos



Carlota Quintão

carlota.quintao@associacao3s.onmicrosoft.com

Edgar Azevedo

admin@associacao3s.onmicrosoft.com



Filipa Cabral

filipa.cabral@associacao3s.onmicrosoft.com

Joana Marques

joana.marques@associacao3s.onmicrosoft.com



Documentos Entregues com o Kit de Acolhimento:

Portefólio
de
atividades
A3S

Estatutos A3S



Dentro da equipa, um elemento será nomeado para ser teu tutor durante o teu tempo de integração. Qualquer dúvida ou questão sobre este kit, não hesites.

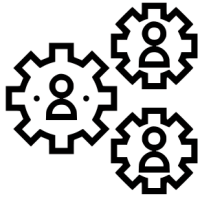


B E M

V I N D O
A



Gestão do Desempenho



(Processo para monitorizar e controlar o desempenho da organização como um todo e o desempenho individual de cada colaborador. -- Câmara, 2015)



Feedback 360º



Aumento do Engagement;



Direciona para a formação;



Melhoria na Gestão de Carreiras



Gestão do Desempenho A3S

A A3S privilegia o feedback constante no decorrer das suas atividades e projetos. Todas as semanas é realizada uma reunião de check-up de tarefas e feedback de resultados, para que a equipa possa saber como se encontra o projeto, dar sugestões de melhoria e ajudar no seu processo de finalização.

No final dos projetos, a equipa realiza um feedback/projeto, mediante um guião, para perceber quais os pontos a melhorar mediante análise SWOT.

Semestralmente, é realizada uma entrevista, com inspiração no modelo de 360° no sentido de se detetar as melhorias necessárias e corrigir os erros existentes. Uma vez por ano, nessa entrevista, são realizadas questões que remontam para a gestão de carreira do(a) colaborador(a).

Quanto a formação, os(as) colaboradores(as) recebem no e-mail institucional propostas de formações das áreas de Economia Social, Gestão Associativa, entre outras, que tem como objetivo cada colaborador aderir à formação que mais lhe interessa. Pode executá-la no horário laboral



Gestão do Desempenho

A3S

Instrumentos

FEEDBACK / PROJETO – GESTÃO DE DESEMPENHO



Nome do projeto	
Nome elemento	
Elementos da restante equipa	
Data de conclusão: / /	

Análise SWOT	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores internos <small>(Trabalho em equipa, A3S...)</small>	Forças	Fraquezas
	Oportunidades	Desafios/Ameaças
Fatores Externos <small>(Financiadores, clientes, parcerias...)</small>	Fatores Positivos	Fatores Negativos
	Forças	Fraquezas
	Oportunidades	Desafios/Ameaças

(Debater sobre todos os campos com a equipa)

FEEDBACK / PROJETO – GESTÃO DE DESEMPENHO



Nome do projeto	
Nome elemento	
Elementos da restante equipa	
Data de conclusão: / /	

	Pontos Fortes	Pontos a melhorar
<p>Feedback/Elemento de Equipa <small>(Dar Feedback a cada elemento da equipa)</small></p>		
<p>Feedback recebido <small>(Feedback individual na perspetiva da equipa)</small></p>		
<p>Feedback/Satisfação Cliente <small>(Dar Feedback mediante resposta cliente ao resultado do projeto – Se aplicável)</small></p>		

FEEDBACK SEMESTRAL – GESTÃO DE DESEMPENHO



Coordenador/a	
Coordenado/a	
Data de conclusão: / /	

Momento Quebra-Gelo	<p>(Desconstrução da formalidade do momento, relaxar 5min...)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como é que estás? / Como foi o fim-de semana? (...) <p>→ Lembrar o objetivo deste feedback semestral</p>
Notas:	
Prioridades	<p>(Desenvolver questões sobre objetivos a curto prazo)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais são as tarefas que tiveste em mãos neste tempo? • Consideras que alcançaste os teus objetivos? • Quais as maiores dificuldades encontradas? (...)
Notas:	
Prioridades	<p>(Desenvolver questões sobre objetivos a Longo Prazo)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais são as perspetivas de próximos projetos? • Consideras que contribuíste para o sucesso dos projetos finalizados? De que forma? • Quais são os pontos chave a serem melhorados? • Quais as competências que desenvolveste? Ou adquiriste? (...)
Notas:	
Equipa	<p>(Recolher informações sobre a equipa – Perspetiva sobre os outros elementos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consideras que os todos os elementos da equipa têm iniciativa? Como? • Consideras que tenha havido organização na passagem de conteúdo pela equipa? Dá um pequeno exemplo. • Consideras que houve adaptação por parte de todos com o surgimento de imprevistos? O Foco esteve na resolução dos problemas? • Consideras que houve momentos de relutância em aceitar decisões por alguém? De que forma sugerias melhorias nesse campo?

FEEDBACK SEMESTRAL – GESTÃO DE DESEMPENHO



Notas:	
Associação	<p>(Perspetiva Futura na Associação) – Gestão Carreira – Efetuar apenas 1x/ano</p> <ul style="list-style-type: none">• O que te motiva a permaneceres na A3S?• Consideras-te capaz de assumir outras funções enquadradas ao âmbito da A3S? Quais?• O que consideras mais desafiante? <p>(...)</p>
Notas:	

FEEDBACK SEMESTRAL – GESTÃO DE DESEMPENHO



Coordenador/a	
Coordenado/a	
Data de conclusão:	
	/ /

	Pontos Positivos	Pontos a Melhorar
<p>Feedback (De coordenador/a para coordenado/a)</p>		
	Pontos Positivos	Pontos a Melhorar
<p>Feedback (De elementos de equipa para coordenado/a)</p>		

(Debater sobre todos os campos com a equipa)

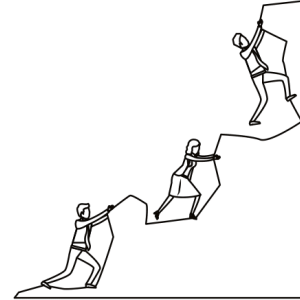
Gestão de Carreiras



(Desenvolvimento profissional, que pode ser transferível, dependendo do sucesso individual e da sua capacidade para trabalhar com mobilidade, ditando o fim do foco nas múltiplas promoções ao longo do tempo. -- Rego, et al. ,2015; Leal, 2013)

Teoria Tradicional

Uma trajetória de carreira em escada, remetendo para a constante progressão na carreira vertical, no mesmo local de trabalho,



Os profissionais sofrem de síndrome de camaleão, ou seja, mudam compulsivamente por medo, tal como o camaleão muda de cor, em ambientes adversos

Vs



Teoria do Ziguezague/ Voo de Borboleta

Uma trajetória de carreira que se alinha mais com as necessidades dos tempos atuais: profissionais mais desenvolvidos e mais proativos, com vastas habilidades, especialistas com uma visão mais ampla

Os profissionais não se limitam apenas a um percurso no decorrer da vida, até de forma simultânea.



