

INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

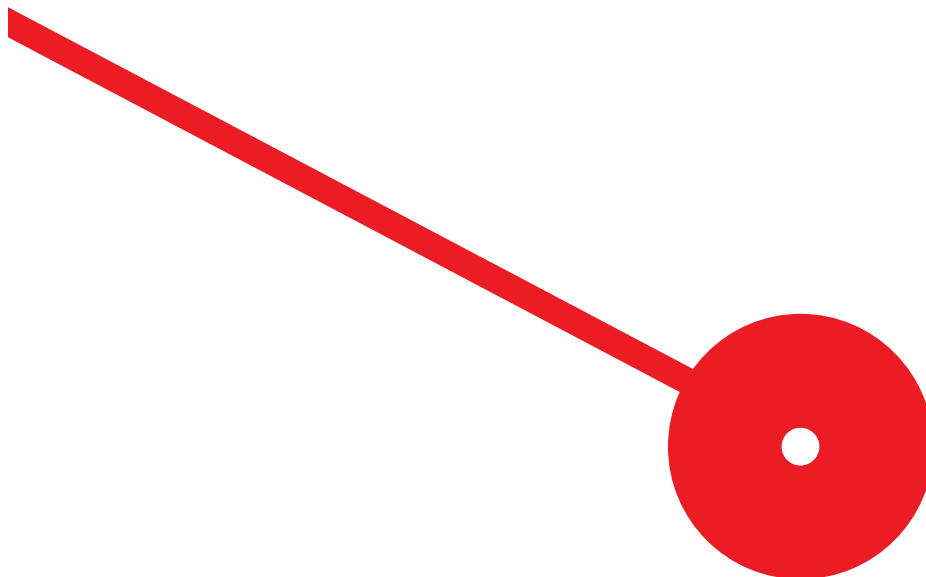
M

MESTRADO  
GESTÃO E REGÍME JURÍDICO-EMPRESARIAL DA ECONOMIA SOCIAL

## A GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS NA ECONOMIA PROJETO DE INTERVENÇÃO NO CENTRO JUVENIL DE CAMPANHÃ

Carla Manuela da Silva Pereira

10/2023



10/2023

Carla Pereira. Título: A GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS NA ECONOMIA SOCIAL: PROJETO DE INTERVENÇÃO NO CENTRO JUVENIL DE CAMPANHÃ

INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

M

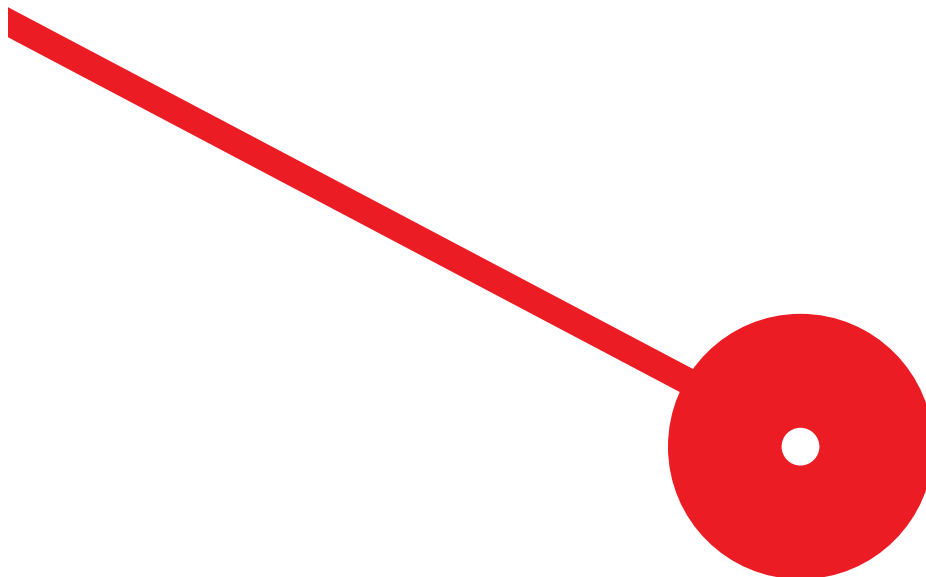
MESTRADO  
GESTÃO E REGÍME JURÍDICO-EMPRESARIAL DA ECONOMIA SOCIAL

## A GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS NA ECONOMIA PROJETO DE INTERVENÇÃO NO CENTRO JUVENIL DE CAMPANHÃ

Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Regime Jurídico-Empresarial da Economia Social, sob orientação de Professora Especialista Ana Luísa Martinho.

Carla Pereira. Título: A GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS NA ECONOMIA SOCIAL: PROJETO DE INTERVENÇÃO NO CENTRO JUVENIL DE CAMPANHÃ

10/2023



Ao Centro Juvenil de Campanhã,  
pela inspiração e crescente vontade de fazer sempre mais e melhor!

## **Agradecimentos**

Chega o fim de mais uma etapa da minha vida: o Mestrado.

Aqui chegada cumpre-me agradecer. E muito tenho de agradecer. Agradecer a várias pessoas cuja presença e conselhos contribuíram, de forma mais ou menos intensa, para a conclusão desta etapa.

Começo por agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Ana Luísa Martinho, pelos ensinamentos, pela partilha, pela paciência, e acima de tudo pelo entusiasmo contagiante com que ensina e que foi determinante na escolha do meu projeto, numa área do conhecimento que não me era familiar.

Agradeço ainda a todos os docentes com quem muito aprendi ao longo dos dois anos de mestrado, e em particular à Professora Doutora Deolinda Meira pelas palavras certas e motivação aquando de momentos menos bons ao longo do meu percurso.

Quero aqui expressar um especial agradecimento à minha amiga Sandra Santos, pela ajuda, partilha e carinho ao longo destes dois anos.

Aos meus colegas de mestrado, em especial ao José Fernandes e à Diana o meu muito obrigada pela partilha de conhecimentos e entreaajuda e pela motivação para irmos às aulas presenciais durante a pandemia da covid-19.

Ao meu Irmão e ao meu Pai, meus grandes e eternos amores, cuja perda me redirecionou na valorização do que efetivamente deve ser valorizado.

À minha Mãe agradeço o amor, a ajuda e apoio incondicional em tudo o que precisei.

À minha filha Margarida, minha cúmplice e confidente, agradeço por ter sido meu “braço direito”, o meu esteio e motivação.

Agradeço à minha filha Carolina, o ensinamento de que por muito que custe devemos prosseguir o sonho, pela motivação e as manifestações de orgulho que tanto significam para mim.

Por fim, agradeço ao amor de uma vida, ao companheiro atento, ao meu marido Manuel Fernandes, que sempre me motivou a estudar e que deseja sempre mais e melhor para mim.

## **Resumo:**

O presente trabalho, que assumiu a metodologia de projeto de intervenção, foi desenvolvido e implementado numa Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) - O Centro Juvenil de Campanhã (CJC).

As IPSS são instituições constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos.

As pessoas são o elemento central de qualquer instituição, pelo que é essencial analisar a gestão dos recursos humanos das IPSS tendo em conta que estes, alinhados com a direção, são parte fulcral para a instituição atingir os objetivos a que se propõe.

O projeto desenvolvido visou analisar as práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos (GDRH) do CJC, identificar lacunas e desenvolver um trabalho com vista a ser o ponto de partida para a viragem de paradigma no que tange à perspetiva da GDRH na instituição.

No desenvolvimento do projeto seguimos de perto a metodologia de Guerra (2006), sintetizando-a, contudo, em quatro grandes etapas: diagnóstico, conceção, implementação e avaliação. Para o diagnóstico, conceção, implementação e avaliação do presente trabalho foram utilizadas várias técnicas e instrumentos de recolha de dados, nomeadamente as técnicas baseadas na observação, na conversação e na análise documental. Identificamos o problema, apontamos como objetivo geral melhorar a gestão e o desenvolvimento dos recursos humanos no CJC, e como objetivos específicos adotar um modelo de competências para descrição e análise de funções e desenvolver as práticas de acolhimento e integração de colaboradores. Com base na especificidade da missão, visão, valores e plano estratégico do CJC, construímos um modelo de Descrição e Análise de Funções, desenvolvemos e implementamos o modelo à função auxiliar ação educativa da Casa de acolhimento Residencial, Creche e Pré-Escolar.

Tendo em consideração os valores perfilhados pela entidade acolhedora do projeto, desenvolvemos igualmente práticas de acolhimento e integração de colaboradores que foram de igual modo implementadas.

**Palavras chave:** Centro Juvenil de Campanhã, Recursos Humanos; Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos; Descrição e Análise de Funções; Acolhimento e Integração; IPSS



## **Abstract:**

The present work, which adopted the intervention project methodology, was developed and implemented in a Private Social Solidarity Institution (IPSS) – O Centerro Juvenil de Campanhã (CJC).

IPSS are institutions created on the initiative of private individuals, with a non-profit purpose, with the purpose of giving organized expression to the moral duty of solidarity and justice between individuals.

People are the central element of any institution, which is why it is essential to analyze the management of IPSS human resources, taking into account that these, aligned with management, are a key part of the institution achieving its proposed objectives.

The project developed aimed to analyze CJC's Human Resources Management and Development (GDRH) practices, identify gaps and develop a project with a view to being the starting point for changing the paradigm regarding the GDRH perspective in the institution. In developing the project, we closely followed Guerra's methodology (2006), synthesizing it, however, into four major stages: diagnosis, design, implementation and evaluation.

For the diagnosis, design, implementation and evaluation of this work, several data collection techniques and instruments were used, namely techniques based on observation, conversation and document analysis.

We identified the problem, we pointed out as a general objective to improve the management and development of human resources at CJC, and as specific objectives to adopt a competency model for describing and analyzing functions and developing practices for welcoming and integrating employees.

Based on the specificity of the CJC's mission, vision, values and strategic plan, we built a DAF model, developed and implemented the model to support the educational action of CAR, Day Care and Pre-School.

Taking into account the values espoused by the entity hosting the project, we also developed practices for welcoming and integrating employees that were similarly implemented.

**Key words:** Human Resources; Human Resources Management and Development; Description and Analysis of Functions; Reception and Integration; IPSS

“O valor das coisas não está no tempo que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso, existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis.”

Fernando Pessoa

# Índice geral

<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo I – Enquadramento Teórico</b> -----	4
I. Economia Social -----	5
1. Conceito de Economia Social-----	5
1.1 Conceito de Economia Social na Europa-----	6
1.2 Conceito de Economia em Portugal-----	7
1.2.1 A importância das Organizações da Economia Social no emprego em Portugal.	9
1.2.2 As Instituições Particulares de Solidariedade Social -----	10
1.2.3 A Gestão das IPSS limitada por acordos de cooperação e supervisão do Instituto da Segurança Social-----	12
II. Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos-----	15
1.1 Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos-----	20
1.1.1 Descrição e Análise de Funções-----	26
2. A Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos nas Organizações da Economia Social -----	33
<b>Capítulo II– Metodologia de projeto</b> -----	37
1. Metodologia-----	37
<b>Capítulo III– Caracterização da Entidade Acolhedora do Projeto de Intervenção</b> -----	44
1. Constituição-----	45
2. Visão, Missão e Valores -----	45
3. Natureza Jurídica-----	46
4. Intervenção Social-----	46
5. Públicos-Alvo-----	47
6. Objetivos Organizacionais -----	50
7. Caracterização dos Recursos Humanos-----	50
7.1 Organograma -----	51

7.2 Quadro de Pessoal-----	52
7.3 A Função da Gestão Desenvolvimento de Recursos Humanos -----	54
<b>Capítulo IV – Diagnóstico-----</b>	<b>55</b>
Etapas de consolidação de diagnóstico-----	56
<b>Capítulo V – Conceção do projeto -----</b>	<b>65</b>
I-Planeamento Estratégico do Objetivo 1-----	66
1.Primeira Etapa: identificar as competências genéricas/transversais a aplicar a todos os perfis-----	67
1.1 Metodologia-----	67
1.1.1 Seis Competências Nucleares-----	67
1.1.2 Índices Comportamentais-----	69
2. Segunda Etapa-----	70
2.1 Metodologia-----	70
II-Planeamento Estratégico do Objetivo 2-----	82
1.Primeira Etapa: Preparação-----	82
1.1 Metodologia-----	82
2.Segunda Etapa: Acolhimento-----	83
2.1 Metodologia-----	83
2.1.1 O Primeiro Dia-----	83
2.1.1.1 Kit de Acolhimento-----	84
3.Terceira Etapa: Integração-----	85
3.1 Metodologia-----	86
<b>Capítulo VI – Implementação-----</b>	<b>88</b>
1.Implementação do modelo de perfil de competências da função de Auxiliar de Ação Educativa-----	89
2.Implementação do modelo de procedimentos de acolhimento e integração de novo colaborador-----	89
<b>Capítulo VII- Avaliação do Projeto de Intervenção -----</b>	<b>92</b>
I. Avaliação do Objetivo Específico 1 -----	93
II. Avaliação do Objetivo Específico 2 -----	94
<b>Capítulo VIII - Conclusões -----</b>	<b>97</b>
1-Considerações Finais -----	98
2- Desafios, Limitações e Contribuições da investigação -----	98

Referências Bibliográficas-----	99
<b>INSTRUMENTOS-----</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICES-----</b>	<b>104</b>
Apêndice I- Guião de entrevista -diretores -----	106
Apêndice II- Guião de entrevista – diretora Casa do Vale-----	113
Apêndice III- Grelha de Observação Participante -----	115
Apêndice IV- Benchmarking-----	117
Apêndice V- Grelha de Observação -Grupo Discussão-----	118
Apêndice VI- Guião de entrevista – Antigo Administrador-----	119
Apêndice VII-Grelha de registo das notas de campo(diretores; colaboradores, supervisora)-	121
Apêndice VIII- Guião de entrevista à Técnica Acompanhamento às respostas sociais-	122
Apêndice IX- Índices Comportamentais-----	123
Apêndice X-Guião de entrevista AAE da Creche, Pré-escolar e CAR-----	129
Apêndice XI- Guião de entrevista a AAE de casa de acolhimento congénere-----	130
Apêndice XII- Grelha de registo notas de campo AAE -----	131
Apêndice XIII– Manual de Funções-----	132
Apêndice XIV- Questionário aos colaboradores no final 1ª semana -----	148
Apêndice XV- Questionário aos colaboradores no final 1º mês -----	149
Apêndice XVI- Guião de entrevista ao novo colaborador (final 3º mês) -----	150
Apêndice XVII- Grelha de registo de notas de campo (integração novo colaborador )--	151
Apêndice XVIII- Guião de entrevista ao novo colaborador (final 6º mês)-----	152
Apêndice XIX- Guião de entrevista ao novo colaborador (final 1ano) -----	153
Apêndice XX- Questionário de avaliação do Instrumento (Descritivo de funções de auxiliar de ação educativa CAR -3 turnos)-----	154
Apêndice XXI- Questionário de Avaliação do Instrumentos (Descritivo de funções de auxiliar de ação educativa Creche e Pré-Escolar) -----	155
Apêndice XXII- Questionário de Avaliação do Instrumentos (Descrição e Análise de Funções- DAF’s da CAR) -----	156
Apêndice XXIII- Questionário de Avaliação do Instrumentos (Descrição e Análise de Funções- DAF’s da Creche e Pré- Escolar)-----	157

Apêndice XXIV- Guião de entrevista semiestruturada (avaliação do objetivo específico 1) -----	158
Apêndice XXV-Guião de entrevista semiestruturada (avaliação do objetivo específico 2) -----	159
Apêndice XXVI –Guião de entrevista semiestruturada (avaliação do objetivo específico 2) -----	160
Apêndice XXVII- Guião de entrevista semiestruturada (avaliação do objetivo específico 2) -----	161
Apêndice XXVIII-Manual de Acolhimento e Integração do CJC (em construção)-	162

## **Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas**

AAE- Auxiliar de Ação Educativa

CSES- Conta Satélite da Economia Social

CJC - Centro Juvenil de Campanhã – Seminário dos Meninos Desamparados

CT - Código do Trabalho

ES - Economia Social

EES – Entidades da Economia Social

EIPSS - Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

OSFL - Organizações Sem Fins Lucrativo

OBSP - Observatório da Economia Social em Portugal

OES - Organizações da Economia Social

OTS – Organizações do Terceiro Setor

TAE- Técnico de Ação Educativa

RH - Recursos Humanos

GDRH - Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Grupos de competências.....	27
Figura 2: Caminho para atingir o perfil de competências da função.....	29
Figura 3: Modelo de competências de uma organização .....	29
Figura 4: Organograma.....	49
Figura 5: Número de trabalhadores por departamento.....	50
Figura 6: Idades dos trabalhadores.....	50
Figura 7: Habilitações literárias.....	51
Figura 8: Sexo dos trabalhadores.....	51
Figura 9: Objetivos geral e específicos.....	63

## Índice de Tabelas

### Índice de Tabelas

Tabela 1: Grelha de registo: caracterização da amostra.....	39
Tabela 2: Grelha de registo: análise empírica.....	41
Tabela 3: Respostas Sociais .....	45
Tabela 4: Ficha técnico-metodológica: Observação Participante.....	54
Tabela 5: Ficha técnico-metodológica: Documentos.....	56
Tabela 6: Ficha técnico-metodológica: Entrevistas.....	57
Tabela 7: Listagem de competências genéricas para colaboradores do CJC.....	65
Tabela 8: Níveis comportamentais da competência Integridade.....	66
Tabela 9: Ficha técnico-metodológica: Entrevistas.....	71
Tabela 10: Ficha técnico-metodológica: Entrevista.....	72
Tabela 11: Ficha técnico-metodológica: Observação Participante.....	73
Tabela 12: Fluxograma do acolhimento.....	85
Tabela 13: Procedimentos de acolhimento e integração.....	90
Tabela 14: Análise dos procedimentos de acolhimento e integração .....	94





O presente trabalho consiste num projeto de intervenção que foi realizado no Centro Juvenil de Campanhã, uma associação de solidariedade social, com longa história no acolhimento residencial de crianças e jovens e com potencial de desenvolvimento.

Com o projeto pretendeu-se a explorar o papel da gestão e desenvolvimento dos recursos humanos (GDRH) neste setor específico e relevante da economia social: as instituições particulares de solidariedade social, e particularmente no Centro Juvenil de Campanhã.