Gestão de Carreiras

A3S



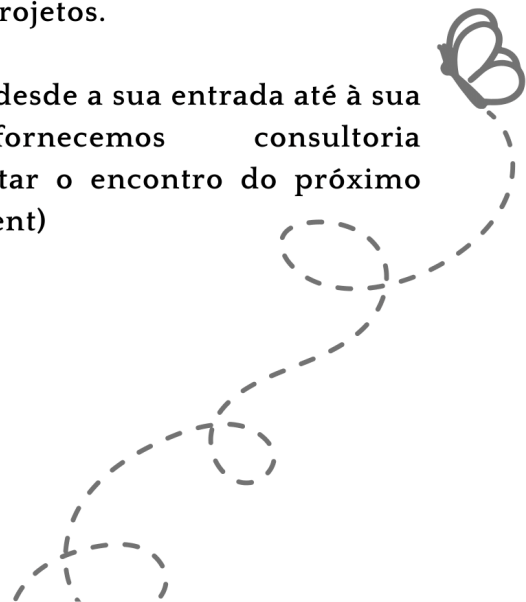
Hoje em dia, a Gestão de Carreira não é estanque. Não pensamos só na evolução dentro de uma organização.

A A3S não é exceção e, como tal, não existe estagnação. Possuímos uma Gestão de Carreiras Horizontal:

Existe uma grande vontade de ajudar na melhoria das competências individuais e coletivas, incentivando à formação contínua, em horário laboral. Garantimos, assim, uma maior diversificação de competências e maior estratégia laboral.

Possuímos polivalência, rotatividade de funções internamente, performance em áreas distintas, e desafiar os nossos a desenvolver capacidades de liderança, através da possibilidade de assumir papel de coordenador/a em alguns projetos.

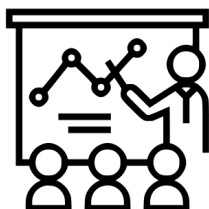
Acompanhamos os nossos, desde a sua entrada até à sua saída, inclusive, fornecemos consultoria individualizada para facilitar o encontro do próximo desafio laboral (Outplacement)



Gestão de Formação



(Conjunto de aprendizagens planeadas com objetivo de aquisição de competências e mudanças comportamentais nas organizações. -- Rego el Al, 2015)



Obrigações Legais:

40 horas formação contínua/ano - Preenchimento da caderneta individual de competências (Código Trabalho, Art.131º, nº 2-3)

Formações devem ser direcionadas à realidade e às necessidades da organização, bem como aumentar as competências/qualificações das suas pessoas.



Diagnóstico de necessidades de formação

Objetivos do plano de formação

Plano de Formação

Preenchimento dos 18 ficheiros DTP - Formação





Gestão de Formação

A3S

Instrumentos



REFERENCIAL DA AÇÃO DE FORMAÇÃO A3S/2022

DESIGNAÇÃO	Gestão e Desenvolvimento de RH na A3S
------------	--

OBJECTIVOS GERAIS	Atualização sobre as práticas de Recursos Humanos aplicadas ao âmbito laboral A3S.
-------------------	--

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none">• Conhecer a Legislação Laboral no âmbito da tipologia contratual, direitos e deveres do(a) colaborador(a) (Férias, Faltas e Parentalidade);• Conhecer a gestão da Desvinculação, aplicada ao âmbito da A3S;
------------------------	---

PERFIL DE ENTRADA DOS FORMANDOS	Formação Interna A3S: Colaboradores(as) da Associação A3S; Associados(as) A3S.
---------------------------------	---

PROGRAMÁTIC	MÓDULOS		Nº HORAS	FORMADORES
	M1	Legislação Laboral: Tipologia contratuais	10h	Cátia Correia
	M2	Legislação Laboral: Férias, Faltas e Parentalidade	10h	Cátia Correia
	M3	Desvinculação	10h	Cátia Correia
	M4	Gestão de Desempenho e Carreira	10h	Cátia Correia

DURAÇÃO TOTAL	40 horas
---------------	----------

MODALIDADE DE FORMAÇÃO	E-Learning (Formação Assíncronas e Síncronas)
------------------------	---

CÓDIGO:	DATA: 04/2021 VERSÃO: 2
---------	----------------------------



FORMA DE ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO	Sessões teórico-práticas baseadas em instrumentos operacionais
RECURSOS PEDAGÓGICOS	Textos de Apoio, estudos de caso, exemplos de instrumento de trabalho
METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO	Avaliação Formativa (Escala de medida: Insuficiente, Suficiente, Bom, Muito Bom, Excelente)
NÚMERO DE FORMANDOS	4 formandos
DATA DE INÍCIO	3 de outubro 2022
DATA DO FIM	31 de outubro de 2022
HORÁRIO	Sessões Online: 9h-12h
LOCAL DE REALIZAÇÃO	Sessões Online – Via Zoom;

CÓDIGO:	DATA: 04/2021 VERSÃO: 2
---------	----------------------------

2

Sistema de Recompensas/ Benefícios



(Conjunto de contrapartidas, materiais e imateriais (...), para reter o colaborador e manter o seu nível ideal de desempenho. -- Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010)



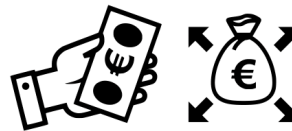
Intrínsecas

(visibilidade, reconhecimento, prestígio e realização pessoal)



Retribuição Fixa

(Salário, Subsídios [Natal e Férias], IHT...)



Retribuição Variável

(Bónus, complementos, etc...)



Benefícios

(objetos da empresa [telemóvel, pc, carro], planos ou seguro de saúde, etc...)



Extrínsecas

(O que a organização proporciona; fatores competitivos)

Retribuição Total :

Sistema de Recompensas/ Benefícios

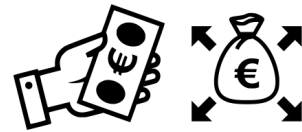
A3S



Retribuição Fixa

Valor base + sub. alimentação
Subs. férias + natal
Seguro

Ajudas de custo
Deslocações



Retribuição Variável



Benefícios

Flexibilidade em ajustar necessidades familiares em horários laborais;
Flexibilidade de horários, de férias;
Flexibilidade de gestão do trabalho
Incentivo à formação contínua, em horário laboral
Proporcionar momentos de lazer entre equipas
Cultura de informalidade nas relações entre equipa

Incorporação da missão
Realização pessoal
Autonomia no trabalho



Intrínsecas

Cultura e Clima Organizacionais



• Cultura

(Processo em que se desenvolvem normas, valores, crenças e padrões de atuação, aceites por todos os elementos da organização, fazendo-os agir uniformemente no coletivo e fomentando a identidade comum. -- Camara, 2010)



Zeus/ Cultura de Poder

(Poder e tomada de decisão centrado num indivíduo)

Apolo/ Cultura do Papel

(Foca-se na definição de funções e estrutura hierárquica - Foco no papel de cada um e na eficiência)



Atenas/ Cultura da Tarefa

(Foca-se nas competências para a execução de tarefas e há ênfase no trabalho em equipa)

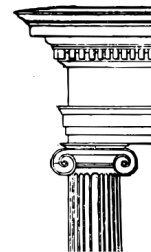
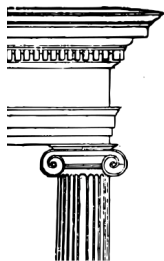
Dionísio/ Cultura de Individualismo

(Valorização do indivíduo, da cultura do EU e da concretização dos seus objetivos pessoais)



• Clima

(Decorre naturalmente da cultura. Consiste na perceção coletiva que as pessoas da organização têm de todas as experiências e das atmosferas psicológicas organizacionais. --Neves,2001; Saraiva & Almeida,2017)



Cultura e Clima Organizacionais

A3S



Na A3S consideramo-nos uma organização orgânica, porque nos ajustamos e nos adaptamos aos diversos ambientes, sendo eles influenciados pelos nossos clientes, concorrentes, fornecedores e stakeholders [de uma forma mais direta], ou relacionados por forças políticas, cultura social e forças internacionais [de uma forma mais indireta].

Existe um baixo grau de formalização, no que toca a processos, procedimentos e tipo de comunicação entre pares.

Para exemplificar, temos uma grande flexibilidade, com a prática da inexistência de horários de trabalho formalizados, usando o bom senso e grande gestão de tarefas e tempo, o Flex-Office, que pressupõe um modelo de trabalho Híbrido, com maior percentagem de Teletrabalho e a utilização de um "escritório satélite" para as reuniões semanais ou quinzenais, mediante as nossas necessidades.

Pode-se aplicar, momentaneamente e mediante os requisitos da pandemia COVID-19, apenas o Teletrabalho.



Para além da parte laboral, existe uma grande interação entre os vários grupos de pessoas da Associação, nomeadamente colaboradores internos e externos, estagiários, voluntários e os próprios associados.

Acreditamos que possuímos uma Cultura de Tarefa, em que o nosso foco é a execução correta das tarefas, mediante as competências de cada um, privilegiando assim o trabalho em equipa e a comunicação entre pares.

Cultura e Clima

Organizacionais

Instrumentos A3S



Para validar a análise feita da cultura e clima organizacionais na A3S, em 2022, foi implementado o seguinte instrumento:

Inquérito por Questionário:

OCAI

“Organizational Culture Assessment Instrument”

Criado por Cameron e Quinn (2011)

Metodologia utilizada em:

“Cultura e Desempenho nas organizações de economia social: um estudo em cooperativas”
desenvolvido Cristina Marques (2015)



Utilizada, também, em:

“Relação entre a Cultura e a Satisfação no Trabalho nas Organizações da Economia Social: um estudo em IPSS da Área Metropolitana do Porto”

Desenvolvido por Diana Queirós (2019)

Sistemas de Informação

(São um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta [entrada], manipula [processo], armazena e dissemina [saída] informação, fornece reação corretiva para alcançar objetivos. -- Stair & Reynolds, 2015)



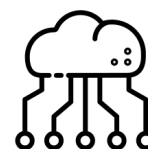
Os Sistemas de informação assumem um papel importante no dia a dia associativo, não só por ser uma ferramenta de criação de valor, mas também por nos permitir melhorar as tomadas de decisão.

SIGRH

Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos

Permite melhorias:

- Recursos;
- Produtividade;
- Análise de Dados;
- Gestão de Stakeholders



SIGRH utilizadas pela A3S



- Fichas de Admissão/colaboradores
- Recibos de Vencimento
- Deslocações/Ajudas de custos
- Mapa de Férias

Desvinculação

(É o término do vínculo laboral ou rescisão do contrato, entre um(a) colaborador(a) e uma entidade patronal)



Tipologias de Cessação de Contratos



Outplacement

(Visa recolocar profissionalmente um(a) colaborador(a) como forma de suporte e diminuição de danos causados pela cessação do vínculo laboral. -- Papalexandris, 1996)



- 1 - Detetar corretamente casos de desvinculação:
- 2- Executar a comunicação formal da rescisão
- 3- Criar um planeamento de uma consultoria
- 4 - Passar conhecimento dos benefícios sociais a que terá direito:
- 5 - Garantir o correto fecho de contas



Desvinculação

A3S



Na A3S valorizamos todos os elementos que colaboram connosco, pois fazem parte da nossa história. Como tal, a desvinculação é vista como a possibilidade de esse elemento evoluir fora e mais tarde poder vir a contribuir numa nova parceria/projeto com a A3S. Procuramos garantir que haja sempre uma desvinculação positiva e cordial.

Comunicação Pré-aviso

- **Reunião de comunicação formal da rescisão**
(apresentação dos factos reais para a rescisão; preenchimento dos requisitos legais para a formalidade.)
--> Aplica-se em toda a tipologia de rescisão
- **Apresentação da possibilidade de Consultoria/Outplacement**
(Arranjar estratégias e ações a serem implementadas na busca de novo emprego, como atualização do CV, carta de recomendação, orientação profissional - Dicas de recrutamento, etc.)
--> Aplica-se na rescisão por iniciativa da entidade patronal
- **Instruções sobre os benefícios sociais que terá direito**
(Como solicitar o Subsídio de Desemprego, entre outros)

Últimos momentos

- **Entrevista de Saída**
(Feedback por parte do(a) colaborador(a) e por parte da equipa A3S; Entrega da carta de recomendação; Duvidas/Sugestões/Reclamações.)
- **E-mail de saída**
(Criação de um e-mail para todos(as) colaboradores(as) e Associados(as), nomeando o último dia de trabalho, a data e local da reunião de saída e desejo de maiores felicidades)
- **Reunião de Saída**
(Reunião presencial com todos(as) colaboradores(as) A3S e associados(as) disponíveis, com direito a coffee-break)



Desvinculação

Instrumentos

A3S

Aviso prévio por tipologia de contrato					
Por iniciativa do trabalhador		Período Experimental (PE)	Até 6 meses	6 meses a 2 anos	Mais de 2 anos
	Contrato Sem termo	Até 60 dias: 0 dias > 60 dias: 7 dias > 120 dias: 15 dias	30 dias		60 dias
	Contrato a Termo Certo	0 dias	15 dias	30 dias	
	Contrato a Termo Incerto	0 dias	15 dias	30 dias	60 dias

Aviso prévio por Antiguidade do trabalhador						
Por iniciativa da entidade patronal		Período Experimental (PE)	< 1 ano	Entre 1 e 5 anos	Entre 5 e 10 anos	>10 anos
	Despedimento por facto imputável ao trabalhador Art. 351º - 358º CT	Pode-se prescindir do aviso prévio (despedimento por justa causa)				
	Despedimento por extinção do posto de trabalho Art. 368º - 372º CT	PE > 60 dias: 7 dias PE >120 dias: 15 dias	15 dias	30 dias	60 dias	75 dias
	Despedimento Coletivo Art. 363º - 366º CT	PE > 60 dias: 7 dias PE >120 dias: 15 dias	15 dias	30 dias	60 dias	75 dias
	Despedimento por inadaptação Art. 374º - 380º CT	PE > 60 dias: 7 dias PE >120 dias: 15 dias	15 dias	30 dias	60 dias	75 dias



CARTA DE RESCISÃO DE CONTRATO DE TRABALHO

Associação A3S
Rua da Vilarinha 876, 1º Dto,
4100-512, Porto

[Nome do/a trabalhador/a]
[Morada do/a trabalhador/a]

Porto, [dia, formato dd] de [mês, formato escrito] de [ano, formato aaaa].