A entidade acolhedora do projeto conta com quase 210 anos de existência e à semelhança de tantas outras entidades, o seu funcionamento e sistema de gestão de pessoas nem sempre tem tido como fundamento “(...) aspetos teóricos importantes que asseguram a sua consistência e o tornam inteligível (...)” (Moura, 2000, p.17). Na verdade, e sem colocarmos em causa que a experiência e o bom senso são qualidades válidas em qualquer esfera da atividade humana, certo é que “(...) não substituem a formação e o conhecimento sistemático” (Gomes *et al*, 2008, p.29). Assim, o facto da gestão de pessoas ser ou poder ser praticada sem credenciais ou habilitações profissionais, torna a “importância da evidência científica ainda maior no campo da gestão.” (Gomes *et al*, 2008, p.29). Efetivamente durante séculos os gestores de entidades, com ou sem fins lucrativos, investidos da crença na superioridade da experiência fez com que muitas teorias, métodos, práticas e observações científicas não tivessem passado para a esfera profissional, mantendo-se afastadas e desconhecidas dos práticos. Os gestores, muitas vezes preocupados com os resultados a curto prazo, e com o tempo direcionado a lidar com problemas práticos, mantiveram-se alheados do conhecimento científico. Mesmo aqueles que tinham ou têm formação académica na área financeira e analítica, relativizam a importância da formação comportamental e em gestão das pessoas, havendo muitos gestores de recursos humanos (RH) que não têm formação suficiente nas áreas da gestão de recursos humanos (GRH) e do comportamento organizacional. (Gomes *et al.*, 2008). Conscientes de que “(...) não é possível desenvolver boas práticas sem suporte em boas teorias”, Gomes *et al.* (2008, 28) foi nossa intenção com o presente projeto dotar o Centro Juvenil de Campanhã dos alicerces para criar uma gestão e desenvolvimento de recursos humanos (GDRH) onde a pessoa do colaborador seja verdadeiramente o centro de uma estratégia de médio e longo prazo. O relatório encontra-se dividido por oito capítulos, sendo o primeiro referente ao enquadramento teórico, onde se analisam os dois grandes

temas estruturantes para o projeto: a economia social (ES), os recursos humanos (RH), e a sua interligação.

No segundo capítulo apresentamos a metodologia de projeto de intervenção utilizada. Enveredou-se pelo desenvolvimento de um projeto pois pretendemos construir algo de muito concreto e específico, em prol de interesses particulares do beneficiário – o Centro Juvenil de Campanhã. No terceiro capítulo caracterizamos a entidade acolhedora do projeto e os seus recursos humanos. No capítulo IV -Diagnóstico- identificamos os problemas sobre os quais pretendemos intervir, e apontamos os objetivos geral e específicos a atingir. O capítulo V -Conceção- desenvolve-se em torno das estratégias necessárias a atingir os objetivos gerais e específicos identificados através do diagnóstico. Por sua vez, no capítulo VI apresentamos a implementação do projeto de intervenção. No capítulo VII, fazemos a avaliação do projeto e no capítulo VII, retiram-se as conclusões sobre este projeto de intervenção, as suas limitações e ideias para estudos futuros.

## **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

---

O trabalho de projeto que elaboramos partiu, no seu enquadramento teórico, da revisão de literatura sobre duas grandes temáticas: a Economia Social (ES), os Recursos Humanos (RH) e a forma como se relacionam. A importância da ES e dos recursos humanos envolvidos é inegável. Ao longo do capítulo deu-se conta na evolução e da falta de consensualidade concetual da ES, identificou-se as várias formas jurídicas que as organizações da economia social (OES) podem adotar, os seus princípios basilares da ES, destacando a importância das instituições particulares de solidariedade social (IPSS) e seu relacionamento com o Estado no que tange ao funcionamento, financiamento e fiscalização. No que se refere com a segunda grande temática analisada, os recursos humanos, focamo-nos na evolução histórica da gestão das pessoas, analisamos métodos e práticas. Concluimos pela importância do capital humano como elemento central da estratégia da organização, sendo essencial que as OES saibam selecionar, recrutar, desenvolver e reter esse capital humano.

## **I-Economia Social**

Tendo por base o trabalho de investigação a desenvolver é essencial clarificar *ab initio* o contexto em que nos movemos. Tentar distinguir economia social (ES) de outros conceitos relacionados como terceiro setor, setor não lucrativo ou economia solidária tem feito correr muita tinta na doutrina. Os diferentes contextos sociopolíticos em que emergiram e as múltiplas interpretações da forma como as organizações deste setor se relacionam com o Estado e o Mercado, explicam, em parte, as diferenças concetuais (OBESP, 2011). A distinção concetual não é fácil, optando-se muitas vezes pelo uso indiscriminado do termo. Sempre se dirá como Caeiro (2018) que em muitas circunstâncias a tentativa de separação que se pretende fazer não vai além de puro e pretense preciosismo linguístico. Refere o autor que, o que prevalece para lá das questões de caracterização conceptual é a realidade social e económica em que se insere a economia social ou o terceiro sector, fundamentando-se num evidente distanciamento quer do mercado quer do Estado ainda que sem renegar a qualquer destas realidades (Caeiro, 2018). Assim, para efeitos do presente trabalho adotaremos o conceito de economia social.

### **1. Conceito de Economia Social**

No âmbito do presente projeto não é a certeza da definição do conceito que nos move, antes, o denominador comum a estas organizações, o propósito, o facto da economia social ser uma “(...) ideia virtuosa e militante que aponta para uma sociedade alternativa assente em relações económicas de sentido altruísta.” (Garrido, 2016, p. 17).

A economia social está presente na vida quotidiana da grande maioria das pessoas, através das atividades económicas e sociais de milhares de entidades, em diversos ramos e com múltiplas formas jurídicas, que têm em comum a prossecução do interesse geral da sociedade e o respeito por princípios e valores, onde se conjugam a cooperação, a reciprocidade e a solidariedade. Assim e segundo Vieira *et al.* (2017) a definição de economia social é única, e perfeitamente distinta dos conceitos que estão normalmente relacionados entre si. A economia social desenvolveu-se com um simples objetivo, o de proporcionar resposta às necessidades sociais sentidas ao redor do mundo, tendo sido criadas instituições que trabalhavam em prol das dificuldades sentidas.

Para Caeiro (2008, p.65) o conceito de “Economia Social” é definido por “(...) um intervalo entre o Estado e o mercado, quer no sentido da concretização das ações que o Estado não pretende resolver, quer no daquelas que a economia privada não vislumbra interesses lucrativos para a sua realização.”, ou seja, a economia social acaba por emergir para colmatar as falhas deixadas pelo Estado, sendo como que uma extensão deste.

Assente em valores éticos de raiz humanista, democrática e solidária, a economia social na vida quotidiana das organizações e estatutariamente personifica os princípios da cooperação, reciprocidade, solidariedade e responsabilidade coletiva (Garrido, 2016).

É um setor composto por um conjunto de organizações que apesar de diferentes formas jurídicas visam finalidades de interesse geral, agregando, entre outras, associações, cooperativas, mutualidades, fundações, e instituições particulares de solidariedade social.

### **1.1. Conceito de Economia Social na Europa**

A doutrina é unânime em apontar que as origens do conceito de economia social remonta ao século XIX, nos países ocidentais da Europa, com as mais diversas iniciativas do tipo associativista, mutualista e cooperativista (Lévesque & Mendell 2004).

Estas práticas seculares de solidariedade, que prosseguem finalidades de interesse geral, têm vindo a assumir formas jurídicas distintas, apesar de comungarem de especificidades comuns. A afirmação e concretização que o conceito tem vindo a granjear a nível europeu

deve-se em grande parte à proliferação de forma consecutiva, em vários países europeus, de legislação sob a forma de lei de bases e projetos de lei sobre a economia social. Este setor da economia social que nasceu para dar resposta a situações onde o Estado e o Mercado falham, tem revelado grande capacidade de regeneração, inovação e resiliência, diversificando nas áreas de atuação (Chaves & Monzón, 2018).

A *Social Economy Europe*, na qualidade de representante das entidades dos movimentos da economia social a nível europeu, elaborou, em 2002, uma carta de princípios. A Carta da Economia Social (2002) define um conjunto de especificidades e princípios de intervenção e gestão destas organizações, a saber: a primazia da pessoa e do objeto social sobre o capital; a adesão voluntária e aberta; o controlo democrático pelos seus membros (exceto para as fundações); a conjugação dos interesses dos utilizadores e do interesse geral; a defesa e a prática dos princípios de solidariedade e de responsabilidade; a autonomia de gestão e independência face aos poderes públicos; o essencial dos excedentes é destinado à prossecução de objetivos de desenvolvimento sustentável, ao interesse dos serviços para os utilizadores e ao interesse geral; solidariedade e compromisso das pessoas num processo de cidadania ativa; gerar emprego de qualidade e melhoria na qualidade de vida, ao propor um quadro adaptado às novas formas de empresa e de trabalho; importante papel no desenvolvimento local e na coesão social; vetor de democratização das sociedades e de exercício de cidadania (Carta da Economia Social, 2002). Estes princípios foram sufragados a nível legislativo internacional e nacional, mormente através das diversas leis de bases.

## **1.2 Conceito de Economia Social em Portugal**

Em Portugal, à semelhança do que acontece noutros países, o aparecimento e desenvolvimento das organizações da economia social, com a sua génese nas iniciativas filantrópicas e caritativas teve uma forte influência da Igreja Católica (Almeida, 2011).

Portugal, país marcadamente assistencialista e caritativo, vê nascer as primeiras organizações sociais pela mão da Igreja no século XV. Só no século XIX surgem as primeiras manifestações de associativismo e as cooperativas passam a ser reconhecidas em Portugal, a par das tendências europeias, com a Lei basilar de 1867 (Meira & Ramos, 2017). A Instauração da República em 1910 marca a preocupação pelos valores da igualdade, da solidariedade, e da liberdade associativa que a partir da implementação do

Estado Novo se vêm em regressão, acabando por surgir formas organizativas muito marcadas pelo controlo do Estado como foram os sindicatos, os grémios e casas do povo. Com a Revolução de 1974 surge a democracia, a liberdade, a institucionalização dos direitos liberdades e garantias e concomitantemente o reconhecimento da importância do cooperativismo. Apesar da Constituição da República Portuguesa (CRP), no seu artigo 82º prever a coexistência dos setores público, privado e do setor cooperativo e social, apenas no decurso do século XXI é que a economia social é juridicamente reconhecida. A Lei de Bases da Economia Social (LBES), instituída pela Lei n.º 30/2013 de 8 de maio, consagrou no seu artigo 2.º o conceito de economia social. Para o referido diploma legal, entende-se por economia social as atividades económico-sociais, levadas a cabo livremente pelas entidades elencadas no seu artigo 4º e cuja finalidade é prosseguir o interesse geral da sociedade e os interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários, sempre pautadas pelos princípios basilares constantes do seu artigo 5º, princípios esses replicados da referida Carta da Economia Social.

A LBES, nas palavras de Garrido (2016), não encerrou o debate doutrinário sobre a natureza e as singularidades da ES, mas, segue o autor, “fixou com invulgar consenso e apreciável solidez, um discurso jurídico claro e estimulante para a dinâmica das organizações e para a afirmação do seu código ético.” (Garrido, 2016, 37).

Decorre da referida LBES que ao Estado compete promover os princípios e os valores da economia social, fomentar a criação de mecanismos que permitam reforçar a autossustentabilidade económico-financeira das entidades da economia social, facilitar a criação de novas entidades da economia social e apoiar a diversidade de iniciativas próprias deste setor, potenciando-se como instrumento de respostas inovadoras aos desafios que se colocam às comunidades, criando barreiras que impeçam a constituição e o desenvolvimento das atividades económicas, das entidades da economia social. (Art.º 10.º da LBES). Tal como suprarreferido a economia social abarca uma panóplia de entidades e a LBES no seu artigo n.º 4.º faz uma enumeração exaustiva. Assim, integram a economia social as cooperativas, as associações mutualistas, as misericórdias, as fundações, as instituições particulares de solidariedade social, as associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local, as entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social, bem como, outras entidades

dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da referida Lei e constem da base de dados da economia social.

### **1.2.1.A importância das Organizações da Economia Social no emprego em Portugal**

Resulta inequivocamente da letra da lei e do próprio preâmbulo do Decreto-Lei nº172-A/2014, de 14 de novembro, a intenção do Estado criar e manter uma base de dados da economia social bem como uma conta satélite para a economia social (CSES), que permita uma análise exaustiva da economia social em Portugal, atendendo à importância que o setor tem vindo a ganhar em várias vertentes e nomeadamente no emprego total e no produto interno bruto, tal como têm demonstrado as Contas Satélite da Economia Social (2016). A CSES retrata todo este setor, dando-lhe uma visibilidade e importância económica que até então não possuía. Hoje, sabemos, em concreto, que este setor possui uma dimensão tão ou mais importante do que outros setores tradicionais da nossa economia, não apenas pelo universo das organizações que o constituem, mas pelas pessoas que emprega, bem como pelo emprego remunerado nacional que gera. Para estudarmos a importância das organizações da economia social (OES) no emprego em Portugal é incontornável a análise da 3ª edição da Conta Satélite da Economia Social (INE, 2019).

Procedendo a uma análise pormenorizada da 3ª edição da CSES, referente a dados de 2016, verifica-se que as OES geraram 3% do Valor Acrescentado Bruto, que significa um aumento nominal de 14,6% face a 2013 e que este crescimento foi superior ao observado no conjunto da economia (8,3%), no mesmo período. Verificou-se um aumento de 17,3% do número de organizações da economia social face a 2013, existindo, assim, em 2016, 71.885 organizações. A Economia Social representava em 2016, 6,1% do emprego remunerado da economia nacional. No que tange às remunerações e emprego total houve um aumento significativo relativamente a 2013, respetivamente, 8,8% e 8,5%, comprovando maior dinamismo que o total da economia que cresceu 7,3% e 5,8%, respetivamente. Constata-se ainda que dentro das OES as Associações com fins altruísticos destacam-se em número de entidades (92,9%), VAB (60,1%), Remunerações (61,9%) e Emprego remunerado (64,6%).

Numa perspetiva territorial verifica-se que as áreas metropololitanas de Lisboa e Porto acolhem 34,9% das OES nacionais.(INE, 2019)

A importância das OES para a sociedade em geral e no emprego em particular é reconhecida a nível nacional e internacional. Assim, é reconhecida tal importância desde logo no preâmbulo do Plano de Ação para a Economia Social quando refere “(...)Criam e mantêm empregos de qualidade, contribuem para a inclusão social e no mercado de trabalho dos grupos desfavorecidos e para a igualdade de oportunidades para todos, estimulam o desenvolvimento económico e industrial sustentável, promovem a participação ativa dos cidadãos nas nossas sociedades, desempenham um papel importante nos sistemas de proteção social da Europa e revitalizam as zonas rurais e despovoadas da Europa (CE, 2021, p. 1).

### **1.2.2 As Instituições Particulares de Solidariedade Social**

Dentro deste elenco de organizações da economia social, é incontornável no âmbito do presente projeto debruçarmo-nos sobre as instituições particulares de solidariedade social (IPSS) na medida em que o mesmo foi desenvolvido e aplicado numa IPSS – O Centro Juvenil de Campanhã (CJC). O primeiro Estatuto das IPSS foi criado pelo Decreto-Lei 519-G2/79 de 29 de Dezembro, e à data estas organizações eram designadas de instituições *privadas* de solidariedade social e tinham o “objetivo de facultar serviços ou prestações de segurança social”. Assim, encontravam-se fora da alçada legal instituições criadas com idêntico propósito de solidariedade, mas que prosseguiam ações que não diziam respeito à área da segurança social, mas sim ao setor da saúde, educação, da habitação e de outros em que as necessidades sociais dos indivíduos e das famílias encontram apoio e resposta na generosidade e capacidade de intervenção próprias do voluntariado social organizado (Base Dados, DataJuris). Por forma a ultrapassar a referida limitação e tal como resulta do preâmbulo do Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro, pela Resolução n.º 96/81, de 30 de abril, o Governo decidiu rever a legislação em vigor e preparar um diploma legal que contivesse a regulamentação global das instituições particulares sem fins lucrativos que se propusessem à resolução de carências sociais. Assim, dos referidos trabalhos surgiu o referido Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro, que procedeu à substituição integral do Decreto-Lei 519-G2/79 de 29 de

Dezembro. Assim e de acordo com o definido no art.º 1.º do Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro, alterado pelos Decretos-Leis n.ºs 9/85, de 9 de janeiro, 89/85, de 1 de abril, 402/85, de 11 de outubro, 29/86, de 19 de fevereiro, 172-A/2014, de 14 de novembro, Lei n.º 76/2015, de 28 de julho, e Lei 79/2021 de 24 de novembro, são IPSS “as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público.” (Base Dados, DataJuris). As IPSS prestam serviços e concedem bens e outras iniciativas de promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades, com vista a prosseguirem os seus objetivos, sempre pautadas pelos princípios orientadores da economia social, definidos na LBES. Visam prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos: (i) Apoio à infância e juventude, incluindo as crianças e jovens em perigo; (ii) Apoio à família; (iii) Apoio às pessoas idosas; (iv) Apoio às pessoas com deficiência e incapacidade; (v) Apoio à integração social e comunitária; (vi) Proteção social dos cidadãos nas eventualidades da doença, velhice, invalidez e morte, bem como em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; (vii) Prevenção, promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação e assistência medicamentosa; (viii) Educação e formação profissional dos cidadãos; (ix) Resolução dos problemas habitacionais das populações (Base Dados, DataJuris).

De acordo com a legislação em vigor, estas instituições podem ainda prosseguir de modo secundário outros fins não lucrativos, desde que esses fins sejam compatíveis com os fins principais, bem como podem desenvolver atividades de natureza instrumental cujos resultados económicos contribuam exclusivamente para financiar a concretização dos fins principais. No que tange à sua natureza as IPSS podem ser de cariz associativo ou fundacional. Tal como ensina Meira (2017) as IPSS podem assumir uma estrutura associativa, a saber, as associações de solidariedade social, associações mutualistas ou de socorros mútuos e as irmandades da Misericórdia e de natureza fundacional como são as fundações (Meira, 2017).

É comumente aceite a importância e o crescimento exponencial das IPSS nas últimas décadas, e o relevo junto das comunidades em que as instituições estão inseridas, por via

da sua atuação. As IPSS têm demonstrado, pela sua ação, que têm capacidade para responder com elevada eficácia às situações de emergência social e de apoio aos cidadãos em situação de maior vulnerabilidade. São importantes dinamizadoras das economias locais onde estão inseridas, surgindo como agentes da economia social.