Caro/a [Nome do/a trabalhador/a],

Vimos por este meio comunicar a nossa vontade de fazer cessar o vínculo contratual existente, **[mencionar tipologia de contrato]**, celebrado entre esta Associação e V. Exa., com início no dia **[dia, formato dd]** de **[mês, formato escrito]** de **[ano, formato aaaa]**, com efeitos a partir do dia **[dia, formato dd]** de **[mês, formato escrito]** de **[ano, formato aaaa]**, em virtude de **[referir motivo de rescisão]**.

Ser-lhe-ão apurados todos os vencimentos que lhe sejam devidos até à data mencionada, juntamente com o apuramento de outras retribuições e compensações a que possa ter direito, se aplicável, nomeadamente direito ao valor das férias já vencidas e não gozadas e correspondente subsídio de férias, bem como direito ao valor de férias, subsídios de férias e de Natal, proporcionais ao trabalho desenvolvido no decorrer deste período.

Estaremos disponíveis para lhe fornecer, caso assim o deseje, no decorrer deste aviso prévio até à data da cessação de contrato, um programa gratuito de Consultoria, denominado **Outplacement**, para ajudar na sua recolocação profissional.

No último dia de trabalho, ser-lhe-á fornecido um Certificado de Trabalho e uma Declaração para eventual requerimento de subsídio de desemprego na Segurança Social.

Certos de que no futuro, o seu trabalho continuará a ser brilhante, e que novas oportunidades surgirão para mais vínculos laborais com a A3S.

Com os N/melhores cumprimentos,

(Presidente Associação A3S)

Tomei Conhecimento,

___/___/___

Dicas de Recrutamento



Antes da entrevista

- Ler bem a vaga ao qual se candidatou, com detalhe;
- Tire notas sobre dúvidas ou questões sobre a vaga em aberto ou o perfil pretendido;
- Confirme a Data, Local e Hora da Entrevista e organize o dia, percurso...
- Escolha o dress code apropriado para o momento;
- Tenha consigo o nome e contacto do/a entrevistador/a.

Durante a entrevista



Ser sempre pontual no momento da entrevista (chegar sempre alguns minutos antes)



Tente demonstrar-se calmo/a, mantenha um discurso claro e estruturado



Responda a todas as questões e tente exemplificar sempre as suas respostas



Coloque todas as questões/dúvidas que surgiram sobre a vaga



Certifique-se que percebeu quais os próximos passos do processo de recrutamento



Lembre-se, este é o seu momento!

**Transmita as razões pelas quais é a pessoa certa para aquela vaga.
Garantidamente terá o maior dos sucessos.**



Documentos a Receber do trabalhador:

- Carta de demissão (se aplicável)

Documentos a Entregar ao trabalhador:

- Carta de rescisão de contrato por parte da entidade patronal (Se aplicável).
- Certificado de trabalho (Data de admissão e cessação, cargo ou cargos desempenhados)
- Declaração Situação de Desemprego da Segurança Social Modelo RP5044/2013-DGSS
- Fecho de contas e respetivos direitos (férias, proporcional de subsídios de férias e Natal, compensação/indemnização);

Documentos a Entregar (*Outplacement*):

- Carta de Recomendação
- Dicas de recrutamento (instrumento)
- Documentação mediante processo individual de *Outplacement*;

Benefícios Sociais:

- Subsídio de Desemprego
- Subsídio Social de Desemprego



CERTIFICADO DE TRABALHO

Associação A3S
Rua da Vilarinha 876, 1º Dto,
4100-512, Porto
NIF: 507878213

[Nome do/a trabalhador/a]
[Cartão de Cidadão, formato 00000000]
[NIF do/a trabalhador/a]

Nos termos do Art. 341º, n.º1, alínea a), do Código do Trabalho, aprovado pela Lei 7/2009 de 12 de fevereiro:

A **Associação A3S**, declara que **[Nome do/a trabalhador/a]**, prestou a sua atividade de trabalho entre **[dia, formato dd]** de **[mês, formato escrito]** de **[ano, formato aaaa]**, e **[dia, formato dd]** de **[mês, formato escrito]** de **[ano, formato aaaa]**, período durante o qual desempenhou as seguintes funções:

- **[Função]**
- **[Função]**
- **[Função]**

Porto, [dia, formato dd] de [mês, formato escrito] de [ano, formato aaaa].

(Presidente Associação A3S)



Linhas orientadoras da Entrevista de Saída

Admissão:	Cessação:
Nome:	
Função/Funções:	

1. Introdução:

Mencionar que é uma prática da A3S;

Abordar sobre o propósito da entrevista de saída;

Foco dos motivos de saída, relação com os colegas, identificação com a A3S, ênfase no que gostou mais e sugestão de melhorias.

2. Motivo de Saída

• Por iniciativa do trabalhador

Questionar sobre os motivos que levaram a pedir a rescisão do contrato;

- "Qual era a tua expectativa em relação à função?"
- "Quando é que te sentiste menos motivado/a? Quais foram as tarefas que despertaram essa desmotivação?"
- "Tentaste tomar alguma medida preventiva para evitar esta resolução?"

• Por iniciativa da entidade patronal

Informar sobre os motivos que levaram a rescindir contrato com o/a trabalhador/a;

- "Qual era a tua expectativa em relação à função?"
- "Compreendes os motivos pelo qual houve a rescisão de contrato? Tens alguma dúvida/questão?"
- "Como consideras esta decisão?"

3. Relações Interpessoais

- "Podes descrever a tua equipa de trabalho, como um todo?"
- "Podes descrever a tua equipa de trabalho, individualmente?"
- "Quais as competências que achas que adquiriste neste tempo com a equipa? E individualmente com os elementos da equipa?"
- "O que achas que te destacava comparativamente aos colegas de equipa?"

ENTREVISTA DE SAÍDA - DESVINCULAÇÃO - A3S



- “Qual é que achas ser o ponto mais frágil na equipa? Que sugestão darias para a melhorar?”
- “Consideras que a equipa conseguirá atingir os seus objetivos e ultrapassar os seus desafios?”

4. A Associação A3S

- “Consideras que tiveste uma boa adaptação à Associação?”
- “Com o que é que não te identificaste na Associação?”
- “O que gostaste mais na Associação?”
- “Tens alguma sugestão de melhoria ou de aplicação à Gestão da Associação? Quais?”
- “Voltarias a trabalhar connosco? Porquê?”