Uma das razões pelas quais as IPSS se têm destacado na economia nacional prende-se com o facto de estas serem executoras das políticas sociais emanadas pelo Estado no que diz respeito às respostas sociais oferecidas à população, assumindo-se como fundamentais no equilíbrio social (Soares *et al.*, 2012).

### **1.2.3 Gestão das IPSS limitada por acordos de cooperação e supervisão do Instituto da Segurança Social**

O Estado, “apoia e fiscaliza, nos termos da lei, a atividade e o funcionamento” das entidades da economia social e de outras de reconhecido interesse público, sem carácter lucrativo, “com vista à prossecução de objetivos de solidariedade social consignados, nomeadamente”, no apoio à família, à infância, no aproveitamento dos tempos livres da juventude e nos cidadãos portadores de deficiência e terceira idade (art.º 63.º n.º 5 da CRP). De acordo com a última Carta Social, relatório publicado periodicamente pelo gabinete de Estatísticas e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (MTSSS), que retrata o setor, retroagindo a 2015 existem mais de 11.300 equipamentos sociais, distribuídos de Norte a Sul, que chegam a 850 mil pessoas, sendo as crianças e idosos os principais beneficiários.

As IPSS prestam serviços sociais aos cidadãos, que a CRP atribui ao Estado (Nicolau *et al.*, 2010). Deste modo, o Estado delega nas IPSS parte da sua ação social, regula a sua atividade e assegura-lhes uma parte do financiamento (Santos, Veiga, Cruz, Lopes, Ferreira, 2015). O Estado acompanha igualmente o desenvolvimento da atividade das IPSS, nomeadamente através da submissão obrigatória dos orçamentos e contas anuais ao ISS (Martinho, 2016).

As IPSS apesar de possuírem identidade jurídica própria e serem autónomas, mantêm uma relação com o Estado que influencia a sua configuração. A cooperação entre Estado e as IPSS estrutura-se em quatro pilares orientadores, a saber, (1) a subsidiariedade, que traduz o compromisso entre as duas partes com o objetivo de uma proteção social mais

adequada; (2) a proporcionalidade de que resulta um equilíbrio para uma melhor qualidade de vida dos cidadãos; (3) a solidariedade que reflete a corresponsabilidade em prol do bem comum; e (4) a participação, ou seja, a mútua colaboração.

A portaria n.º 218-D/2019 procedeu à segunda alteração na portaria n.º 196-A/2015, de 1 de julho. No seu art.º n.º 1 estabeleceu o modelo específico de cooperação entre o ISS e as IPSS, caracterizado como complementar. Definiu os critérios, regras e formas em que assenta o modelo específico da cooperação estabelecida entre o ISS e as IPSS ou legalmente equiparadas, para o desenvolvimento de respostas sociais, em conformidade com o subsistema de ação social.

Um outro documento que regula a relação entre o Estado e as IPSS é o Compromisso de Cooperação para o Setor Social e Solidário. Este documento é um protocolo, assinado anualmente entre os Ministérios da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, da Saúde, da Educação e Ciência, a União das Misericórdias Portuguesas, a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade e a União das Mutualidades Portuguesas e determina as comparticipações financeiras do ISS às IPSS relativamente às respostas sociais (Almeida, 2011).

Resulta do preâmbulo da Portaria n.º 196-A/2015, de 1 de julho, que o Estado, através da Lei 30/2013, de 8 de maio, e do Decreto-Lei 120/2015 de 30 de junho, veio fortalecer a atividade das entidades da economia social, assegurando o princípio da cooperação e garantindo a necessária estabilidade das relações com o Estado, ampliando e reforçando a visão de uma parceria público-social. Assumindo que “(...) as entidades da economia social têm um papel fundamental no apoio a todos aqueles que, por razões diversas, se encontram em situação de vulnerabilidade, constituindo assim um instrumento mais próximo dos cidadãos e com maior capacidade de resposta às situações de carência e de desigualdade social.”(DRE,2015). O Estado ciente da necessidade de harmonização da legislação necessários ao estabelecimento da cooperação, procedeu à revisão do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, através do Decreto-Lei 172-A/2014, de 14 de novembro e reviu normas reguladoras da cooperação através da portaria supramencionada, que define os critérios, regras e formas de cooperação do Estado, através do ISS,I.P e as IPSS concretizando o modelo de contratualização com as referidas instituições que pode assumir três formas distintas: acordo de cooperação; acordo de gestão e protocolos (DRE,2015). Assim, os acordos de cooperação podem assumir duas

configurações: a de acordo típico, que “consiste num acordo cuja resposta social a contratualizar obedece a um valor de financiamento padronizado por utente ou família, face à despesa de funcionamento que está associada ao desenvolvimento da resposta social”; e o acordo atípico que “consiste num acordo cuja resposta social a contratualizar implica, desde que devidamente justificada, uma alteração dos critérios padronizados, designadamente em função das características do território onde a resposta social se encontra implementada, da população a abranger, bem como dos recursos humanos a afetar e dos serviços a prestar.” Por sua vez o acordo de gestão pode prever a transferência de um equipamento social de natureza pública, numa das seguintes formas: gestão do funcionamento do equipamento social”; “a gestão do funcionamento e cumulativamente a cedência a título gratuito do edificado, em regime de comodato.” Por último os protocolos visam fundamentalmente “o desenvolvimento de medidas e projetos sociais com carácter inovador” e, a “implementação de novos mecanismos de atuação e diferentes estratégias de ação em resposta às necessidades sociais.” (DRE,2015).

Estas instituições prestam serviços sociais aos cidadãos, que a CRP atribui ao Estado (Nicolau et al., 2010). É uma evidência incontestável que a maior parte das OES subsistem através de apoios governamentais, e as IPSS, como se referiu, não fogem à regra, contudo, cada vez mais as organizações têm que trabalhar no sentido da autossustentabilidade e para tal investem junto dos parceiros para obterem o seu apoio e, assim, poderem continuar a desenvolver o seu trabalho. É fundamental que se mostrem eficientes na utilização dos recursos disponíveis, empregando as melhores práticas que lhes permitam criar as condições necessárias de adaptação às novas realidades e, conseqüentemente, manterem-se financeiramente estáveis. Para além das participações dos utentes ou das suas famílias, cada vez mais as instituições trabalham com vista a obterem receitas próprias alcançarem alguma sustentabilidade económica. De acordo com Maia (2010) “O caminho a percorrer é para que – não prescindindo do apoio do Orçamento do Estado – as instituições criem formas de autossustentação (...)”. E continua o autor, as IPSS (...) estão conscientes, motivadas e comprometidas na procura de novas soluções integradas e transversais e na aplicação de novos modelos de gestão, para reinventarem novas formas de sustentabilidade financeira e para uma maior eficiência nas respostas sociais às pessoas, no respeito pelos seus recursos e necessidades.” (Maia, 2010).

Há estudos que demonstram a relação desigual das IPSS com o Estado na medida em que o “*Estado fomenta relações de dependência*” (Parente, *et al.*, 2014, 347) e impõe burocracias excessivas às instituições, e impõe unilateralmente as regras de funcionamento da cooperação. Ainda assim, sempre se dirá na esteira de Meira que a tutela da legalidade é feita não por regulação, mas antes por supervisão *a posteriori*, pelo que não colide com o princípio da autonomia e independência que caracteriza a gestão das IPSS e as OES em geral. O Estado apoia as IPSS através dos referidos apoios de cooperação e de gestão, mas este apoio “não pode constituir limitação ao direito de livre atuação das instituições”, como resulta do artigo 4º, n.ºs. 2 e 4 dos Estatutos das IPSS. Dir-se-á em jeito de conclusão que as IPSS, com a bênção do Estado tornaram-se entidades insubstituíveis na implementação de políticas sociais, contudo, a relação que se pretendia de cooperação, tornou-se desigual.

## **II. Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**

A outra grande temática que nos propomos analisar no enquadramento teórico do nosso projeto é a Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos (GDRH).

O conceito de GDRH começou a ganhar consistência a partir de 1980 (Boxall, 1993), no entanto, convém fazer uma retrospectiva histórica para compreender as razões da sua emergência e as diferentes perspetivas que abarca. Efetivamente, as grandes questões laborais e relacionadas com a gestão de pessoas, começaram a ter maior relevância e pertinência com a Revolução Industrial. Na verdade, com a Revolução Industrial, as pequenas unidades familiares de produção artesanal foram substituídas por fábricas de grandes dimensões concentrando centenas de pessoas no mesmo local. Não havia condições de higiene, os salários eram baixos, havia muitos conflitos e acidentes, proliferava o trabalho infantil, trabalhavam quinze horas por dia e os castigos corporais eram comuns. Vivenciavam-se momentos em que as preocupações com a eficácia de gestão de pessoas e com o seu bem-estar eram muito reduzidas (Gomes *et al.*, 2008).

Os proprietários das indústrias utilizavam a experiência adquirida, a intuição e acima de tudo a disciplina, para gerirem as suas fábricas, numa época em que inexistiam gestores. Quem geria os assuntos de pessoal era o guarda-livros, homem de confiança do industrial, que era o único empregado administrativo, cuja principal função, se não única, era a de pagar salários. A gestão estava circunscrita à função de controlo. Só no final do século

XIX surge o embrião do que viria a ser a função pessoal, os chamados *welfare officers* – funcionários a quem incumbia zelar pela melhoria das condições de trabalho e alojamento dos doentes ou mais necessitados (Gomes et al 2008). Quase sempre ocupada por mulheres, a função foi criada devido a “(...) preocupações humanistas de alguns empregadores adeptos da reforma social ou que partilhavam outras motivações de natureza religiosa (...) ou ainda, com o objetivo de limitar a influência dos sindicatos dentro da fábrica (Gomes et al, 2008,65).

Estas preocupações sociais e com o bem-estar dos empregados mantiveram-se como uma vertente essencial da função marcadamente feminista. Inicialmente era a mulher do proprietário ou outra mulher da família quem exercia a função, ou esta era entregue a um antigo supervisor, sem formação, mas que dependia do proprietário e a quem devia lealdade, apresentando-se como figura controversa aos olhos dos sindicatos.

Não obstante a tradição humanista, a estruturação de função pessoal na generalidade das organizações só teve lugar nas primeiras décadas do século XIX, na sequência da adoção de filosofia taylorista, que pese embora a sua ênfase nos aspetos essenciais e técnicos da produção e no controlo dos custos do trabalho, os princípios da “(...) gestão “científica” conduziram a uma profunda transformação na gestão das pessoas criando os fundamentos do que viria a ser a gestão do pessoal durante todo o século XX (Gomes et al, 2008,66). Os conceitos de seleção, de posto de trabalho, de necessidades formação, de avaliação de desempenho, entre outros, passaram, graças à divisão do trabalho imposta pelo taylorismo, a serem vertentes da gestão operacional de RH.

O Taylorismo, “(...) implicou uma maior sofisticação na organização do trabalho e na consequente gestão das pessoas que o executavam. Assim, estas tarefas de gestão do pessoal deixaram de ser acessíveis a qualquer um, passando a requer a aquisição e gestão de determinadas competências e conhecimento” (Gomes et al, 2008, 67).

A designação de *welfare officer*, como sinónimo de serviços responsáveis pelos assuntos dos trabalhadores, é substituída por “gestão do emprego” ou “serviço do pessoal”. O serviço do pessoal incluía atividades que a filosofia taylorista requeria, acrescida de mais algumas herdadas da tradição assistencialista, como sendo por exemplo os cuidados enfermagem aos trabalhadores vítimas de acidentes ou o aconselhamento financeiro.

Henry Ford, por sua vez, criou um “departamento sociológico” para aconselhar funcionários e um departamento de emprego, com funções essencialmente

administrativas, a que associava às componentes operacionais como o recrutamento ou a avaliação desempenho, e nalguns casos a componentes assistencialistas. Contudo, a coexistência entre privilegiar o bem-estar ou a eficiência económica não foi pacífica, apontando a doutrina como uma das primeiras controvérsias da gestão. A escola das relações humanas desenvolvida na sequência dos estudos de Hawthorne iniciados em 1924, foi a primeira tentativa de conciliação entre a lógica humanista e a da eficiência.

Esta perspetiva das relações humanas influenciou as escolas de gestão norte americanas e em particular a de Harvard, e foi determinante para o desenvolvimento da perspetiva *soft* da GRH, o chamado “modelo de Harvard” (Gomes *et al*, 2008, 68).

As transformações sociais ocorridas na década de 70 do século XX, a abertura dos mercados e desenvolvimento da concorrência, os avanços tecnológicos, os novos estilos de vida, obrigaram as empresas a se adaptarem à nova realidade e a se reestruturarem internamente, nomeadamente na relação entre os indivíduos e as empresas. O novo paradigma abalou a relativa estabilidade e consolidação que a função pessoal e a gestão tinham até então. “A função pessoal passou a ter o negócio como preocupação central e a utilização eficiente das pessoas como objetivo da sua ação quotidiana. Mas longe de reduzir o seu foco na eficiência económica no imediato, a função pessoal adquiriu uma posição mais proativa e orientada para os objetivos de longo prazo do negócio, tendo como preocupação fundamental a obtenção da melhor contribuição de cada individuo (agora visto como ativo da organização) e da própria função RH para os resultados e a competitividade da empresa, criando valor para a organização”. Instala-se a perspetiva de que para a empresa manter posição competitiva a equipa de gestão tem de ser capaz de dar conta do processo de mudança e concomitantemente haja a capacidade de atrair, manter e desenvolver as competências dos trabalhadores formando uma equipa de colaboradores flexíveis, e “(...) com níveis elevados de empenho organizacional e de envolvimento no projeto da empresa” (Gomes *et al*, 2008,69).

Mobilizar trabalhadores torna-se a atividade central do gestor de RH, daí muitos designarem esta perspetiva como modelo de “elevado empenhamento” (Walton, 1985 e Ulrich,1998), citados por (Gomes *et al*, 2008).

Tal como referiu Ulrich (1998) citado por Gomes *et al*., os fatores tradicionais de competitividade como o custo, a tecnologia, distribuição, produção e inovação podem ser facilmente copiados, no entanto, as pessoas são inimitáveis.

A gestão das pessoas torna-se assumidamente um processo estratégico. “Embora a relação causa efeito entre as atividades da GRH e os resultados da empresa não seja fácil de estabelecer, diversos estudos empíricos confirmam que nas organizações com boas práticas de gestão de pessoas e do capital humano, são detetados níveis mais elevados de desempenho” (Gomes *et al*, 2008, 69).

A doutrina tem-se debruçado sob a forma de melhor concretizar essa contribuição: por um lado os apoiantes da perspectiva universalista como Purcell (1995), e por outro os defensores da perspectiva contingencial da GRH como Dyer e Reves (1995), MacDuffie (1995), Marchington e Grugulis (2000), todos citados por Gomes *et al* (2008). De harmonia com a Perspetiva Universalista algumas práticas são mais eficazes por conduzirem a melhores resultados, independentemente das circunstâncias, daí ter sido batizada de abordagem de “melhores práticas”. Para esta teoria quanto maior o número de melhores práticas a entidade adotar, mais beneficia, porque quantas mais, melhor. Esta perspetiva analisa a eficácia de práticas isoladas e admite que a soma delas é o que lhe traz mais eficácia, não equacionando eventual incompatibilidade entre elas.

Entretanto, outra perspetiva que ganhou relevo na doutrina foi a contingencial, segundo a qual, o que leva a melhores resultados não é o maior número de boas práticas isoladas, mas antes o conjunto de boas práticas com a sua consistência interna, as sinergias e complementaridades que podem ser obtidas – o modelo *bundles*. Dizem os defensores deste modelo que as práticas devem “(...) ser consistentes e adequadas às circunstâncias, ajustadas à estratégia de organização e ao contexto em que esta envolve a sua atividade” (Gomes *et al*, 2008,70).

Para refletir a ideia de um sistema harmonioso o conjunto é muitas vezes designado por “arquitetura”.

A partir da década de 80 do século XX, mais concretamente a partir de 1984, ano da publicação de dois livros que geraram os modelos teóricos hoje conhecidos como de Harvard (Soft) e de Michigan (Hard), assinala-se o ponto de viragem e a consagração da designação de GRH que contrasta com a designação tradicional de gestão do pessoal.

O novo modelo de GRH não é uniforme nem de aplicação universal, mas antes multifacetado e de natureza contextual. O modelo *Hard* vê as pessoas como Recursos ou Ativos que são geridos tendo por base critérios racionais ou económicos mais próximos

da abordagem do capital humano em que a “(...) estratégia de RH deve seguir a estratégia do negócio (Gomes, *et al.*, 2008,74).

Por sua vez o modelo *Soft* ou de Harvard a ênfase é colocada nos Humanos, refletindo uma visão mais humanista e pluralista das organizações. Para o modelo *Soft* como as pessoas são um recurso especial, a estratégica do negócio deve equivaler à estratégica dos RH da empresa. Nesta variante (*Soft*) é clara a influencia da escola das relações humanas e dos quadros teóricos do comportamento organizacional, em que a gestão orienta a sua ação para a motivação das pessoas, o seu envolvimento e participação na tomada de decisão e o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada na confiança e no trabalho em equipa. Para este modelo, a GRH é uma atividade e responsabilidade de todos os gestores e não matéria reservada a especialistas funcionais. Concluindo se dirá que o modelo *hard* reflete maior orientação para resultados, enquanto o modelo *soft* reflete maior orientação para as pessoas.

Gomes et al (2008) ensinam que a grande questão para os gestores não será optar por um ou outro modelo. Adotar perspectivas *hard* ou *soft*, depende essencialmente do contexto e das condições do mercado, havendo maior migração para a perspectiva *hard* “(..) em períodos de maior retração e o caminho inverso em períodos de maior desafogo (Gomes, *et al.*, 2008,74).

Alertam Gomes, *et al.*, (2008) que não é possível os gestores de RH desenvolverem boas práticas sem suporte em boas teorias, e nesse sentido a doutrina é prolixa em modelos. Assim sendo, e partindo do princípio que a GRH se refere às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desenvolvimento dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização, compete ao gestor *lato sensu* optar, pelos modelos, políticas, ações, boas práticas que, vão de encontro à estratégia da organização, tendo sempre em consideração aquelas desenvolvidas com base em evidências científicas. Neste conspecto, se o objetivo último da GRH é potenciar a contribuição de cada individuo para a competitividade da empresa, é essencial ter em conta a contribuição relativa de cada um e a diferente importância estratégica das competências e dos interesses de cada um, segmentando os trabalhadores em categorias, para aplicar os modelos de forma eficaz. É esta a perspectiva de modelos de segmentação existentes na literatura e que destacamos dois: o modelo da firma flexível que vê os trabalhadores como pertencentes ao núcleo ou à periferia atenta

a relação de trabalho estabelecida: há os trabalhadores que realizam trabalhos temporários, de curto prazo, que são “disponíveis” no mercado, e que pertencem à periferia e os outros com tarefas que trazem resultados a longo prazo, que estão comprometidos com a organização e motivados para a função e que pertencem ao núcleo, oferecendo a organização segurança e boas condições de trabalho; e o modelo da importância ou singularidade e escassez, desenvolvido por Lepak e Snell(1999), segundo o qual a organização deve tratar de forma diferente os membros que têm valor e singularidade distintas. Ao combinar os parâmetros singularidade e escassez o modelo obtém quatro configurações, correspondendo a cada configuração, uma política de RH distinta:

1 – Modelo de desenvolvimento interno, para casos em que o capital humano é escasso e valioso. Implica investimento mútuo entre empregador e empregado.