5. Conclusão

- Averiguar se o/a trabalhador/a têm mais alguma coisa a acrescentar;
- Agradecer o seu contributo para a A3S, desejar as maiores felicidades e concretizações profissionais;
- Terminar com este pensamento:

“O ser humano gosta de marcar o mundo, de deixar um traço da sua passagem e ser lembrado como tal. (...) todos gostamos, em maior ou menor grau, que os outros apreciem o que nós consideramos que foi um bom trabalho”¹

Administrador/a da Entrevista:

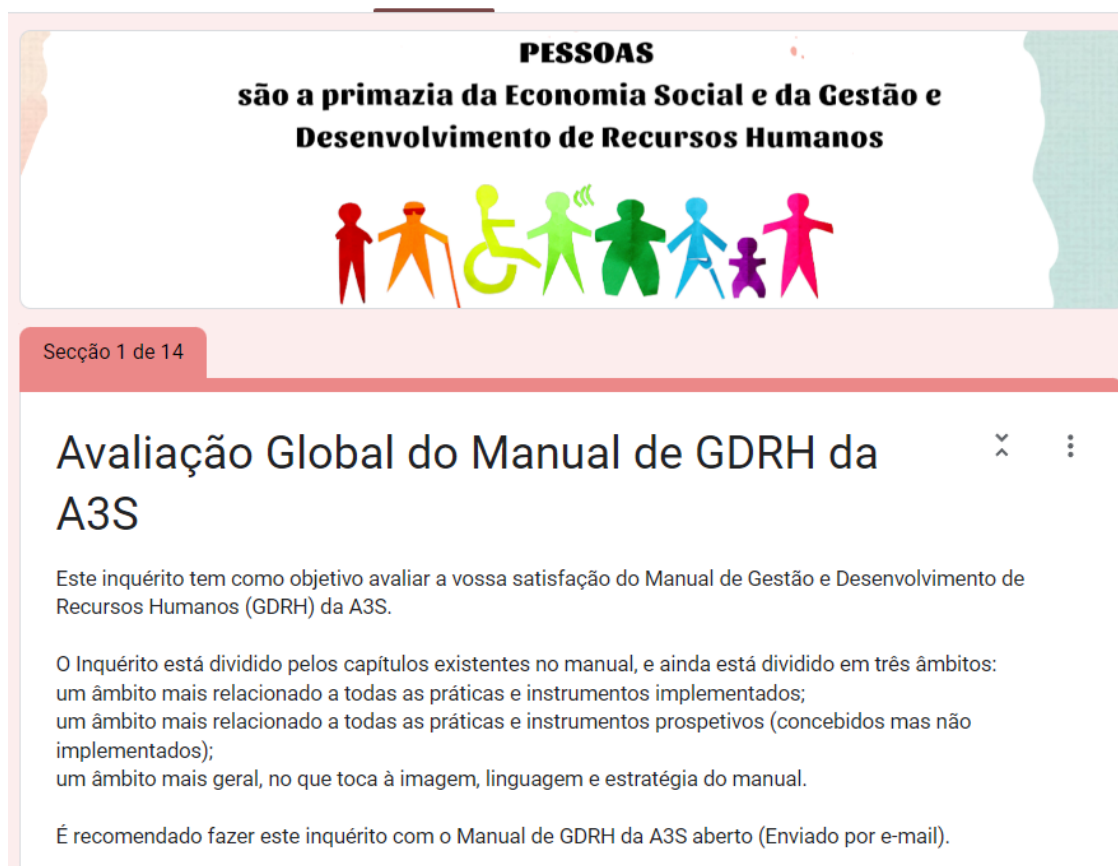
Data: __/__/__

(A entrevista de saída deve ser realizada na última semana de trabalho, preferencialmente nos últimos dias de trabalho, exceto no último – Reunião de Saída)

¹ Almeida, F.N. (1995) Psicologia para Gestores. Comportamentos de Sucesso nas Organizações. Alfragide: Editora McGraw-Hill de Portugal

Apêndice XIV – Questionário de Avaliação Final

“Avaliação Global do Manual de GDRH da A3S



PESSOAS
são a primazia da Economia Social e da Gestão e
Desenvolvimento de Recursos Humanos

Secção 1 de 14

Avaliação Global do Manual de GDRH da A3S

Este inquérito tem como objetivo avaliar a vossa satisfação do Manual de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos (GDRH) da A3S.

O Inquérito está dividido pelos capítulos existentes no manual, e ainda está dividido em três âmbitos:
um âmbito mais relacionado a todas as práticas e instrumentos implementados;
um âmbito mais relacionado a todas as práticas e instrumentos prospetivos (concebidos mas não implementados);
um âmbito mais geral, no que toca à imagem, linguagem e estratégia do manual.

É recomendado fazer este inquérito com o Manual de GDRH da A3S aberto (Enviado por e-mail).

Figura 26: Introdução questionário de Avaliação - Google Forms

Identidade e Propósito A3S

(Neste capítulo, foi apenas definido a Missão e Visão da A3S, separadamente. Os Valores foram inalterados.)

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique se este capítulo se adequa ao âmbito da A3S:

Não se Adequa 0 1 2 3 4 5 Adequa-se Totalmente

Organograma A3A

(Neste capítulo foi criado e implementado o organograma A3S.)

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique se este instrumento implementado se adequa ao âmbito da A3S:

Não se Adequa 0 1 2 3 4 5 Adequa-se Totalmente

Definição e Análise de Funções – DAF's

(Neste capítulo, foi feita a análise das respetivas funções da A3S. Foram definidas mediante essa análise e foi criado o instrumento de DAF's da A3S [word criado para descrever as DAF's])

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique de que forma se adequa o instrumento da DAF's da A3S:

Não se Adequa **0** **1** **2** **3** **4** **5** Adequa-se Totalmente

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique de que forma se adequas as 8 funções definidas para a A3S:

	0 Não se adequa	1 Adequa-se muito pouco	2 Adequa-se pouco	3 Adequa-se com limitações	4 Adequa-se	5 Adequa-se totalmente
Apoio à gestão administrativa						
Apoio à gestão e desenvolvimento de RH						
Apoio à gestão e organização executiva						
Apoio à gestão financeira						
Avaliador(a)						
Formador(a)/consultor(a)						
gestor(a) de projetos sociais						
Investigador(a) social						

Recrutamento e Seleção

(Neste capítulo, houve uma definição mais precisa da esta prática na A3S. Foram reestruturados instrumentos existentes e ainda houve espaço para a criação de mais instrumentos de complementação.)

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique se é adequada ao âmbito da A3s, a definição da prática de Recrutamento e Seleção:

Não se Adequa 0 1 2 3 4 5 Adequa-se Totalmente

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique se o instrumento prospetivo “Base de dados” será adequado para o âmbito da A3S:

Não se Adequa 0 1 2 3 4 5 Adequa-se Totalmente

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique se o instrumento prospetivo “Guião de entrevistas” será adequado para o âmbito da A3S:

Não se Adequa 0 1 2 3 4 5 Adequa-se Totalmente

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique se o instrumento prospetivo “Prova situacional - exemplar” será adequado para o âmbito da A3S:

Não se Adequa 0 1 2 3 4 5 Adequa-se Totalmente

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique se o instrumento prospetivo “Registo de ocorrências” será adequado para o âmbito da A3S:

Não se Adequa 0 1 2 3 4 5 Adequa-se Totalmente

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique se o instrumento implementado “Contrato sem termo- exemplar” é adequado para o âmbito da A3S:

Não se Adequa 0 1 2 3 4 5 Adequa-se Totalmente

Acolhimento e Integração

(Todo este capítulo é uma prática prospetiva, o que significa que não foi totalmente testada no âmbito da A3S. Foi criado o kit de acolhimento da A3S e incorporado no mesmo, documentos existentes da A3S: Estatutos e Portefólio de atividades (mais recente). Existe também a ficha de admissão/colaborador(a) já existente no software TOConline.)

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique se é adequada ao âmbito da A3s, a definição da prática de Acolhimento e Integração:

Não se Adequa 0 1 2 3 4 5 Adequa-se Totalmente

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique se o instrumento prospetivo “Kit de Acolhimento A3S” será adequado para o âmbito da A3S:

Não se Adequa **0** **1** **2** **3** **4** **5** Adequa-se Totalmente

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique se o instrumento “Ficha de Admissão/Colaborador” é adequado para o âmbito da A3S:

Não se Adequa **0** **1** **2** **3** **4** **5** Adequa-se Totalmente

Gestão do Desempenho

(Todo este capítulo é uma prática prospetiva, o que significa que não foi totalmente testada no âmbito da A3S. Foi efetuada a descrição da prática e os instrumentos criados ainda não foram testados.)

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique se é adequada ao âmbito da A3s, a definição da prática de Gestão do Desempenho:

Não se Adequa **0** **1** **2** **3** **4** **5** Adequa-se Totalmente

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique se o instrumento prospetivo “Feedback/Projeto” será adequado para o âmbito da A3S:

Não se Adequa **0** **1** **2** **3** **4** **5** Adequa-se Totalmente

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique se o instrumento prospetivo “Feedback Semestral” será adequado para o âmbito da A3S:

Não se Adequa **0** **1** **2** **3** **4** **5** Adequa-se Totalmente

Gestão de Carreiras

(Todo este capítulo é uma prática prospetiva, o que significa que não foi totalmente testada no âmbito da A3S. Foi efetuada apenas a descrição da prática.)

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique se é adequada ao âmbito da A3s, a definição da prática de Gestão de Carreiras:

Não se Adequa **0** **1** **2** **3** **4** **5** Adequa-se Totalmente

Gestão de Formação

(Este capítulo foi desenvolvido mediante as práticas já existentes de G. Formação da A3S. O *template* dos instrumentos criados já existia, no entanto foi criado o plano de formação de 2022. Existe uma pequena

descrição da formação no capítulo de gestão de desempenho: "Quanto a formação, os colaboradores recebem no e-mail institucional propostas de formações das áreas de Economia Social, Gestão Associativa, entre outras, que tem como objetivo cada colaborador aderir à formação que mais lhe interessa. Pode executá-la no horário laboral".)

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique se é adequada ao âmbito da A3s, a definição da prática de Gestão de Formação:

Não se Adequa **0** **1** **2** **3** **4** **5** Adequa-se Totalmente

- Considera que foi realizado um bom levantamento de necessidades de formação, antes de ser implementado o plano de formação? Sim Não

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique se o instrumento implementado “Plano de formação 2022” é adequado para o âmbito da A3S:

Adequa **0** **1** **2** **3** **4** **5** Adequa-se Totalmente

Sistema de Recompensas/ Benefícios

(Este capítulo foi desenvolvido mediante as práticas já existentes de recompensas/benefícios da A3S.)

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique se é adequada ao âmbito da A3s, a definição da prática de Sistema de Recompensas/ Benefícios:

Não se Adequa **0** **1** **2** **3** **4** **5** Adequa-se Totalmente

Cultura e Clima Organizacional

(Este capítulo foi criado mediante as práticas já existentes que definem a cultura e o clima organizacional da A3S. Foi implementado um questionário já existente para comparar a análise de cultura previamente feita com os resultados obtidos.)

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique se é adequada ao âmbito da A3s, a definição da prática de Cultura e Clima Organizacionais:

Não se Adequa **0** **1** **2** **3** **4** **5** Adequa-se Totalmente

- Considera que foi útil e adequada, a decisão de implementação do questionário de análise de Cultura Organizacional para comparar à definição previamente feita?

Não se Adequa **0** **1** **2** **3** **4** **5** Adequa-se Totalmente

Sistema de Informação de Gestão e Desenvolvimento de RH (SIGDRH)

(Este capítulo foi criado mediante as práticas já existentes que definem a cultura e o clima organizacional da A3S.)

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique se é adequada ao âmbito da A3s, a definição da prática de SIGDRH:

Não se Adequa **0** **1** **2** **3** **4** **5** Adequa-se Totalmente

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique o quão necessário será futuramente enquadrar novos softwares de Recursos Humanos no âmbito da A3S:

Não se Adequa **0** **1** **2** **3** **4** **5** Adequa-se Totalmente

Desvinculação

(Todo este capítulo é uma prática prospetiva, o que significa que não foi totalmente testada no âmbito da A3S.)

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique se é adequada ao âmbito da A3s, a definição da prática de Desvinculação:

Não se Adequa **0** **1** **2** **3** **4** **5** Adequa-se Totalmente

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique se o instrumento prospetivo “Requisitos legais – avisos prévios” será adequado para o âmbito da A3S:

Não se Adequa **0** **1** **2** **3** **4** **5** Adequa-se Totalmente

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique se o instrumento prospetivo “Dicas de recrutamento” será adequado para o âmbito da A3S:

Não se Adequa **0** **1** **2** **3** **4** **5** Adequa-se Totalmente

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique se o instrumento prospetivo “Carta de rescisão” será adequado para o âmbito da A3S:

Não se Adequa **0** **1** **2** **3** **4** **5** Adequa-se Totalmente

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique se o instrumento prospetivo “Documentos a entregar” será adequado para o âmbito da A3S:

Não se Adequa **0** **1** **2** **3** **4** **5** Adequa-se Totalmente

- Na escala apresentada, de 0 a 5, identifique se o instrumento prospetivo “Certificado de trabalho” será adequado para o âmbito da A3S:

Não se Adequa 0 1 2 3 4 5 Adequa-se Totalmente

Avaliação Global do Manual

- Considera que a capa foi criada mediante o âmbito da A3S?

Sim Não

- Considera que a política ambiental da A3S foi respeitada no decorrer deste manual?

Sim Não

- Considera as dimensões apropriadas para o âmbito da A3S?

Sim Não

- Considera importante a estratégia de aplicar uma introdução teórica, a descrição praticada na A3S e o instrumento de apoio (se aplicável) em anexo?

Sim Não

- Considera que este manual foi realizado à imagem da equipa A3S?

Sim Não

- Considera que foram averiguadas e desenvolvidas as políticas, práticas e instrumentos de Gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos, no âmbito da A3S, com a implementação deste manual? Classifique com uma percentagem de 0 a 100%

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

Apêndice XV – Resultados do questionário de avaliação

1. Identidade e Propósito

Ao avaliar a adequação deste capítulo ao manual, na escala apresentada de 0 a 5, 100% dos colaboradores classificaram com 5, “adequa-se totalmente”;

2. Organograma A3S

Ao avaliar a adequação deste instrumento implementado, na escala apresentada de 0 a 5, 100% dos colaboradores classificaram com 5, “adequa-se totalmente”;

3. Definição e Análises de Funções

Ao avaliar a adequação deste instrumento implementado, na escala apresentada de 0 a 5, 50% dos colaboradores classificaram com 5, e outros 50% classificaram com 4;

Numa avaliação mais específica das oito funções definidas, verifica-se a seguinte avaliação à respetiva adequação à A3S:

- Apoio à gestão e organização executiva; Apoio à gestão financeira; Gestor(a) de projetos sociais – 100% classificou com 5, “adequa-se totalmente”
- Apoio à gestão administrativa; Apoio à gestão e desenvolvimento de RH; Formador(a)/ Consultor(a); Investigador(a) social – 75% classificou com 5, “adequa-se totalmente”, e 25% classificou com 4, “adequa-se”;
- Avaliador(a) - 50% classificou com 5, “adequa-se totalmente” e 50% classificou com 4, “adequa-se”;

4. Recrutamento e Seleção

Ao avaliar a adequação deste capítulo ao manual, na escala apresentada de 0 a 5, 50% dos colaboradores classificaram com 5, 25% classificaram com 4 e 25% classificaram com 3.