2 – Modelo de aquisição, para o qual o capital humano é importante, mas não é escasso. Não há interesse da organização em investir no desenvolvimento destes trabalhadores.

3 – Modelo de aliança, é aplicável a colaboradores com competências escassas, mas não suficientemente valiosas que justifiquem a internalização. Neste modelo verifica-se um investimento por parte da entidade não no indivíduo, mas na parceria e cooperação mútua. Assim não há investimento interno.

4 – Modelo de contratação, tem aplicabilidade para colaboradores que não são escassos nem valiosos, pois têm competências facilmente encontradas no mercado. Neste modelo é pouco provável que a entidade invista na formação.

Isto posto, conclui-se que há na doutrina uma panóplia de modelos e práticas de GRH que contou com o contributo da área do comportamento organizacional essencial para a compreensão das diferenças individuais em que assentam os modelos. Esta disciplina foi instrumental para a credibilização da GRH ao sustentar conceitualmente “(...) o reconhecimento das diferenças individuais e o tratamento de cada empregado enquanto ser único e distinto (Gomes, *et al.*,2008,77).

## **1.1 Práticas de Gestão e Desenvolvimento de RH**

Das variadíssimas práticas de gestão que proliferam na doutrina especializada em RH, há um estudo desenvolvido por Posthuma, Campion, Masimova, Campion designado “A

High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research”, de 2013, que reteve a nossa atenção. Posthuma, *et al.* (2013) através da análise da doutrina exaustiva construíram uma taxonomia de práticas de trabalho de alto desempenho e demonstraram como essa taxonomia se encaixa nos “sistemas de trabalho de alto desempenho” (HPWSs) assim designados por muitos autores como (Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg, 2000; Datta, Guthrie e Wright, 2005) citados por Posthuma, *et al* (2013, 3).

Vários estudos demonstram que as organizações que adotam estes sistemas (HPWS) obtêm um melhor desempenho operacional e financeiro. A doutrina explica a utilidade dos sistemas e a importância da integração das práticas para que as organizações atinjam “níveis mais altos de alinhamento sinérgico com as estratégias da organização e, assim, fazer ainda mais para melhorar o desempenho da organização (Buller & McEvoy, 2012; Subramyon, 2009) citados por Posthuma, *et al.* (2013, 3).

Contudo, referem ainda os autores que há muitas organizações que fazem resistência em adotar os sistemas de trabalho de alto desempenho e apontam como uma das causas a falta, até então, de uma taxonomia clara e coerente que identificasse a variedade de práticas disponíveis e a sua relação com os resultados do desempenho.

Esta limitação foi identificada e contribuiu para que os autores desenvolvessem uma taxonomia clara de práticas de alto desempenho que se encaixa em sistemas de trabalho de alto desempenho, utilizando para tal uma arquitetura multinível. A taxonomia desenvolvida é uma lista abrangente em que cada item é conceitualmente independente e tem a sua própria história de pesquisa (Fleishman & Quaintance, 1984) citados por Posthuma, *et al* (2013).

O trabalho desenvolvido por estes autores confere às organizações um roteiro para pôr a pesquisa em prática.

Os autores desenvolveram duas arquiteturas paralelas e hierárquicas: a arquitetura de RH e a organizacional compostas por quatro elementos hierárquicos: princípios de trabalho de alto desempenho; políticas de trabalho de alto desempenho; práticas de trabalho de alto desempenho e produtos de trabalho de alto desempenho.

Assinala Delery (1998) que “O alinhamento existe quando há paralelismo entre a organização e as arquiteturas de RH” (Posthuma, *et al.* 2013). O paralelismo ocorre

quando as arquiteturas organizacional e de RH contêm princípios, políticas, práticas e produtos que têm o mesmo objetivo ou propósito.

Tal como apontam Delery (1998) e Wright & Boswell (2002) citados por Posthuma *et.al.* (2013) “A conceituação de arquiteturas organizacionais e de RH paralelas integra as teorias de alinhamento ou adequação e ajuda a explicar os efeitos resultantes sobre o desempenho” (2013, p.5).

Os autores conscientes de que os sistemas de trabalho de alto desempenho são essenciais para melhorar a capacidade, o compromisso e a produtividade dos colaboradores, potenciando assim o desempenho organizacional, desenvolveram esta taxonomia de sessenta e uma práticas em nove categorias. Pretenderam e obtiveram uma taxonomia abrangente e simultaneamente moderada através da análise de autores que identificavam tipos, categorias ou grupos de práticas de trabalho alto desempenho, como por exemplo, Delery, Gupta e Shaw (1997) que identificaram cinco categorias: pessoal, treinamento, avaliação, remuneração e participação. Ichniowski, Shaw e Prensushi (1997) que por sua vez identificaram seis categorias: pagamento de incentivos, recrutamento e seleção, trabalho em equipe, segurança no emprego, designação de trabalho flexível e relações trabalhistas. Wright e Boswell (2002) que identificaram seis categorias: seleção, treinamento e desenvolvimento, recrutamento, remuneração, gerenciamento de desempenho e participação/desenho do trabalho.

As referidas categorias foram usadas como guia para criar nove categorias de práticas de trabalho de alto desempenho. As 61 práticas (as que foram mais vezes mencionadas na literatura académica e prática revisitadas) foram classificadas em nove categorias batizadas com um título descritivo.

Foram igualmente identificadas, no trabalho de revisão de literatura levada a cabo pelos autores, práticas centrais, amplas e periféricas com base na frequência, temporalidade e aplicabilidade entre regiões.

Assim, e tal como suprarreferido, elencaram nove categorias de práticas de trabalho de alto desempenho ordenadas pelo critério das que foram mais mencionadas para as menos citadas, a saber: (1) compensação e benefícios, (2) desenho dos postos de trabalho, (3) formação e desenvolvimento, (4) recrutamento e seleção, (5) relações de colaboradores/ambiente de trabalho, (6) comunicação, (7) gestão e avaliação do desempenho, (8) promoções/progressão e (9) rotatividade, retenção e a gestão da saída.

A primeira categoria elencada - compensação e benefícios - está relacionada indiretamente e diretamente com as recompensas e os pagamentos aos colaboradores por parte das empresas, incluindo planos de remuneração por incentivos, bônus e outros, sendo considerada uma área importante porque ajuda a os colaboradores a concentrarem a sua energia em comportamentos produtivos específicos (Posthuma, *et al.*2013, p.13). Nesta categoria os autores identificaram práticas individuais como: o pagamento pelo desempenho; pagamento pela avaliação formal; sistema de incentivos; benefícios; participação de lucros; pagamento pelas competências; bônus ou prêmio monetário pelo desempenho; reconhecimento público/recompensas não financeiras, entre outras.

A categoria de -desenho dos postos de trabalho- inclui práticas que lidam com elementos específicos dos postos de trabalho, relação entre os postos de trabalho e a estrutura organizacional, sendo considerada uma área é importante porque se relaciona com a motivação e satisfação dos funcionários e influencia o grau em que os funcionários podem utilizar suas habilidades no trabalho (Berg, 1999). Entre outras, os autores elencam as seguintes práticas: tomada de decisão participativa e descentralizada; análise da função; rotação de funções; liberdade e autonomia; enriquecimento de emprego; responsabilidade alargada de tarefas e horário flexível.

Por sua vez a categoria -formação e desenvolvimento- abarca práticas que desenvolvem as competências necessárias dos colaboradores para seus cargos atuais e futuros. Essa área é importante porque está diretamente ligada à capacidade funcional da organização (Truss, 2001). Para funcionar de forma otimizada, uma organização deve fornecer uma maneira para que seus funcionários desenvolvam novas habilidades (Ulrich, 1997). Assim, nesta categoria englobam os autores, entre outras as seguintes práticas: investimento em formação; uso da formação para melhorar o desempenho; formação e desenvolvimento de competências específicas à empresa; formação para o desenvolvimento de carreira; formação e orientação de novos colaboradores.

Já a categoria -recrutamento e seleção- abrange práticas que procuram localizar e recrutar candidatos para que, posteriormente, possam ser selecionados e contratados. As práticas de recrutamento e seleção incluem práticas inovadoras, critérios de seleção específicos com base na estratégia organizacional e outros. Contam, entre outras com as seguintes: critérios específicos e explícitos de contratação; utilização de várias ferramentas de seleção; testes ou entrevistas estruturadas de emprego; planejamento do processo de

seleção e contratação de pessoal; enquadramento dos candidatos com a estratégia da empresa e práticas inovadoras de recrutamento.

A categoria de -relações com os colaboradores/ambiente de trabalho- inclui práticas relacionadas com o relacionamento entre os colaboradores e a organização. Essa área é importante porque influencia a cultura e o clima da organização, que por sua vez se relacionam com os resultados organizacionais (Godard & Delaney, 2000). Por exemplo, Kim e Wright (2011) propõem que, dentro de um contexto criado por meio da promoção de um ambiente de confiança, os funcionários exibirão mais comprometimento com a organização, levando a um melhor desempenho da empresa. Além disso, Wei, Liu, Zhang e Chiu (2008) descobriram que a cultura corporativa afeta o processo de implementação do HPWP. Chuang e Liao (2010) descobriram que um clima que demonstra preocupação com os funcionários media a eficácia das práticas de HPWPs no comportamento de ajuda dos funcionários. As práticas de relacionamento com funcionários incluem procedimentos de reclamações, pesquisas de opinião e atitude, segurança no emprego, baixa diferenciação de hierarquias, políticas e eventos sociais para a família; diversidades e igualdade de oportunidades no emprego, entre outras.

Por sua vez a categoria de – comunicação - compreende práticas que lidam com os canais e métodos pelos quais as informações são trocadas dentro da organização, bem como práticas de partilha de informação relativamente à estratégia e aos resultados; sistema de sugestões; reuniões frequentes com os colaboradores.

Esta área é importante porque tem mostrado uma relação positiva com o desempenho organizacional (Gibson, Porath, Benson, & Lawler, 2007; Gittell, Seidner, & Wimbush, 2010) citados por *Posthuma, et al* (2013). As práticas de compartilhamento de informações podem diminuir a incerteza, esclarecer metas e ajudar a conectar o trabalho com a estratégia organizacional.

A categoria - gestão e avaliação do desempenho- contém práticas que avaliam o desempenho individual e de equipa; tratam da medição e melhoria do desempenho individual e da equipa. Incluem-se nesta categoria, entre outras, as seguintes práticas: avaliação baseada nos resultados dos objetivos/comportamentos; avaliação para o desenvolvimento/potencial; reuniões frequentes de avaliação de desempenho; envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos; plano de avaliação escrito

com objetivos definidos; feedback de várias fontes e avaliação pelos pares; avaliação baseada na estratégia ou nos objetivos de equipa.

Essa área é importante porque pode alinhar o desempenho individual e da equipa com as estratégias organizacionais (Zhang & Li, 2009).

Uma outra categoria elencada foi a de -promoções/progressão- envolve práticas que criam oportunidades e métodos pelos quais os colaboradores possam ascender a cargos de nível superior dentro de uma organização. Assim, os autores incluíram nesta as seguintes práticas: promoções internas; promoções objetivamente baseadas no mérito; planeamento de carreira; oportunidades de promoção e planos de carreira e níveis de progressão de carreira. Essa categoria não apenas garante que haja candidatos para as vagas de emprego, mas também é um tipo de recompensa extrínseca que pode motivar os funcionários, proporcionando-lhes oportunidades de ascensão dentro da empresa (Macky & Boxall, 2008). Essa oportunidade pode estar relacionada a resultados como níveis mais altos de comprometimento dos funcionários e níveis mais baixos de rotatividade. E, por último, a categoria de -rotatividade, retenção e a gestão da saída- abarca práticas que tratam da identificação e da tomada de medidas para abordar os motivos da rotatividade voluntária na organização (Posthuma *et al.*, 2013). Inclui as práticas que lidam com a identificação e tomada de medidas para lidar com os motivos da rotatividade voluntária. Esta área é importante porque a redução do afastamento e rotatividade de funcionários pode melhorar o desempenho organizacional (Hausknecht & Trevor, 2011; Huselid, 1995; Wang *et al.*, 2011). Além disso, à medida que os HPWSs aumentam o investimento em funcionários, torna-se ainda mais importante retê-los (Cappelli & Neumark, 2001). As práticas de rotatividade, retenção e saída incluem entrevistas de saída e estratégias de retenção de funcionários.

O trabalho desenvolvido e ora escalpelizado permite especificamente constatar quais as práticas estáveis, as que se encontram em crescimento ou em declínio. Contudo, as mudanças e variações de práticas baseiam-se nos relatórios de práticas na literatura analisada, bem como podem ser o reflexo de mudanças cronológicas no uso real das práticas pelas organizações. Este uso pode refletir as conclusões da comparação feita com outras organizações (benchmarking) atento o sucesso de determinadas práticas pelas organizações congêneres (por exemplo, Kaufman & Miller, 2011), ou ter por base outros fatores menos racionais como a aversão ao risco, como apontam Johns (1993) e Pfeffer

(1996) e que impelem as organizações a mudarem suas práticas (Posthuma, *et al.*2013, p.18).

Como modelo teórico orientador de práticas de GDRH, iremos seguir de perto o modelo suprarreferido de meta análise de Posthuma *et al.* (2013), por abarcar um grande número de práticas individuais. No entanto, uma em específico, a análise e descrição de funções, ocupará lugar de destaque no nosso enquadramento teórico: a análise e descrição de funções considerada por muitos autores, nomeadamente Sousa *et al.* (2006), como a base para outras práticas, nomeadamente, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, sistema de recompensas e formação.

### **1.1.1 Descrição e Análise de Funções**

A função “Pode ser descrita como uma unidade da organização que consiste num grupo de deveres e responsabilidades que a tornam separada e distinta das outras funções. Os deveres e responsabilidades de uma função pertencem ao colaborador que a desempenha, proporcionando os meios pelos quais este contribui para o alcance dos objectivos da organização”, (Chruden & Sherman, 1963), citado em Chiavento (2009, p.231).

Enquanto a descrição de funções tem como preocupação o conteúdo do cargo, a análise de funções estuda e determina todos os requisitos qualificativos, responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo para o adequado desempenho.

A análise de funções concentra-se essencialmente em quatro requisitos: mentais, físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho. (Chiavenato, 2009).

Nos contratos coletivos de trabalho existe informação relevante para a descrição de funções, contudo, os aspetos extrínsecos, inerentes a análise de funções, tais como os requisitos mentais, físicos, responsabilidades envolvidas e as condições de trabalho não são referidos dependendo a sua definição de cada organização. É assim da responsabilidade de cada instituição a implementação da análise e descrição de funções como um instrumento operacional estruturante que permite verificar a função de cada colaborador.

A análise de funções, segundo Sousa *et al.* (2006), consiste numa análise, sistematização e recolha de informação acerca de uma determinada função, com o intuito de identificar

as tarefas e as competências necessárias para o desempenho do colaborador, enquanto a descrição constitui um resumo das tarefas, dos objetivos e das responsabilidades de uma determinada função, mas pode também incluir informação sobre as condições de trabalho a que está sujeita e a relação com outras funções (Moniz, 2010).

Este método compreende o estudo de uma ou mais funções de uma organização, na recolha de informações acerca do conteúdo e do contexto envolvente de uma função. É um método estruturado e sistemático de colheita de informação sobre as tarefas e operações que um indivíduo ou um grupo devem realizar no decorrer das suas funções laborais (Gomes et al., 2008).

A maioria da literatura quanto aos métodos a utilizar para a descrição de funções, aponta a observação direta, a entrevista e o questionário como sendo os mais importantes e mais usuais (J. G. Fernandes, 2011).

Até ao final da década de 60 do século XX, só eram valorizados os conhecimentos técnicos do colaborador aplicados à tarefa, não se reconhecendo valor às qualidades pessoais e comportamentais dos trabalhadores. Contudo, na época de 90 começaram a surgir estudos, destacando-se o de McClelland, citado por Mitrani *et al* (1994) *apud* Camara (2017, p.12) que “procurou identificar as atitudes e comportamentos dos indivíduos que são causais para o seu sucesso profissional(...)”.

Em 1982, Richard Boyatzis utilizou pela primeira vez o termo competência, definindo-a como “(...) as características subjacentes de um indivíduo de que resulta um desempenho profissional eficaz ou superior.”( Camara, 2017, p.12).

A ideia de que o sucesso das empresas dependia da qualidade e motivação do capital humano e de que seria um elemento diferenciador da concorrência, tornou-se evidente a partir da década de 80 do século passado, sendo, portanto essencial, atrair e reter os melhores colaboradores (Camara, 2017). Para tal tornou-se, assim, fundamental definir as competências essenciais de cada função para o desenvolvimento da atividade. Como bem refere Camara (2017), os sistemas de GDRH, desde os processos de recrutamento e seleção, passando pelo desempenho, a gestão de formação, recompensas e carreiras, têm vindo a basear-se em competências.

Ensina Boyatzis, citado por Camara (2017), que o conceito de competência abarca por um lado comportamentos e ações (*outputs*) facilmente observáveis, e por outro, traços de personalidade, valores e motivações que por serem intrínsecos às pessoas, são mais

difíceis de identificar e caracterizar (Camara, 2017). Assim, e parafraseando Camara (2017), competência é “o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a estratégia da empresa.”(Camara, 2017, p.16). No entanto, conclui o mesmo autor, só haverá desempenhos superiores se o colaborador tiver competências técnicas, de liderança e gestão que correspondam ao perfil da função e que concomitantemente ponha as características pessoais (qualidades, atitudes e comportamentos) ao serviço da entidade. Autores como Whiddett, S., Hollyforde, S.(2000), Vieira, F.e Varão, S.(2006) citados por Camara (2017) agrupam as competências que constituem o portefólio de uma entidade em *clusters* e *subclusters*, ou seja, em conjuntos de competências homogêneas de acordo com a sua natureza, seja na área da liderança e gestão, no domínio técnico-profissional, quer no domínio comportamental. Cada grupo divide-se em subgrupos, orientados para uma das vertentes incluídas do grupo principal.

Identifica, assim, a doutrina três grandes grupos de competências: (i) de liderança e gestão, (ii) comportamentais e (iii) técnico-profissionais.



Figura 1: Grupos de competências. Elaboração própria.

O grupo das competências de liderança e gestão, subdivide-se por sua vez em três subgrupos, com a sigla AMA, que designa “(...) competências orientadas para: o alinhamento estratégico das pessoas com os objetivos da organização; a obtenção da mobilização e compromisso dessas pessoas; o levá-las a passar à ação para concretizar a mudança.” (Camara, 2017, p. 20). Estes subgrupos por sua vez reúnem várias competências. Por exemplo, dentro do alinhamento estratégico encontram-se

competências como a visão estratégica, a abertura face ao exterior, alianças e parcerias, entre outras. No que tange às competências de mobilização encontramos o trabalho em equipa, o envolvimento, a aprendizagem contínua, ou ainda, e a título de exemplo, no que diz respeito às competências de passar à ação encontramos a liderança, a determinação, e a credibilidade.

O grupo das competências técnico profissionais engloba por sua vez uma panóplia de competências relativas aos conhecimentos técnicos, habilidades e experiência profissional necessárias ao desempenho de determinada função e subdivir-se-á em tantos subgrupos quantas as áreas de conhecimento numa organização. Estas são um tipo de competências relativamente às quais a prova é documental e que raramente os candidatos são sujeitos a provas e a maior parte das vezes são condição *sine qua non* para se avançar no processo de recrutamento. A verificação da existência destas competências é feita, para os colaboradores em funções através da avaliação de desempenho ou e do grau do cumprimento dos objetivos fixados. Daí, regra geral, estas técnicas não fazem parte do modelo de competências de uma organização o que também potencia perfis funcionais mais leves (Camara, 2017).

No terceiro grande grupo de competências – o comportamental – encontramos as qualidades pessoais, as atitudes, os comportamentos, que pela sua natureza intrínseca ao ser humano, são mais difíceis de identificar e quantificar. Este grupo subdivide-se em dois: as competências pessoais e as interpessoais ou relacionais. Como competências pessoais apontamos a título exemplificativo a capacidade de análise, imaginação, ambição, integridade. Dentro das competências relacionais, ou seja, da forma como o candidato se relaciona com os stakeholders, destacam-se a título de exemplo a capacidade de comunicação, o respeito pelos outros, a empatia, a persuasão. Assim, o perfil de competências de uma função deverá abarcar competências destes três grandes grupos que sejam consideradas indispensáveis para que determinado candidato numa específica organização, exerça a função de forma exemplar.

Desta forma o portefólio das competências relevantes para determinada organização, em determinado período de tempo, deverá estar alinhado com as opções estratégicas vertidas no plano estratégico. Este estabelece objetivos a médio prazo que se atingem através de tarefas e atividades que por sua vez necessitam de ser desenvolvidas de forma sistematizada e portanto agrupadas em “ (...) funções que se podem definir como

conjuntos estabilizados de atividades e tarefas, com determinado grau de complexidade e nível de responsabilidade” (Camara, 2017, p. 26).

O titular da função para a desempenhar com sucesso a mesma deve incorporar um perfil/portefólio de competências.

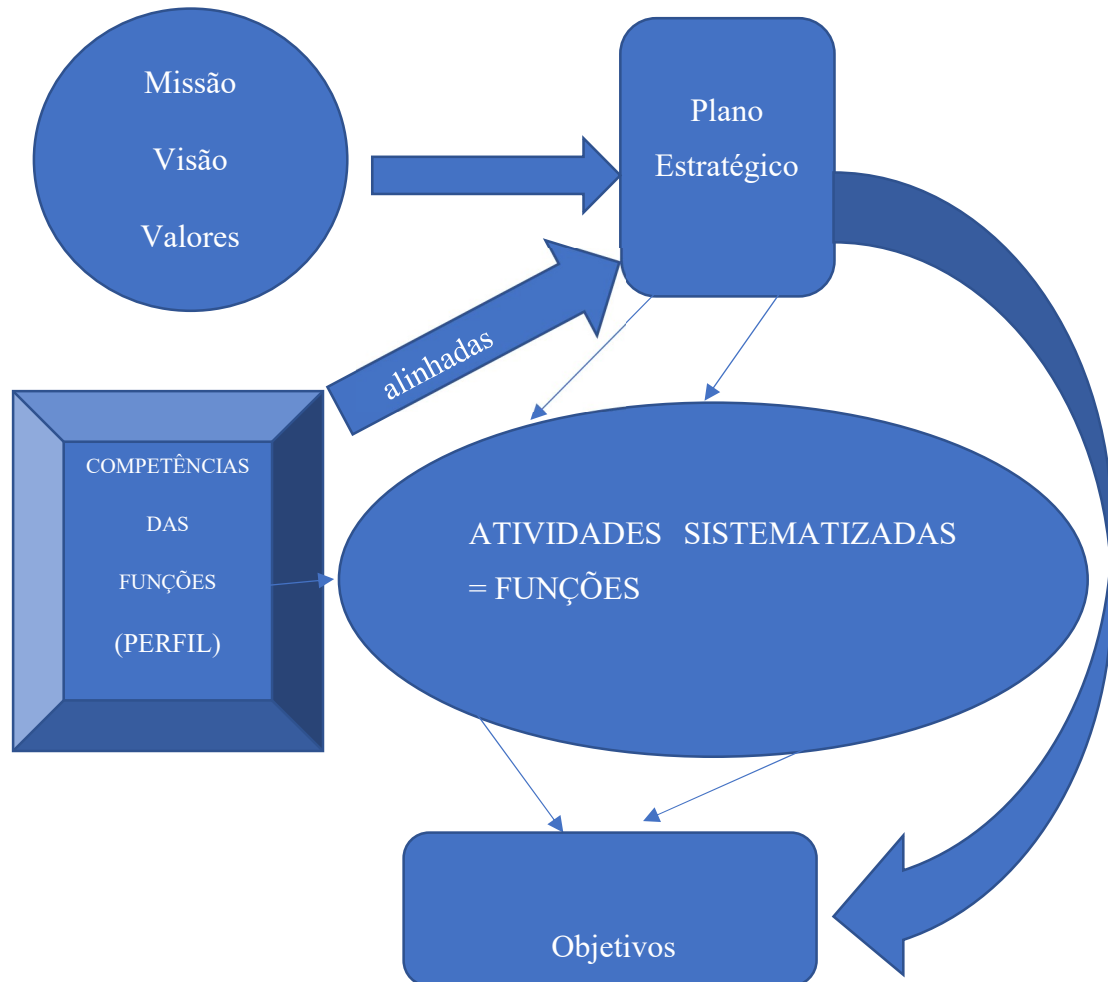


Figura 2: Caminho para atingir o perfil das competências das funções. Elaboração própria

O modelo de competências de uma organização é constituído pelo conjunto de competências que integram o perfil da totalidade das funções existentes numa organização, para que a mesma atinja os seus objetivos.



Figura 3: Modelo de competências de uma organização. Elaboração própria.

A organização determina quais as competências que vão integrar o modelo, o seu conteúdo e indicadores comportamentais observáveis. O modelo tem que identificar as competências genéricas e as específicas das várias funções existentes na organização.

As competências genéricas são transversais a todos os colaboradores independentemente da função exercida. As competências específicas são aquelas que somadas às genéricas constituem um perfil de função e só são aplicáveis às funções que integram uma mesma família. Cada família de funções terá as suas competências específicas (Camara, 2017).

Segundo Camara (2017) são os gestores de topo da organização quem procede à identificação das competências genéricas relacionadas com os valores e cultura organizacional que todos os trabalhadores da organização devem ter. No que tange às competências específicas, por seu turno, devem ser os colaboradores mais antigos dessa família de funções e também através do benchmarking com organizações congêneres de referência, quem deve identificar as competências indispensáveis um bom desempenho.

Como regra geral as competências técnico-profissionais não integram os modelos, as competências genéricas e específicas escolhidas vão integrar grupo das competências de liderança e gestão e o grupo das competências comportamentais.

Na construção do modelo há regras essenciais a seguir. Antes de mais, não descurar a amplitude e subjetividade que as competências comportamentais assumem. Assim, assumem especial relevância algumas técnicas que ajudam a diminuir a discricionariedade.

Em primeiro lugar, os painéis (gestores de topo ou os colaboradores mais antigos na função), escolhem a definição de cada competência na organização, devendo o conteúdo da definição ser vinculativo a todos os que na organização recrutam, selecionam, avaliam e gerem carreiras.

Em segundo lugar os painéis devem decidir quais os indicadores comportamentais observáveis que irão caracterizar os vários graus de proficiência numa competência de acordo com o que previamente foi estabelecido. Assim, uma competência é aplicada na mesma organização de forma uniforme a todas as situações, diminuindo-se em larga escala a subjetividade. Os vários perfis existentes numa organização devem conter entre oito a doze competências, dando assim possibilidade ao avaliador numa entrevista de seleção de obter uma informação fiável sobre as mesmas (Camara, 2017).

A construção do modelo começa pela identificação das competências genéricas, transversais à organização e aplicáveis a todos os colaboradores. Uma vez identificadas e como genéricas que são, não podem ser adotadas como específicas para uma função ou famílias de funções, sendo indispensável que o painel que se ocupará das competências específicas tenha conhecimento das adotadas como genéricas.

Na construção do modelo é necessário identificar as famílias de funções e áreas funcionais numa organização e esta identificação deverá ser realizada por gestores de topo que têm uma visão mais global da organização.

As competências específicas serão comuns a todas as funções que fazem parte da mesma família de funções, que não corresponde necessariamente a uma mesma área funcional.

Tal como suprarreferido as competências específicas, à semelhança das genéricas inscrevem-se nos grupos de liderança e gestão e no grupo comportamental, pois o grupo das competências técnicas surgem como pré-requisito da função e como tal, não necessitam de indicadores comportamentais observáveis para a sua identificação (Camara, 2017).

Concluindo, o perfil de competências é o resultado da soma das competências genéricas transversais a toda a organização e aplicáveis a todas as funções e as específicas inerentes à família de funções em que a mesma se insere.

É igualmente necessário caracterizar o grau de exigência das várias competências, mas a montante urge segmentar recursos humanos de acordo com o grau de complexidade e responsabilidade das funções que desempenham. O grau de responsabilidade da função é paralelo ao grau de exigência relativo às competências que compõe o perfil. Assim, depois de segmentar os RH, há a necessidade de uma escala de níveis de exigência aplicável às competências. É usual a utilização de uma escala com cinco níveis que vai do nível 1 (fraco) ao nível 5 que corresponde a excelente. Cada nível tem indicadores comportamentais observáveis que devem ser definidos pelos gestores de topo se relativos

a competências genéricas, e a gestores sêniores de cada família de funções se disserem respeito a competências específicas dessa família de funções. Os indicadores não podem ser ambíguos e devem ser observáveis no trabalho diário do colaborador.

Ao construir o perfil ideal de competências de uma função, todas devem ter um nível de exigência bom, muito bom ou excelente.

O modelo de competências ao determinar o perfil de competências para a totalidade das funções existentes numa organização é um instrumento de gestão que permite contemporaneamente (i) selecionar candidatos no processo de recrutamento tendo por base a comparação entre o perfil ideal da função e o do candidato; (ii) avaliar colaboradores; (iii) recompensar colaboradores e (iv) gerir a carreira dos colaboradores em função das competências detidas e as a desenvolver (v) identificar *gaps* de competências que permitirão elaborar planos de desenvolvimento de competências (PDC) (Camara, 2017).

## **2. A Gestão e Desenvolvimento dos RH nas Organizações Economia Social**

A GRH nas OES adotou os pressupostos das teorias empresariais baseadas nos recursos segundo as quais a vantagem competitiva das empresas são os seus recursos, mormente, os recursos humanos. Esta é a abordagem gestionária dos RH que é importada do mundo empresarial e constitui o paradigma dominante para a GDRH em qualquer organização (Parente, 2014). A GDRH inicialmente conceptualizada para empresas lucrativas foi sendo paulatinamente, mas com muita discussão, transferida para as OES (Parente, 2014.) É inegável a importância crescente do setor da ES, com “(...) estatuto idêntico aos setores estatal e privado, no que diz respeito ao seu reconhecimento como setor económico empregador, produtor de bens e serviços, com um valor de uso e de troca e não apenas como um conjunto de ações meramente filantrópicas e caritativas.” (Parente, 2014, p.177). As OES têm como principal objetivo 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. A variedade de recursos intangíveis inerentes à pessoa, tão essenciais ao sucesso das iniciativas sociais faz com que cada vez seja mais premente que as organizações sociais tenham a “(...) capacidade para atrair, contratar,

desenvolver e manter os seus recursos humanos com as competências necessárias para o desenvolvimento da sua estratégia e missão (gestão estratégica de recursos humanos)” (Bernardino, 2023, 1). 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). Segundo Akingbola (2006), a importância da GDRH para as OES é acrescida por três perspetivas: (1) Devido ao carácter dos serviços prestados pelas instituições sem fins lucrativos, estas não podem substituir os seus trabalhadores com investimentos em capital físico (máquinas). Em muitos casos, os empregados são o ativo mais importante destas organizações; (2) A motivação dos empregados advém de fatores intrínsecos, como a crença na missão da instituição, a oportunidade de fazer o bem, e a participação na tomada de decisões. Estes fatores são muito importantes no recrutamento, retenção e motivação dos trabalhadores do sector não lucrativo; (3) Devido à necessidade de prestação de serviços, limitada pelas alterações ao nível do financiamento, os empregados tornam-se nos parceiros mais importantes na concretização da estratégia destas organizações (Akingbola, 2006, p.1708). Pynes (2009) não tem dúvidas que só conseguirão ser eficientes as OES que tiverem trabalhadores qualificados e flexíveis que respondam eficientemente estas mudanças. Para este autor, a GDRH terá de ser integrada no plano estratégico da organização. Logo, para que as organizações sejam bem-sucedidas na implementação de uma estratégia de GDRH, precisam dos esforços colaborativos dos líderes da Instituição e restantes profissionais (Pynes, 2009). Uma vez que os RH são o ativo mais importante das organizações sem fins lucrativos, é necessário que se adaptem à nova realidade, e que a pressão de fazer mais e melhor esteja invariavelmente ligada à GDRH. Neste sentido, mais do que nunca, a necessidade de uma estratégia que contemple a GDRH é indispensável. O novo contexto operacional requer OES que recrutem e retenham funcionários qualificados, que lhes assegurem formação e desenvolvimento contínuo, e que garantam um sistema de recompensas competitivo (Akingbola, 2006).

A gestão de pessoas visa garantir que a organização dispõe de uma equipa de colaboradores que se revele ajustada à prossecução da sua estratégia de intervenção social. Para tal é essencial que a organização disponha de um número suficiente de colaboradores para as necessidades que as atividades da organização social implicam e

que estes possuam aptidões adequadas ao exercício da função que desempenham. Tal implica que as equipas sejam geridas de forma eficiente e que saibam estimular a motivação e compromisso de todos em vista ao estabelecimento de relações de reciprocidade entre colaboradores e a organização (Bernardino, 2023).

Assim, a GDRH deve ser encarada como nos ensina Cristina Parente, como uma gestão estratégica dos RH orientada para o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os membros da organização, em perfeita sintonia com os objetivos organizacionais e com a missão social, ao invés de uma gestão imediatista, apenas preocupada com o desempenho funcional de curto prazo (Parente, 2014). Para Bernardino (2023) a atividade de gestão e desenvolvimento de recursos humanos divide-se em cinco processos principais: provisão ou suprimento de recursos humanos; aplicação de recursos; desenvolvimento de recursos humanos; manutenção de recursos humanos e monitorização de recursos humanos. Os processos encontram-se interligados e compreendem práticas específicas e estratégias. Para que a gestão de pessoas seja verdadeiramente eficaz, os processos “(...) devem ser levados a cabo de uma forma holística e consistente, tendo em conta a política de recursos humanos da organização.” (Bernardino, 2023, 4).

A gestão de pessoas deverá começar por um planeamento estratégico de recursos humanos onde a organização num exercício de médio-longo prazo, identifica as necessidades futuras em termos de pessoas.

O plano estratégico da organização deverá incluir necessariamente o planeamento no que tange a RH. Assim, deverá ser feita uma projeção das necessidades de pessoal para os diferentes momentos de tempo em análise tendo em conta cada departamento, e competências esperadas, de forma a corrigir lacunas e “(...) prever as práticas de recursos humanos a adotar(...) que poderão incluir o agendamento de programas de recrutamento e seleção de colaboradores, desenvolvimento de programas de formação e desenvolvimento ou reconversão de colaboradores entre diferentes áreas.” (Bernardino, 2023, p. 6).

A GRH tem sido amplamente estudada e alvo de tentativas de teorização e de análise crítica devido ao facto de haver a necessidade de conceptualizar a grande variedade de práticas de GRH e a sua relação com a competitividade e controlar os efeitos das práticas de GRH na organização (Neves, 2007).

Assim, para Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cardoso e Marques (2015), a Gestão de Pessoas/Recursos Humanos (RH) caracteriza-se pelas “políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização” (p.57).

Pfeffer (1998), por seu turno, refere-se à GRH como um sistema de práticas orientadas para a gestão do recurso pessoa e inclui como atividades o recrutamento e seleção, a descrição e análise de funções, a formação e desenvolvimento, a gestão de carreiras, a gestão e avaliação do desempenho e, por último, a compensação.

Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cardoso e Marques, no seu Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (2008) ensina que a gestão de pessoas deve estar orientada para o aproveitamento e o desenvolvimento do capital humano que não pode ser visto apenas como o “(...) background académico e as competências técnicas que se salientam (...)” mas também “(...) as redes de cooperação e os laços de confiança (capital social), assim como as forças psicológicas como a autoconfiança, o otimismo, a esperança e a resiliência(capital psicológico)”(Gomes et al, 2008,41).