Ao avaliar a adequação do instrumento prospetivo “Base de dados”, na escala apresentada de 0 a 5, 75% dos colaboradores classificaram com 5 e 25% classificaram com 3;

Ao avaliar a adequação dos instrumentos prospetivos “Guião de entrevistas” e “Registo de ocorrências”, na escala apresentada de 0 a 5, 75% dos colaboradores classificaram com 5 e 25% classificaram com 4;

Ao avaliar a adequação do instrumento prospetivo “Prova situacional - exemplar”, na escala apresentada de 0 a 5, 50% dos colaboradores classificaram com 5, 25% com 4 e 25% com 2;

□ Neste caso específico pode-se supor que esta classificação de “2” tenha haver com o facto de a prova situacional seja para alguém da área de Recursos Humanos e não para as áreas mais abrangentes da Associação A3S;

Ao avaliar a adequação do instrumento implementado “Contrato sem termo - exemplar”, na escala apresentada de 0 a 5, 100% dos colaboradores classificaram com 5.

5. Acolhimento e Integração

Ao avaliar a adequação deste capítulo ao manual, na escala apresentada de 0 a 5, 100% dos colaboradores classificaram com 5.

Ao avaliar a adequação do instrumento prospetivo “kit de acolhimento A3S”, na escala apresentada de 0 a 5, 100% dos colaboradores classificaram com 5. Já na avaliação do instrumento já usado “ficha de admissão/colaborador”, 75% dos colaboradores classifica com 5, 25% com 3;

6. Gestão do Desempenho

Ao avaliar a adequação deste capítulo ao manual, na escala apresentada de 0 a 5, 100% dos colaboradores classificam com 5;

Ao avaliar os instrumentos prospetivos “feedback/projeto” e “feedback semestral”, na escala apresentada de 0 a 5, no primeiro instrumento, 75% dos colaboradores classificaram com 5 e 25% com 4, e no segundo instrumento, 100% com 5.

7. Gestão de Carreiras

Ao avaliar a adequação deste capítulo ao manual, na escala apresentada de 0 a 5, 100% dos colaboradores classificam com 5;

8. Gestão de Formação

Ao avaliar a adequação deste capítulo ao manual, na escala apresentada de 0 a 5, 100% dos colaboradores classificam com 5;

100% dos colaboradores considera que “sim”, que foi efetuado um bom levantamento de necessidade de formação antes de ser implementado o plano de formação. Verificou-se

esta concordância, ao avaliar a adequação do instrumento implementado “plano de formação 2022”, em que na escala de 0 a 5, 100% dos colaboradores classificou com 5.

9. Sistema de Recompensas/ Benefícios

Ao avaliar a adequação deste capítulo ao manual, na escala apresentada de 0 a 5, 50% dos colaboradores classificam com 5, e 50% com 4;

10. Cultura e clima organizacional

Ao avaliar a adequação deste capítulo ao manual, na escala apresentada de 0 a 5, 100% dos colaboradores classificam com 5;

Ao avaliar a adequação da implementação do questionário de análise de cultura organizacional, na escala apresentada de 0 a 5, 75% dos colaboradores classifica com 5 e 25% com 4;

11. Sistema de Informação de GDRH

Ao avaliar a adequação deste capítulo ao manual, na escala apresentada de 0 a 5, 100% dos colaboradores classificam com 5;

Ao identificar a necessidade futura de enquadrar novos softwares de RH no âmbito da A3S, na escala apresentada de 0 a 5, 50% dos colaboradores classifica com 5 e 50% classifica com 3;

12. Desvinculação

Ao avaliar a adequação deste capítulo ao manual, na escala apresentada de 0 a 5, 100% dos colaboradores classificam com 5;

Ao avaliar os instrumentos prospectivos “Requisitos legais – desvinculação – avisos prévios”, “Carta de rescisão”, “documentos a entregar”, “certificado de trabalho”, na escala apresentada de 0 a 5, 100% dos colaboradores classificaram com 5;

Apenas no instrumento prospectivo “Dicas de recrutamento”, 75% classifica com 100% e 25% com 4;

13. Avaliação Global do Manual

Nas 5 questões apresentadas neste separador, 100% dos colaboradores responderam “Sim” aos respetivos temas:

- Capa criada mediante o âmbito da A3S; Política ambiental respeitada; Dimensões apropriadas; Estratégia aplicada (introdução teórica + descrição prática A3S + Instrumentos (Se aplicável)); Manual realizado à imagem da equipa A3S.

Na última questão, para avaliar a finalidade do projeto de intervenção, que consistia:

Averiguar e desenvolver políticas, práticas e instrumentos de gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos na A3S, até setembro de 2022.

Os colaboradores A3S tinham de classificar, com uma percentagem de 0 a 100%, se esta finalidade foi atingida com a implementação do Manual de GDRH da A3S em que:

2 Colaboradores classificaram com 100% e 2 colaboradores classificaram com 90%, obtendo-se assim uma média de 95%.

Foi deixada uma questão aberta para comentários/sugestões/reclamações, onde foi obtido 2 comentários de felicitações pelo resultado do Manual.

Conclusões:

Através destes resultados, pode-se concluir que atingimos com excelente resultado a finalidade deste projeto de intervenção.

A níveis mais específicos, verifica-se que as práticas de RH que foram consideradas mais adequadas ao Âmbito da A3S foram: Acolhimento e Integração, Gestão do Desempenho, Gestão de Formação, Cultura e clima organizacionais, SIGDRH e Desvinculação.

A prática que teve valores mais baixos de adequação foi: Recrutamento e Seleção;

Na escala utilizada na maioria das questões, de 0 a 5, em que 0 “não se adequa” e 5 “adequa-se totalmente”, verifica-se que em nenhum momento foi utilizado os níveis 0 e 1, e o 2 foi apenas utilizado uma vez para classificar a adequação da prova situacional – exemplar, no recrutamento e seleção.

Anexo I – Instrumento de análise de diagnóstico de Cultura organizacional da A3S.

Este instrumento de diagnóstico foi fornecido por um associado A3S de forma a fazer uma correta análise da Cultura Organizacional. Foi posteriormente adaptado para ficar no formato Google Forms.

“Questionário

O presente questionário enquadra-se no projeto de investigação “**Cultura e Desempenho Organizacional nas Organizações da economia social**”, desenvolvido em parceria entre o CEOS.PP, o CIICESI do Politécnico do Porto e a Associação A3S.

O seu principal objetivo é analisar a Cultura organizacional atual e desejada das organizações de economia social.

Gostaríamos de solicitar a sua colaboração, no preenchimento deste questionário, sendo que os dados recolhidos são anónimos e confidenciais. A divulgação das conclusões do nosso estudo garantirá, sempre, o anonimato das instituições e das pessoas que colaboraram connosco.