## **CAPÍTULO II– METODOLOGIA DE PROJETO**

No presente capítulo abordamos a metodologia adotada no trabalho realizado. Começamos o capítulo pela apresentação e justificação da opção metodológica que orienta o estudo, seguindo-se os instrumentos e técnicas de recolha de dados, bem como a constituição da amostra. Adotámos no presente trabalho uma metodologia de projeto de intervenção. A opção por esta metodologia baseou-se no facto se pretender construir algo de muito concreto e específico, em prol de interesses particulares do beneficiário. “Um projeto é a expressão de um desejo e de uma vontade, mas também a expressão de uma necessidade de uma situação a que se pretende responder” (Guerra, 2006, p.126). A metodologia de projeto centra-se na resolução de problemas – uma metodologia ligada à investigação, associada a uma certa perspetiva de intervenção, baseada em alicerces fundamentais, para a resolução eficaz de problemas (Ruivo *et al*, 2010). É uma metodologia dinâmica e adaptável a cada contexto, podendo ser redefinida sempre que necessário. Permite, simultaneamente, uma maior compreensão da realidade e uma maior eficácia dos meios e das técnicas de intervenção (Guerra, 2006). A metodologia de projeto deve de ser percebida como uma forma de planeamento, um instrumento que permite uma maior compreensão da realidade e ao mesmo tempo uma maior eficácia dos meios e técnicas de intervenção. É, desta forma, concebida como uma metodologia científica de intervenção, assente numa sequência de operações lógicas, que permitem a criação de uma ideia antecipada do processo de transformação do real. Neste sentido, a metodologia de projeto deve de ser vista como uma forma de pensar e conceber a ação, adotando um pensamento racional e sistémico assente num processo refletido e contínuo. Esta metodologia estrutura a intervenção de forma planeada, articulada e participada, para que todos os intervenientes possam dispor de uma maior clareza quanto aos objetivos e percurso do projeto. É considerada, uma metodologia sistémica por abranger todas as instâncias que agem sobre o problema em questão e interativa, pela coordenação e interação entre as várias atividades, pessoas e recursos face aos objetivos. O projeto nasce assim, como expressão de um desejo concebido por uma determinada pessoa, ou grupo de pessoas, de forma a dar resposta a situações concretas. Pode-se afirmar que o projeto é uma forma de mobilizar energias e recursos disponíveis com o objetivo de maximizar as potencialidades encontradas num determinado espaço de ação. (Guerra, 2000).

A metodologia de projeto adotada no presente trabalho segue de perto a proposta de Guerra (2006) segundo a qual esta se divide em seis etapas: 1. Identificação dos

problemas e diagnóstico de situação; 2. Definição de objetivos; 3. Seleção de estratégias; 4. Programação das atividades; 5. Avaliação do trabalho e 6. Divulgação ou disseminação dos resultados.

Na etapa da identificação dos problemas e diagnóstico pretende-se, tal como a designação indica, que o investigador identifique e destaque os problemas sobre os quais pretende intervir e faça o seu diagnóstico através de instrumentos de colheita e análise da informação. Os instrumentos a usar dependem do contexto, da população, entre outros fatores. Um “bom diagnóstico é garante da adequabilidade das respostas às necessidades locais e é fundamental para garantir a eficácia de qualquer projeto de intervenção” (Guerra, 2002, p. 131), contribuindo para a análise dos recursos existentes, para a auscultação dos problemas, para a interpretação das necessidades e para a definição de prioridades ao nível da intervenção subsequente.

Uma vez elaborado o diagnóstico e encontradas e hierarquizadas as necessidades de intervenção, torna-se necessário definir os objetivos a atingir. Entramos aqui na segunda etapa: definição dos objetivos. É este o momento em que o investigador identifica os objetivos gerais e específicos que pretende atingir com o projeto de intervenção. Devem ser claros, concisos, realizáveis e de linguagem precisa. Segue-se a etapa da definição das estratégias onde é essencial analisar a forma como o investigador vai atingir os objetivos identificados. Posteriormente surge a quarta etapa: programação das atividades, através da construção de um plano de ação. Este plano, descreve de forma detalhada e sistemática, que atividades se pretendem fazer, quando se pretende fazer, quem será encarregue das diferentes tarefas e quais os recursos necessários para as concretizar. Estas atividades decorrem da relação entre objetivos, meios e estratégias, pretendendo-se a concretização dos objetivos já definidos. A quinta etapa a considerar no desenho do projeto de intervenção é a avaliação que permite dar a conhecer os resultados e os efeitos da intervenção e corrigir as trajetórias caso estas sejam indesejáveis. Segundo Guerra (2006) os projetos podem optar por várias modalidades de avaliação, mas usualmente, combina-se a autoavaliação, a avaliação interna, externa ou mista. A autoavaliação é realizada pela mesma equipa que a executa; a avaliação interna é realizada dentro da organização gestora do projeto, mas com distanciamento da equipa de execução; a avaliação externa é realizada por pessoas estranhas à organização e a avaliação mista combina os vários tipos de avaliação referidos anteriormente. Em função do momento em

que se realiza a avaliação do projeto, podemos considerar vários tipos de avaliação: a avaliação diagnóstica, a avaliação de acompanhamento e a avaliação final.

O sucesso do processo de avaliação depende, em larga medida, da capacidade para encontrar indicadores que meçam o processo e os resultados da avaliação. A sexta e última etapa tem que ver com a divulgação dos resultados do projeto. Esta é uma etapa de grande relevância pois dá a conhecer os resultados obtidos, a pertinência do projeto, o caminho percorrido na resolução de um determinado problema. A divulgação de resultados deve englobar a informação pertinente, bem como os aspetos negativos ou hipóteses não confirmadas que podem constituir tópicos para investigações futura. Deve ainda indicar as limitações do estudo e a possibilidade, ou não, de generalização dos resultados.

O presente trabalho de projeto de intervenção foi desenvolvido e implementado no Centro Juvenil de Campanhã, uma associação de solidariedade social, sem fins lucrativos, de utilidade pública e com existência desde 06 de janeiro de 1814. Desenvolveu-se, como suprarreferido, seguindo de perto a metodologia de Guerra (2006), sintetizando-a, contudo, em quatro grandes etapas: diagnóstico, conceção, implementação e avaliação. Para o diagnóstico, conceção, implementação e avaliação do presente trabalho foram utilizadas várias técnicas e instrumentos de recolha de dados, assim, seguimos de perto os ensinamentos que Latorre (2003), citado por Ramos(2017) classifica do seguinte modo: (1) Técnicas baseadas na observação – segundo as quais o investigador assume um papel de observador, em “direto” e presencialmente, do contexto, dos atores e do fenómeno em análise; (2) Técnicas baseadas na conversação – trata-se de uma técnica que se concentra no diálogo e interações dos intervenientes da investigação; (3) Análise documental – Esta análise implica a pesquisa e leitura de documentos escritos como fonte de informação. Assim, e concretizando, lançou-se mão da entrevista, a análise documental, o grupo de discussão, a observação direta. Foi ainda utilizada a ferramenta de benchmarking. Neste conspecto, fez-se a análise documental, assistiu-se a seminários e colóquios, sobre GDRH nas entidades da economia social como a APPACDM, a DIANOVA, ASSOL, ARCIL, CASA DO VALE.

Conforme referido, as entrevistas foram uma das técnicas escolhidas e ao longo das várias fases do trabalho fizemos entrevistas aos diretores técnicos da instituição e, externamente, à diretora de uma instituição congénere. Utilizamos entrevistas semiestruturadas e

entrevistas exploratórias. A utilização de entrevistas como técnica de recolha de dados, permite ao entrevistador esclarecer dúvidas, reformular questões, observar as reações do entrevistado e adaptar-se a elas, como bem explicam Guiglione & Matalon, (1977), citados por Moutinho (2023). De acordo com Laforest, Bouchard & Maurice (2009), citados por Miranda (2016), as entrevistas semiestruturadas são particularmente adequadas para o trabalho com pequenas amostras e para o estudo de assuntos específicos, assim como complemento para validação de informação recolhida através de outras ferramentas. Ora, à data da recolha da informação a instituição contava com 59 colaboradores, não obstante, apenas se entrevistaram os cinco diretores uma vez que perante os objetivos da investigação, aqueles são os elementos mais adequados para recolher as informações necessárias ao estudo. Os diretores estão a par de todos os procedimentos de gestão seguidos pela instituição, pois são o elo de ligação entre a Administração e as equipas onde os implementam. Acresce que são eles os elementos que melhor conhecem os colaboradores de cada setor, tanto mais que a instituição não dispõe de chefias intermedias. No que tange à Administração apenas a Presidente e o Diretor Administrativo desempenham funções diárias na instituição, sendo que o administrador foi entrevistado na qualidade de diretor administrativo e a Presidente desenvolveu observação participante, pois é a investigadora no presente projeto.

Procedemos, assim, à realização de entrevistas semiestruturadas com aqueles elementos que detém maior responsabilidade na gestão e desenvolvimento dos recursos humanos - os diretores. As referidas entrevistas foram realizadas face a face, na sede da instituição. As mesmas foram precedidas de um guião (apêndice I) e de um pedido de autorização para que pudessem ser gravadas. Todas tiveram uma duração superior a uma hora.

Elaboramos um outro guião (apêndice II) a aplicar à entrevistada da outra entidade, onde nos deslocamos para realizar a entrevista. O objetivo das entrevistas aos diretores do CJC foi conhecer a forma como na organização era sentida e desenvolvida a GDRH pelos elementos com funções de chefia. A cada entrevista foi atribuído um número e decidiu-se apenas divulgar excertos das mesmas essenciais às temáticas estudadas.

<b>Entrevistas Internas</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Antiguidade</b>	<b>Formação</b>
Nº1	M	40	8	Gestão
Nº2	M	37	16	Gestão
Nº3	F	45	21	Educação de Infância
Nº4	F	48	24	Educação de Infância

Nº5	M	39	8	Educação Social
<b>Entrevista externa</b>	F	55	20	Serviço Social

Tabela 1 | Grelha de registo: caracterização da amostra

Fonte: Elaboração Própria

Uma outra técnica utilizada foi a análise documental. Assim, analisámos vários documentos institucionais, que existem quer em suporte quer físico, quer virtual, como os Estatutos do CJC, estatutos das IPSS e legislação diversa, documentos de GDRH existentes na instituição, como alguns documentos de caris administrativo, nomeadamente contratos de trabalho, documentos de salários, férias e faltas, contratos de seguros, atas, relatório único, registos diversos. Foi uma técnica utilizada principalmente na fase de diagnóstico inicial do trabalho.

Aplicamos ainda as técnicas da observação direta e a observação participante. A observação direta foi sobretudo utilizada aquando da visita a outras entidades, como foi o caso da visita à Arcil e à Casa do Vale, onde tivemos a oportunidade de aprofundar os conhecimentos sobre as suas práticas de GDRH. A observação participante, por sua vez, é uma técnica muito útil para investigadores que estão a trabalhar nas suas próprias organizações, como é o caso. Esta técnica permitiu examinar o ambiente e promover uma análise direta e profunda dos factos. Ao mesmo tempo permitiu um envolvimento mais profundo nos mesmos fenómenos. Esta observação decorreu ao longo de todo o trabalho, porque emerge do contexto de trabalho da investigadora.

A Observação Participante é realizada em contacto direto, frequente e prolongado do investigador, com os atores sociais, nos seus contextos culturais, sendo o próprio investigador instrumento de pesquisa. Requer a necessidade de eliminar deformações subjetivas para que possa haver a compreensão de factos e de interações entre sujeitos em observação, no seu contexto. É por isso desejável que o investigador possa ter adquirido treino nas suas habilidades e capacidades para utilizar a técnica (Correia, 1999, p. 31).

O registo dos dados através desta técnica foi precedido de grelhas de observação, rigorosamente elaborada e preenchida por forma a evitar enviesamentos tão comuns a quem está no terreno dia a dia a observar (apêndice III). Aplicamos ainda a técnica de recolha de dados grupo de discussão num momento posterior do projeto, por forma a

validar, junto das pessoas responsáveis pela gestão e desenvolvimento dos recursos humanos, as propostas do projeto de intervenção.

Grelha de registo: Análise empírica					
	Objetivo	Técnica de Recolha	Instrumento/método	Fonte	Data
INTERNA	Caracterização a entidade	Entrevista semiestruturada	Guião de entrevista- (apêndice I)	Diretores	16/01/2023 18/01/2023
		Observação participante  Análise de documentos	Grelha de observação (apêndice III)  Documentos administrativos Relatório único Planos de atividades Orçamento previsional Relatório e contas Estatutos Regulamentos Internos Atas	Diretores colaboradores supervisora técnica acompanhamento  Suporte papel e online	Ao longo do projeto  Dezembro/22 Janeiro/23
INTERNA	Caracterização de procedimentos internos	Entrevista semiestruturada	Guião de entrevista- (apêndice I)	Diretores	16/01/2023 18/01/2023
		Observação participante  Grupo de discussão	Grelha de observação (apêndice III)  Grelha de observação (apêndice V)	Diretores colaboradores antigo administrador supervisora técnica acompanhamento  Diretores/Psicóloga (observadora)	Ao longo do projeto  12/5/2023
EXTERNA	Caracterização de procedimentos noutras OES	Observação direta  Análise de documentos  Entrevista semiestruturada	Benchmarking: (apêndice IV)  Seminários, palestras, análise documentos  Guião de entrevista (apêndice II)	APPACDM Dianova Assol, Arcil  Ana Moutinho (Casa do Vale)	22/03/2022 05/04/2022 29/04/2022 12/04/2022 e 18/05/23- visita  01/02/2023

Tabela 2| Grelha de registo: Análise Empírica  
Fonte: Elaboração Própria

### **CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DO PROJETO DE INTERVENÇÃO**

---

Recorrendo a vários documentos institucionais, como os estatutos, e suas alterações, os livros de registos, as atas, diversas escrituras públicas, planos de atividade, relatório único, documentos contabilísticos, contratos de trabalho, protocolos, acordos de cooperação, entre outros, absorvemos informação exaustiva sobre a constituição, a natureza jurídica, a missão, visão e valores, intervenção social da associação CJC, bem como sobre as características dos recursos, temáticas sobre as quais a seguir nos debruçaremos.

## **1- CONSTITUIÇÃO**

O CJC é uma IPSS, com sede na freguesia de Campanhã, no Porto, e que foi fundada para dar resposta a uma necessidade urgente de assistência social. Efetivamente, em 29 de março de 1809, quando o exército francês, sob o comando do Marechal Soult, invadiu pela segunda vez o país e chegou ao Porto, deu-se a tragédia da Ponte das Barcas, em que milhares de portuenses ficaram sepultados nas águas do Douro.

Assim, com o objetivo de recolher crianças que nela perderam os pais, o Padre José de Oliveira, fundou oficialmente a 6 de janeiro de 1814, o Seminário dos Meninos Desamparados.

Ao longo dos anos, com o crescimento da obra, esta instalou-se em diversos espaços até se fixar no atual espaço doado pelo benfeitor Luís António Gonçalves de Lima – Casa e Quinta do Pinheiro de Campanhã, na Rua Pinheiro de Campanhã.

A partir de 24 de novembro de 1967, a instituição passou a denominar-se Internato Juvenil de Campanhã e em 15 de junho de 1982 como forma de homenagear o seu fundador, adotou a denominação Internato Juvenil Padre José de Oliveira.

No entanto, em 20 de novembro de 1986, por escritura pública, passa a denominar-se Centro Juvenil de Campanhã, e desde 1998 adotou o nome que se mantém até à atualidade: Centro Juvenil de Campanhã – Seminário dos Meninos Desamparados.

## **2- VISÃO, MISSÃO E VALORES**

O CJC tem como visão ser uma Instituição de referência a nível nacional, reconhecida pela qualidade dos serviços prestados, com uma notoriedade forte e credível.

Quanto à missão o CJC visa prestar serviços individualizados e humanizados de qualidade, numa perspetiva de melhoria contínua, procurando responder às necessidades e expectativas dos utentes, famílias e comunidade.

O CJC pauta-se por uma série de valores que estão presentes no dia-a-dia da instituição, como o valor da solidariedade, o propósito da existência e da fundação da Instituição; o espírito de equipa, no sentido promover o sentido coletivo, baseado na coesão, colaboração, confiança, honestidade e respeito pela individualidade; a afetividade no sentido de aproximar as pessoas e proporcionar-lhes experiências positivas; o profissionalismo, onde a competência, o rigor e a ética são os alicerces do trabalho. Tem também como valor a qualidade nos serviços prestados, com vista a alcançar a excelência com dedicação, persistência e espírito de sacrifício; o valor da transparência também essencial como meio de promoção de relações de confiança.

Pauta-se igualmente pelo valor do respeito, reconhecendo cada pessoa como um ser único com necessidades distintas que merecem ser valorizadas; o valor da equidade, garantindo as mesmas oportunidades, compreendendo as diferentes necessidades, capacidades e perfil de funcionalidade de cada indivíduo, e por fim o valor da dignidade pela pessoa humana.

### **3-NATUREZA JURÍDICA**

O Centro Juvenil de Campanhã – Seminário dos Meninos Desamparados é uma associação de solidariedade social, sem fins lucrativos, com estatuto de IPSS, de utilidade pública, com sede social no Porto.

É uma pessoa coletiva de direito privado e registada na Direção Geral da Segurança Social (DGSS), de acordo com o disposto nos artigos nº 2 e 3 da Portaria n.º 139/2007, de 29 de janeiro, entidade supervisora com quem mantém acordos de cooperação.

### **4- INTERVENÇÃO SOCIAL**

A intervenção social divide-se em duas grandes áreas: Ação Social e Educação sendo que, cada uma destas áreas desenvolve serviços que funcionam com acordo de cooperação,

designadamente com o Instituto da Segurança Social, IP e com a Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares.

O quadro seguinte representa por áreas de intervenção as respetivas respostas sociais:

<b>INTERVENÇÃO SOCIAL-RESPOSTAS SOCIAIS</b>	
<b>AÇÃO SOCIAL</b>	<b>EDUCAÇÃO</b>
- Casa de Acolhimento Residencial/LIJ	Ensino Pré-Escolar
- Casa de Acolhimento Temporário	
- Unidade de Emergência	
- Creche	

Tabela 3| Respostas Sociais-Elaboração própria

## **5-PÚBLICOS - ALVO**

O Centro Juvenil de Campanhã desenvolve atividade na área da infância e juventude, dividindo-se em dois grandes grupos, crianças e jovens e crianças e jovens em situação de perigo. O funcionamento encontra-se enquadrado em acordos de cooperação, típicos e atípicos, com o Centro Distrital de Segurança Social do Porto e com a Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares.

A Instituição conta com 42 rapazes internos e 95 externos, na sua maioria carenciados, pois são originários de meios familiares e sociais desfavorecidos, sendo os internos dos mais variados pontos do país.

No que respeita ao público alvo crianças e jovens o CJC tem duas respostas sociais, a creche e o pré-escolar que obedecem em termos legislativos aos seguintes diplomas legais:

- Portaria n.º 39/2022, de 17 de janeiro - Aprova as taxas aplicáveis ao procedimento de autorização de funcionamento das respostas sociais e forma de comunicação respetiva.
- Decreto-Lei n.º126-A/2021, de 31 de dezembro - Procedeu à alteração do Decreto-Lei n.º64/2007, de 14 de março, que estabelece o regime de instalação, funcionamento e fiscalização dos estabelecimentos de apoio social e veio consagrar a comunicação prévia como forma de autorização de funcionamento.

- Decreto-Lei n.º 33/2014 de 4 de março - Procede à segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de março, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 99/2011, de 28 de setembro, que define o regime jurídico de instalação, funcionamento, e fiscalização dos estabelecimentos de apoio social geridos por entidades privadas, estabelecendo o respetivo regime contraordenacional.
- Portaria n.º 198/2022, de 27 de julho - Regulamenta as condições específicas de concretização da medida da gratuitidade das creches e creches familiares, integradas no sistema de cooperação, bem como das amas do Instituto da Segurança Social, I. P.
- Lei n.º 2/2022, de 3 janeiro - Alargamento progressivo da gratuitidade das creches e das amas do Instituto da Segurança Social, I. P.
- Portaria n.º 199/2021, de 21 de setembro - Define as condições específicas do alargamento da gratuitidade da frequência de creche, em cumprimento do disposto no n.º 1 do artigo 159.º da Lei n.º 75-B/2020, de 31 de dezembro.
- Portaria n.º 271/2020, de 24 de novembro - Define as condições específicas do princípio da gratuitidade da frequência de creche, em cumprimento do disposto no n.º 1 do artigo 146.º da Lei n.º 2/2020, de 31 de março.
- Portaria n.º 411/2012, de 14 de dezembro - Primeira alteração à Portaria n.º 262/2011, de 31 de agosto que estabelece as normas reguladoras das condições de instalação e funcionamento das creches.
- Portaria n.º 262/2011, de 31 de agosto - Estabelece as normas reguladoras das condições de instalação e funcionamento das creches.

A legislação ora citada visa estabelecer os princípios orientadores do licenciamento e funcionamento das várias respostas sociais. (Carta Social, 2022)

Efetivamente, e de harmonia com o disposto no Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de março, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 33/2014, de 4 de março, podem considerar-se respostas sociais as atividades ou serviços desenvolvidos em equipamentos que concorrem para a promoção e para o desenvolvimento da proteção social, direcionados sobretudo para os grupos mais vulneráveis, com um papel determinante no combate às situações de pobreza, assim como na promoção da inclusão social e da conciliação entre a atividade profissional e a vida pessoal e familiar.

Um dos instrumentos basilares que pretende dar a conhecer as respostas sociais existentes e tuteladas pelo Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, é a Carta Social que se consubstancia num estudo de análise da dinâmica da Rede de Serviços e Equipamentos Sociais, em funcionamento no Continente, desde a sua caracterização, e localização territorial, passando por equipamentos e entidades de suporte.

A Carta Social tal como tem vindo a ser concebida, construída e atualizada, pretende ser simultaneamente um instrumento multiusos de extrema flexibilidade nos domínios da informação social, de suporte no apoio à tomada de decisão aos diversos níveis, de apoio à cooperação institucional e, em particular, de informação ao cidadão.

A informação disponibilizada na Carta Social integra os equipamentos com respostas sociais das redes pública, solidária e privada-lucrativa. (Carta Social,2020)

Assim, e lançando mão da legislação em vigor dir-se-á que a Creche é uma resposta social, desenvolvida em equipamento, de natureza sócio educativa, para crianças até aos três anos de idade, durante o período diário correspondente ao impedimento dos pais ou da pessoa que tenha a sua guarda de facto, vocacionada para o apoio à criança e à família. Por sua vez, o Estabelecimento de Ensino Pré-Escolar é uma resposta desenvolvida em equipamento, vocacionada para o desenvolvimento da criança entre os três anos e a idade de ingresso no ensino básico, proporcionando-lhe atividades educativas e atividades de apoio à família.

No que tange as crianças e jovens em situação de perigo o CJC tem três respostas sociais, a saber, o Lar de Infância e Juventude, a Casa de Acolhimento Temporário e a Unidade de Emergência.

O Lar de Infância e Juventude é uma resposta social, desenvolvida em equipamento, destinada ao acolhimento de crianças e jovens em situação de perigo, de duração superior a seis meses, com base na aplicação de medida de promoção e proteção.

O Centro de Acolhimento Temporário é uma resposta social, desenvolvida em equipamento, destinada ao acolhimento urgente e temporário de crianças e jovens em perigo, de duração inferior a seis meses, com base na aplicação de medida de promoção e proteção.

Por fim a Unidade de Emergência é uma resposta social, desenvolvida em equipamento, destinada a crianças e jovens que se encontrem em situação de perigo para a vida ou de

grave comprometimento da integridade física ou psíquica, podendo a integração ocorrer em qualquer período do dia ou da noite, sem agendamento prévio.

Em termos legislativos estas respostas obedecem aos seguintes diplomas legais:

- Decreto-lei n.º 164/2019, de 25 outubro - Estabelece o regime de execução do acolhimento residencial, medida de promoção dos direitos e de proteção das crianças e jovens em perigo.
- Lei n.º 23/2017, de 23 de maio - 3.ª alteração à Lei de Proteção de Crianças e Jovens em Perigo, aprovada pela Lei n.º 147/99, de 1 de setembro, alargando o período de proteção até aos 25 anos.
- Lei n.º 142/2015, de 8 de setembro - 2.ª alteração à Lei de Proteção de Crianças e Jovens em Perigo, aprovada pela Lei n.º 147/99, de 1 de setembro. 2.ª alteração à Lei de Proteção de Crianças e Jovens em Perigo, aprovada pela Lei n.º 147/99, de 1 de setembro.

## **6. OBJETIVO ORGANIZACIONAL**

De acordo com o artº 2º dos Estatutos do CJC, o Centro tem como objetivo principal a promoção do bem-estar, educação, satisfação das necessidades emocionais, físicas, educacionais e sociais da população infantil e juvenil, numa perspetiva de solidariedade social, visando contribuir para formar jovens íntegros, estruturados e socialmente responsáveis.

## **7. CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DA ENTIDADE ACOLHEDORA**

Os elementos caracterizadores dos recursos humanos da entidade acolhedora foram recolhidos e analisados tendo por base, tal como suprarreferido, vários documentos produzidos pela entidade acolhedora, e alguns divulgados no seu sítio institucional, sendo que todos os gráficos abaixo são retirados dos documentos institucionais.

Assim, passaremos a caracterizar os RH do CJC, tendo por referência 31 de dezembro de 2022 e de acordo com os seguintes critérios: número de colaboradores por departamento, idade, sexo, habilitações literárias, vínculo laboral, recrutamento local.

## 7.1 Organograma

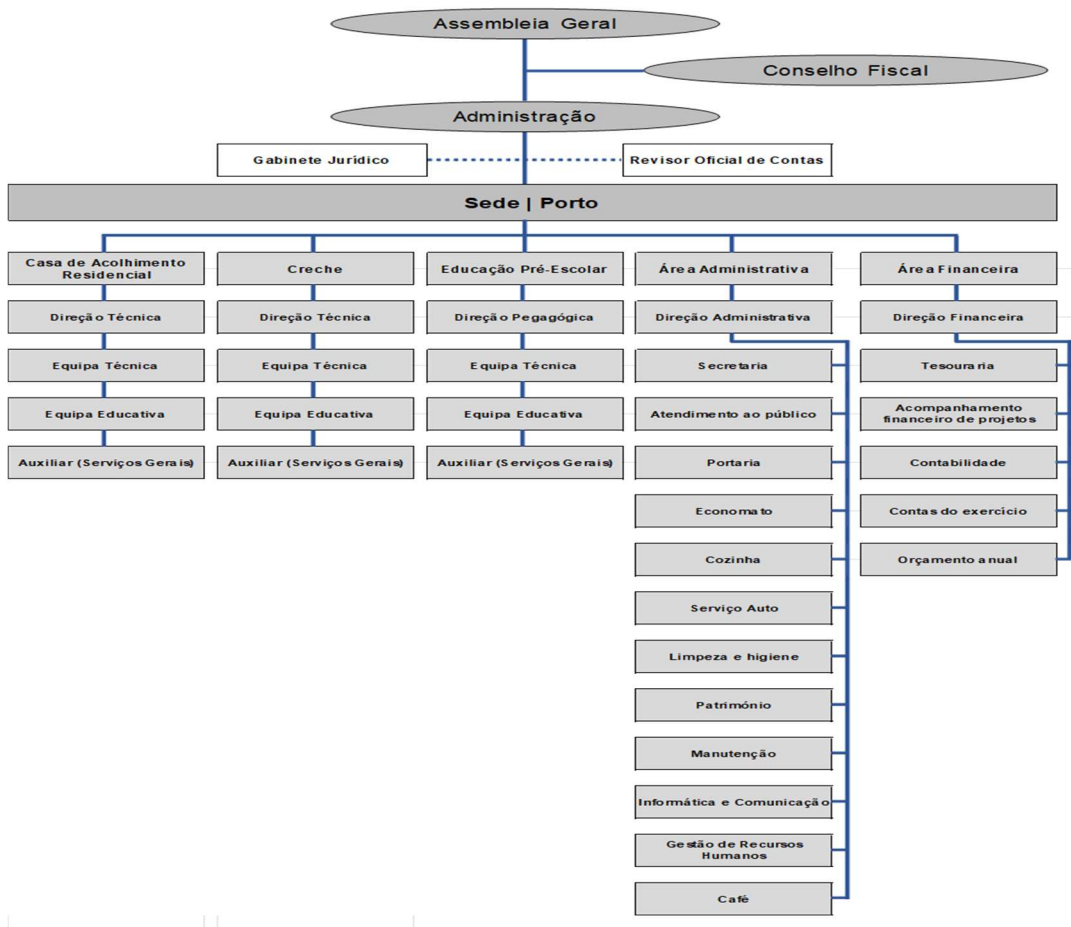


Figura 4: Organograma. Elaboração própria.

Tal como resulta do plasmado no artº.12º dos Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade social (EIPSS), as IPSS de forma associativa, como é o CJC, para além de um órgão colegial de administração e outro com funções de fiscalização, têm obrigatoriamente uma assembleia geral de associados. Assim, da análise do cronograma constata-se estarem cumpridas as exigências legais, pois a entidade é composta por assembleia geral, conselho fiscal e administração.

Verifica-se ainda a existência de cinco direções, a saber direção técnica da casa de acolhimento residencial de creche, direção pedagógica do pré-escolar, direção administrativa e direção financeira, alicerçadas em equipas técnicas.

A instituição conta com serviços gerais, cozinha, economato, portaria, manutenção, lavandaria e rouparia.

Verifica-se ainda a existência de setores relacionados com fins instrumentais como o café.

## 7.2 Quadro de Pessoal

Em 31 de dezembro de 2022 o CJC integrava 59 trabalhadores assalariados em regime de contrato de trabalho e 5 em regime de prestação de serviços. Na figura 3 é detalhado o número de trabalhadores por departamento.

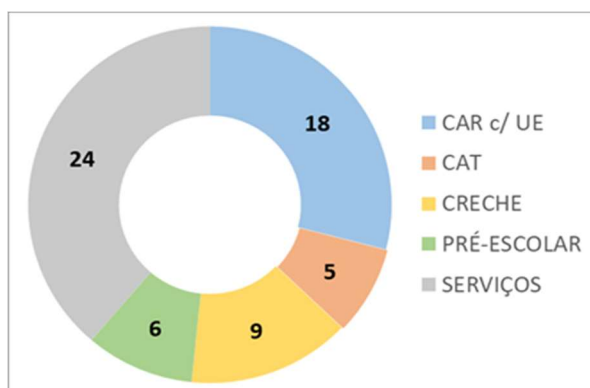


Figura 5: Número de trabalhadores por departamento  
Fonte: Relatório Único, 2022

Nessa mesma data a idade média dos trabalhadores era de 47 anos, com a seguinte distribuição etária:

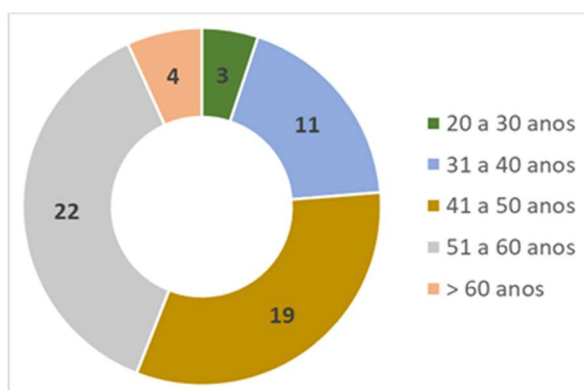


Figura 6: Idades dos trabalhadores  
Fonte: Relatório Único, 2022

Em função das habilitações académicas os RH caracterizam-se conforme o expresso no seguinte gráfico:

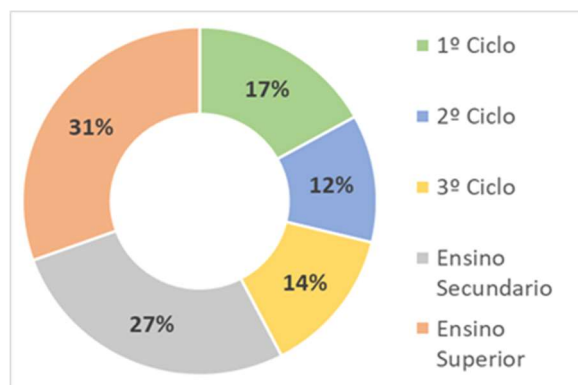


Figura 7: Habilitações literárias dos trabalhadores  
Fonte: Relatório Único, 2022

No que tange ao sexo, podemos verificar no gráfico seguinte que 67% dos trabalhadores do CJC são mulheres, o que vai de encontro à tendência geral do setor. As razões da maior feminização do emprego no CJC são as sufragadas para a economia social, ou seja, o facto do CJC ser uma IPSS cujo objeto social é o bem-estar de crianças e jovens em risco, e por esse motivo se desenvolverem atividades operacionais muito ligadas ao cuidador feminino, quer no que respeita à resposta social Centro de Acolhimento Residencial, quer no que tange às outras duas respostas sociais: Creche e Pré-escolar.

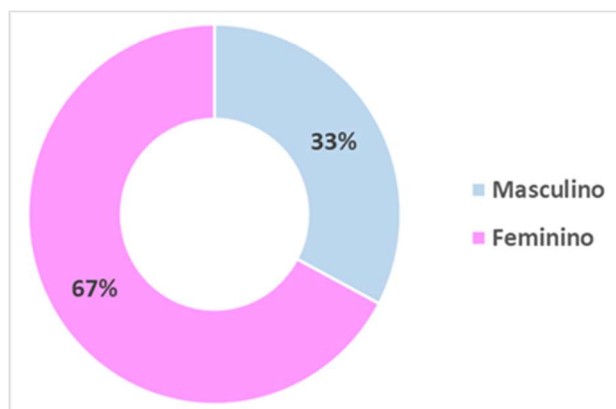


Figura 8: Sexo dos trabalhadores  
Fonte: Relatório Único, 2022

Em termos de vínculos laborais o CJC tem 54 trabalhadores com contratos sem termo, 3 com contratos a termo certo, 1 com contrato a termo incerto, 5 prestadores de serviços e 1 membro de órgão estatutário.

No que respeita ao regime de tempo de trabalho no setor não lucrativo verifica-se a predominância de trabalho a tempo integral e o CJC não é exceção, no que respeita a contratos de trabalho, contando com 100% de trabalhadores a tempo inteiro.

Assim, e tendo por referência o Inquérito ao Setor da Economia Social 2018 da CASES/INE em que se constata que 81% das pessoas ao serviço nas entidades da ES tinham contratos de trabalho sem termo certo (INE/CASES, 2018), constamos que o CJC, com 91,5% de trabalhadores com contrato sem termo certo, apresenta melhores rácios que o setor.

De salientar ainda que a remuneração média dos assalariados do CJC é de 995,44 €, tem uma antiguidade média de 15 anos, sendo 58 de nacionalidade portuguesa e 1 de nacionalidade guineense.

Sendo o salário médio de 874 € das entidades do setor (Chumbau,2022), também aqui podemos verificar um melhor desempenho do CJC quanto à remuneração dos seus trabalhadores.

Já no que respeita a nacionalidades estrangeiras enquanto o CJC emprega 1,7%, o setor da economia social em Portugal emprega 5,3% (INE, 2018).

Tal como estudou Cristina Parente relativamente ao recrutamento local, o CJC apesar de ter 15% de assalariados com residência na freguesia sede da Instituição, não tem esse critério assumido no processo de recrutamento.

### **7.3 A Função da Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**

A inexistência da função de GDRH na IPSS resulta no fracionamento da função por vários elementos como sendo a administração e os vários diretores, concentrando-se no diretor financeiro a maioria das funções de GDRH.

O diretor financeiro, que acumula com outras funções, é formado em gestão e não tem formação específica em recursos humanos

## **CAPÍTULO IV – DIAGNÓSTICO**

---

No presente capítulo procedemos ao diagnóstico, ou seja, à identificação dos problemas sobre os quais pretendemos intervir. Assim, utilizamos instrumentos de recolha de informação através da combinação de um conjunto de técnicas: entrevistas semiestruturadas, análise de documentos, à técnica do grupo de discussão, à observação participante e direta.

O diagnóstico foi-se consolidando por etapas: uma primeira etapa mais deambulatória que nos foi dando pistas - a observação, passamos de seguida a uma segunda etapa que nos trouxe uma maior consolidação do diagnóstico- a análise documental, e a terceira- entrevistas- que veio dar mais robustez ao diagnóstico.