A sua opinião é muito importante para nós. Não existem respostas certas ou erradas.

Caracterização Sociodemográfica

Assinale com uma cruz o número correspondente à sua escolha:

1.1. Idade:

- Até 25 anos 26-40 anos 41-55 anos Mais de 56 anos

1.2. Nível de escolaridade:

- Até 9º ano Até 12º ano Ensino Superior

1.3. Antiguidade na organização:

- Até 3 anos 3 a 6 anos 7 a 10 anos Mais de 10 anos

1.4. Atividade na organização:

- Remunerada e regular (80% a 100% do tempo de trabalho na organização)
 Voluntário

1.5. Função desempenhada: _____

Cultura Organizacional

Pedimos que pontue a organização em que trabalha nas 6 questões que apresentamos a seguir.

Pedimos que nos diga quais as características atuais e, na outra coluna, o que desejaria que acontecesse.

Cada questão tem 4 alternativas.

Na coluna “Atualmente”, divida 10 pontos entre essas 4 alternativas, atribuindo um maior número de pontos na alternativa que mais caracteriza atualmente a organização em que trabalha.

Na coluna “Desejado”, divida 10 pontos entre essas 4 alternativas, atribuindo um maior número de pontos na alternativa que mais desejaria que acontecesse no futuro na organização em que trabalha

Verifique se as suas pontuações totalizam 10 pontos, para cada coluna, em cada uma das 6 questões.

Desde já, muito obrigada pela sua participação!

1. Características Dominantes	Atualmente	Desejado
1.1. A organização é um local muito pessoal. É como uma extensão da família. As pessoas tendem a partilhar muito de si próprios.		
1.2. A organização é um local muito empreendedor e dinâmico. As pessoas estão dispostas a arriscar e colocar a sua “mão no fogo” pela organização.		
1.3. A organização é muito orientada para resultados. Há uma grande preocupação em cumprir o que há para fazer.		
1.4. A organização é um local muito estruturado e controlado. Os procedimentos formais, geralmente, dirigem o que as pessoas fazem.		
TOTAL	10	10

2. Liderança Organizacional	Atualmente	Desejado
2.1. A liderança da organização, de forma geral, pode-se considerar que exemplifica a tutoria, a facilitação ou o desenvolvimento.		
2.2. A liderança na organização, de forma geral, pode-se considerar que exemplifica o empreendedorismo, a inovação ou a assunção de risco.		
2.3. A liderança na organização, de forma geral, pode-se considerar que exemplifica o foco na racionalidade, agressividade e orientação para resultados.		
2.4. A liderança na organização, de forma geral, pode-se considerar que exemplifica a coordenação, um bom funcionamento interno ou a eficiência.		
TOTAL	10	10

3. Gestão de Empregados	Atualmente	Desejado

3.1.O estilo de gestão na organização é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação.		
3.2.O estilo de gestão na organização é caracterizado pela assunção de riscos individualmente, inovação, liberdade e singularidade.		
3.3.O estilo de gestão na organização é caracterizado por orientação para a competitividade, elevadas exigências e produção.		
3.4.O estilo de gestão na organização é caracterizado por segurança no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.		
TOTAL	10	10

4. “Cola” da Organização	Atualmente	Desejado
4.1.A “cola” que mantém a organização unida é a lealdade e a confiança mútua. Há um grande compromisso para com a organização, no geral.		
4.2.A “cola” que mantém a organização unida é o empenho na inovação e desenvolvimento.		
4.3.A “cola” que mantém a organização unida é a ênfase na produção e na realização dos objetivos.		
4.4.A “cola” que mantém a organização unida são as regras e políticas formais. É importante manter um bom funcionamento interno.		
TOTAL	10	10

5. Ênfase estratégica	Atualmente	Desejado
5.1.A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Persistem a elevada confiança, a abertura e a participação.		
5.2.A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. É valorizado tentar “coisas novas” e a procura de novas oportunidades.		
5.3.A organização enfatiza ações competitivas e produção. Alcançar metas difíceis e ganhar cota de mercado é a ênfase dominante.		
5.4.A organização enfatiza permanência e estabilidade. É importante a eficiência, controlo e bom funcionamento das operações.		
TOTAL	10	10

6. Critério de sucesso	Atualmente	Desejado
6.1.A organização define sucesso como “o desenvolvimento dos recursos humanos, trabalho em		

equipa, empenhamento dos colaboradores e preocupação com as pessoas”.		
6.2.A organização define sucesso como “ter os produtos/serviços mais inovadores”. É um líder do produto/serviço e um inovador.		
6.3.A organização define sucesso como “ganhar no mercado e de ultrapassar a concorrência”. A chave é a liderança do mercado competitivo.		
6.4.A organização define sucesso como “eficiência”. São críticas a entrega confiável, o bom planeamento e o baixo custo de produção.		
TOTAL	10	10

Satisfação no Trabalho

	Para cada questão, desenhe um círculo no número que mais aproximadamente reflete a sua opinião	Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo fortemente
1	Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.	1	2	3	4	5	6
2	No meu trabalho, há realmente poucas oportunidades para promoções.	1	2	3	4	5	6
3	O meu supervisor (A minha supervisora) é competente em fazer o seu trabalho	1	2	3	4	5	6
4	Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	1	2	3	4	5	6
5	Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento	1	2	3	4	5	6
6	Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho.	1	2	3	4	5	6
7	Gosto das pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5	6
8	Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido	1	2	3	4	5	6
9	As comunicações dentro desta organização parecem boas.	1	2	3	4	5	6
10	Os aumentos são muito poucos e espaçados entre si.	1	2	3	4	5	6
11	Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos.	1	2	3	4	5	6
12	O meu supervisor (A minha supervisora) é injusto/a comigo.	1	2	3	4	5	6
13	Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece.	1	2	3	4	5	6

14	Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado.	1	2	3	4	5	6
15	Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias.	1	2	3	4	5	6
16	Penso que tenho que trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho.	1	2	3	4	5	6
17	Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
18	Os objetivos desta organização não são claros para mim.	1	2	3	4	5	6
19	Quando penso no que me pagam, sinto que não sou apreciado pela organização	1	2	3	4	5	6
20	As pessoas progridem aqui tão rapidamente como em outros locais.	1	2	3	4	5	6
21	O meu supervisor (A minha supervisora) mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados.	1	2	3	4	5	6
22	O pacote de benefícios que temos é justo.	1	2	3	4	5	6
23	Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui.	1	2	3	4	5	6
24	Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
25	Gosto dos colaboradores desta organização.	1	2	3	4	5	6
26	Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização.	1	2	3	4	5	6
27	Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
28	Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumentos salariais.	1	2	3	4	5	6
29	Há benefícios que não temos e devíamos ter.	1	2	3	4	5	6
30	Gosto do/a meu/minha supervisor/a.	1	2	3	4	5	6
31	Tenho demasiado trabalho burocrático.	1	2	3	4	5	6
32	Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam.	1	2	3	4	5	6
33	Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	1	2	3	4	5	6
34	Há demasiadas lutas e conflitos no trabalho	1	2	3	4	5	6
35	O meu trabalho é agradável.	1	2	3	4	5	6
36	As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas.	1	2	3	4	5	6

Agradecemos muito a sua participação!"