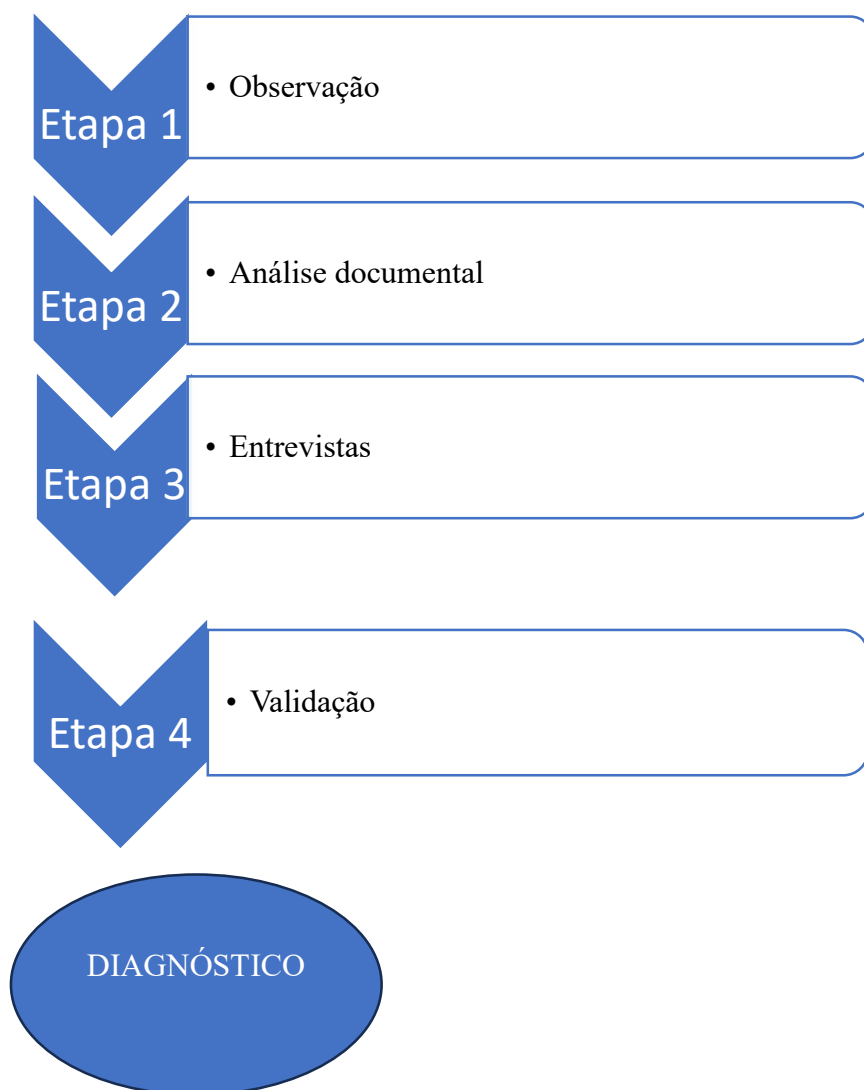


Figura 9: Etapas de consolidação de diagnóstico

A técnica da observação participante desenvolveu-se através da observação do quotidiano da organização, das reuniões de equipa, de conversas informais, da observação de momentos de gestão de pessoas, como sendo entrevistas de seleção e momentos de acolhimento de colaboradores, entre outras. O facto de a investigadora exercer funções na entidade acolhedora do projeto de intervenção, permitiu-nos o registo de vários momentos de observação. Os registos da observação participante, a qual implica permanência no campo e auscultação de diferentes intervenientes, foi registada em Diário de Campo, conforme se pode observar na tabela 4.

Objetivo	Fonte	Instrumento	Data
Perceber sobre a existência de práticas de GDRH	Administrador da anterior administração	Entrevista exploratória (apêndice VI)	22/7/2022
Perceber sobre a existência de práticas de GDRH	Diretores CJC	Observação participante com Notas de campo (apêndice VII)	1/7/2022(1ºregisto) 4/5/2023(último registo)
Perceber sobre a existência de práticas de GDRH	Colaboradores	Observação participante com Notas de campo (apêndice VII)	27/6/2022(1ºregisto) 28/4/2023(último registo)
Constatar a perceção da supervisora sobre a existência de práticas de GDRH na instituição	Supervisora da resposta social CAR	Observação participante com Notas de campo (apêndice VII)	30/9/2022 30/1/2023
<i>Benchmarking</i> Constatar a perceção da técnica de acompanhamento à Casa sobre a existência de práticas de GDRH na instituição	Técnica de acompanhamento à resposta social CAR e Creche	Entrevista semiestruturada (apêndice VIII)	7/11/2022 17/2/2023

Tabela 4 | Ficha técnico-metodológica: Observação Participante  
Fonte: Elaboração própria

Da observação participante resultam os seguintes resultados: (i) a anterior administração não valorizava a questão da GDRH, tendo como preocupação o cumprimento de procedimentos operacionais e de cariz administrativo já em vigor e que por sua vez haviam sido herdados de administração anterior, não havendo preocupação em desenvolver as práticas de GDRH, tendo sido feito pontualmente um procedimento de avaliação de desempenho do qual, não houve feedback aos colaboradores; (ii) a grande maioria dos colaboradores afirmou, acerca do acolhimento e integração, não ter passado

por nenhum procedimento, tendo começado a exercer as funções muitas vezes sem conhecer todos os elementos do seu setor, sendo os próprios a apresentarem-se aos colegas; (iii) quanto à análise e descrição de funções a maioria concluiu não saber exatamente quais as funções que cabem dentro da sua categoria profissional, considerando que fazem muitas tarefas que não lhes competem, e que quando confrontam o superior hierárquico, a resposta vai variando conforme o superior hierárquico ou o momento em que questionam, ficando com a sensação que aquele também não tem muitas certezas; (iv) resultou ainda, através da comparação das práticas desenvolvidas noutras organizações da economia social, que no CJC, aquando do recrutamento e seleção, não há variedade de procedimentos que ajudem na escolha do colaborador ficando esta à mercê da entrevista e da análise curricular; (v) mais se concluiu da comparação das práticas desenvolvidas noutras organizações da economia social que no CJC inexistem o manual de funções e de acolhimento e integração, bem como há pouco investimento na formação.

Podemos, pois, afirmar que esta perceção, ainda que embrionária, da falta de estratégia e de procedimentos de GDRH, e existência de práticas GDRH mais administrativas e operacionais, pouco estruturadas e sistematizadas, foi o ponto de partida, para o desenvolvimento do projeto. Partindo dessa constatação, avançamos para a análise documental, e realização de entrevistas para aferirmos da veracidade e confirmação dos resultados da observação participante.

Começamos por analisar um conjunto de documentos, conforme discriminados infra, na tabela 5, relegando-se para momento ulterior a análise da legislação (análise normativa).

Tipo de documento	Objetivo Principal	Data
Estatutos do CJC	Caracterização da entidade	outubro/2022
Relatório Único	Caracterização dos RH	abril /2023
Orçamento e Plano Atividades	Caracterização da entidade e dos RH	novembro/2022
Relatório e Contas	Caracterização da entidade	março/2023
Regulamentos internos	Caracterização da entidade e dos RH	janeiro/2023
Relatórios de Acompanhamento do Instituto da Segurança Social (ISS)	Caracterização da entidade/ dos RH/ das práticas GDRH	outubro/2022
Acordo de Cooperação com o ISS	Base de funcionamento das respostas sociais	outubro/2022

Documentos administrativos (contratos de trabalho, registo faltas, férias, etc)	Caracterização das práticas GDRH	setembro/ outubro/2022
Atas Mesa Administrativa	Caracterização da entidade/ dos RH/ das práticas GDRH	novembro/2022
Atas da Mesa da Assembleia Geral e Conselho Fiscal	Caracterização da entidade/ dos RH/ das práticas GDRH	dezembro/2022
Comunicações Convocatórias	Comunicação interna/ Práticas GDRH	janeiro/2023
Anúncios jornal	Caracterização das Práticas GDRH	janeiro/2023
Arquivo	Caracterização das Práticas GDRH	outubro/2022

Tabela 5| Ficha técnico-metodológica: Documentos  
Fonte: Elaboração própria

Da análise dos documentos supra identificados podemos verificar o seguinte: (i) Estatutariamente a GDRH é da responsabilidade da Administração, que pode delegar. Tal como resulta da alínea d) artigo 13º dos Estatutos das IPSS, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, e da alínea K) do artigo 32º dos Estatutos do CJC, compete ao órgão da administração “Organizar o quadro do pessoal e contratar e gerir o pessoal da instituição”. Este órgão ocupa-se do planeamento estratégico que deverá alinhar com o planeamento de GDRH; (ii) a entidade tem sistematizados procedimentos administrativos legalmente consagrados como o processamento de salários, férias, faltas, comunicações legais às entidades competentes, procedimentos relativos a saúde e segurança no trabalho; (iii) quando se sai da dimensão da obrigatoriedade legal para uma dimensão mais estratégica da GDRH, verificamos que as práticas são mais insipientes. A análise documental sedimentou a constatação da falta de sistematização estratégica de práticas de GDRH sistemáticas e sistematizadas na instituição. Contudo, necessitávamos de obter mais dados por forma a confirmar, ou infirmar o diagnóstico cada vez mais consistente.

Procedemos, então, à realização entrevistas semiestruturadas aos diretores da instituição que são os elementos de ligação entre a Administração e as equipas de colaboradores de cada setor, (não há chefias intermédias) sendo, como já mencionado, os elementos mais adequados para recolher as informações necessárias ao estudo por estarem a par de todos os procedimentos de gestão seguidos pela Instituição.

Nº	Objetivo	Técnica de Recolha	Instrumento	Fonte	Data
1	Perceber se existem práticas de GDRH sistemáticas e sistematizadas na Instituição	Entrevista semiestruturada	Guião de entrevista (apêndice I)	Nuno Moreira	16/1/2023
2	Perceber se existem práticas de GDRH sistemáticas e sistematizadas na Instituição	Entrevista semiestruturada	Guião de entrevista (apêndice I)	Bruno Fonseca	16/1/2023
3	Perceber se existem práticas de GDRH sistemáticas e sistematizadas na Instituição	Entrevista semiestruturada	Guião de entrevista (apêndice I)	Paula Santos	18/1/2023
4	Perceber se existem práticas de GDRH sistemáticas e sistematizadas na Instituição	Entrevista semiestruturada	Guião de entrevista (apêndice I)	Claúdia Barroso	18/1/2023
5	Perceber se existem práticas de GDRH sistemáticas e sistematizadas na Instituição	Entrevista semiestruturada	Guião de entrevista (apêndice I)	Ricardo Costa	18/1/2023
<b>ENTREVISTA EXTERNA</b>					
6	Identificar práticas de GDRH numa entidade congénere	Entrevista semiestruturada	Guião de entrevista (apêndice II)	Casa do Vale Ana Moutinho	28/2/2023

Tabela 6| Ficha técnico-metodológica: Entrevistas  
Fonte: Elaboração própria

Dá análise das entrevistas resulta que os entrevistados relacionam as práticas de GDRH com práticas administrativas.

Assim, quatro dos cinco entrevistados apontam no sentido da existência de um departamento de recursos humanos, mas na perspetiva de departamento de recursos humanos associada ao desenvolvimento da parte administrativa dos recursos humanos, ou seja, elaboração de contratos, processamento de salários, faltas, comunicações à segurança social, recolha e arquivo da documentação do trabalhador.

No que tange às práticas de GDRH a totalidade dos entrevistados reconhecem a existência de “algumas práticas, sistematizadas, empiricamente aplicadas, mas não escritas.”, tal como resulta concretamente da entrevista número 2, identificando maioritariamente práticas operacionais ou administrativas, e ainda o recrutamento e seleção.

Relativamente a esta prática, três dos cinco entrevistados ingressou na instituição através de um recrutamento externo, tendo tomado conhecimento da vaga através de um anúncio no jornal. Da mesma forma, também atualmente, a entidade recorre aos dois tipos de

recrutamento, dando a entidade, contudo, tal como afirmam todos os entrevistados, prioridade ao recrutamento interno, só avançando para o externo na inviabilidade daquele. Assim, a entidade recorre à base de dados de currículos enviados por candidaturas espontâneas, ou através de contacto direto com outras OES ou instituições ensino superior como o Instituto Superior de Serviço Social do Porto, a Escola Superior de Educação Paula Frassinetti, a Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação do Porto, e ainda com o Projeto Incorpora da Fundação La Caixa.

Todos foram unânimes em asseverar que o processo de seleção é levado a cabo conjuntamente pela Presidente da Administração e pelo Diretor da área da vaga a preencher, e que o mesmo passa por uma avaliação curricular e entrevista individual.

No que à prática de GDRH acolhimento e integração diz respeito, e à semelhança da técnica anterior, os entrevistados também foram questionados quanto à sua experiência, e quanto à realidade de hoje em dia na instituição. A generalidade dos inquiridos afirmou que o seu próprio acolhimento e integração foi feito de forma gradual e tranquila, não obedecendo a nenhuma formalidade, tendo apenas sido apresentados aos colegas do mesmo setor e para aqueles que não conheciam as instalações era realizada uma visita à Casa. Concretizaram que receberam o apoio dos diretores e da restante equipa. Consideram que hoje em dia o procedimento é basicamente o mesmo, havendo um esforço por parte da administração de os acolher de uma forma mais personalizada.

Questionados no que tange à avaliação desempenho, foram unânimes em dizer que é uma prática não levada a cabo na instituição. Quatro dos cinco entrevistados referiram que foi uma prática que existiu na instituição, mas feita pontualmente, sem ser sistematizada e sem comunicação dos resultados o que, na opinião dos mesmos se tornou perverso. Consideraram ser algo a aplicar novamente pois é importante para as pessoas saberem o que a entidade pensa sobre o seu trabalho (entrevista 4).

Contudo, ao serem questionados sobre se fazem reuniões com os colaboradores e fazem o ponto da situação do trabalho desenvolvido, se dão feedback sobre o que correu bem ou menos bem numa atividade ou procedimento, todos foram unânimes em referir que sim, que faziam esse “tipo de avaliação”.

Conclui-se que a avaliação de desempenho é um processo que independentemente de estar formalizado ou não, é uma prática transversal a todos os setores. Atualmente há avaliação, de forma informal casuisticamente quando algo corre bem ou mal e ainda

através das reuniões de equipa, mensalmente, onde se faz monitorização dos procedimentos.

A avaliação de desempenho tem carácter de supervisão. Ocorre aquando da existência de ocorrências positivas ou negativas. “*A avaliação que existe é informal, com chamadas de atenção quando alguma coisa não está bem, ou para elogiar os procedimentos e atitudes*” (entrevista 5).

Questionados sobre a descrição e análise de funções, quatro dos cinco entrevistados desconhecia a nomenclatura como sendo prática de GDRH. Explicada de forma sucinta e clara pela investigadora, em que consiste essa prática, os mesmos foram unânimes em concluir ser o seu desenvolvimento importante para que cada colaborador saiba exatamente qual a sua função na instituição e o que cabe dentro da mesma, o que na opinião dos inquiridos, permitirá diminuir o grau de conflitos que normalmente o desconhecimento implica.

Relativamente ao sistema de gestão de recompensas como prática de GRH os inquiridos foram unânimes em atribuir ao mesmo a responsabilidade pelo elevado grau de retenção dos colaboradores no CJC. Efetivamente, no que tange à retenção, podemos afirmar que a maioria dos colaboradores da instituição tem uma antiguidade superior a 10 anos. Concluíram que alternativas não financeiras são elementos de motivação, uma vez que os salários praticados não são atrativos. Assim, apontam a flexibilidade de horários e gestão de folgas, a concessão de mais dias de férias e ou dispensas ao serviço como fatores motivadores e potenciadores de retenção e também de recrutamento.

Indicam igualmente o estar presente, saber ouvir os trabalhadores e o proporcionar um bom ambiente de trabalho, fomentando relacionamento e aproximação dos trabalhadores dos vários setores. Foi ainda apontado como muito motivador o *employer branding* desenvolvido e difundido para o exterior, no sentido de potenciar o sentimento de pertença à entidade.

Conclui-se pela análise das entrevistas que há no CJC por parte da Administração e Diretores uma preocupação com os seus RH mas o facto da função ser distribuída, não existindo um departamento que se ocupe exclusivamente dessas funções, poderá significar que há lacunas na rentabilização e desenvolvimento do desempenho dos colaboradores. Daí concluir-se ser premente a gestão e desenvolvimento do desempenho dos RH para os potenciar.

Para além das já referidas técnicas de recolha e análise de dados, a investigadora recorreu igualmente à observação direta. Esta técnica foi sobretudo utilizada aquando da visita a outras entidades, como foi o caso da visita à Arcil e à Casa do Vale, onde tivemos a oportunidade de aprofundar os conhecimentos sobre as suas práticas de GDRH, que veio reforçar o diagnóstico da necessidade da sistematização das práticas de GDRH por parte da entidade acolhedora do projeto de intervenção. O diagnóstico estava consolidado: as práticas de GDRH existentes são insipientes, não estruturadas nem sistematizadas pelo que urge implementá-las.

Foi realizada uma sessão grupal de validação - técnica de grupo discussão- com o objetivo de validar o diagnóstico. Esta técnica, realizada com a presença dos cinco Diretores, moderada pela investigadora e tendo a psicóloga da instituição como observadora, permitiu reforçar o diagnóstico e concretizar as necessidades, sendo mais um *input* para a definição dos objetivos gerais e específicos do projeto.

Uma das questões levantadas por um Diretor prendeu-se com a questão das competências e das tarefas que seriam inerentes a uma determinada função na instituição, o que nos fez apropriar de uma conclusão necessária: tudo começa pela descrição e análise de funções, pois é essa análise e descrição que vai permitir um correto recrutamento e seleção, integração, avaliação, formação, entre muitas outras situações como a gestão de conflitos, por falta de conhecimento das funções de cada um. Uma outra questão que nos redirecionou foi relacionada com o acolhimento e integração, com a necessidade de a instituição melhorar os seus procedimentos de acolhimento e integração quer para colaboradores quer para voluntários.

Esta etapa da validação teve a virtualidade validar o diagnóstico, as prioridades, reconfigurando e redimensionando o projeto, concretizando o que era exequível fazer face aos recursos disponíveis de tempo compatíveis com um projeto de mestrado.

**Concretização das necessidades:**

Resulta dos resultados obtidos através da observação direta e participante, das entrevistas semiestruturadas e exploratórias, da análise documental, da sessão grupal de validação, assim como da revisão da literatura sobre os temas relacionados com a gestão e desenvolvimento de recursos humanos nas IPSS, que é necessária uma mudança de

atitude no que respeita à sistematização e formalização da gestão e desenvolvimento dos recursos humanos do CJC.

Apesar de se concluir pela existência de boas práticas e da vontade de intrínseca de todos os responsáveis em melhorar a GDRH na instituição, certo é que é essencial para o sucesso de tal desiderato que se formalize, sistematize, se meçam os impactos, se avalie, se dê feedbacks constantes. Isto implica registos, *checklist*, procedimentos.

Diretores e responsáveis pela GDRH que foram unânimes em concluir pela necessidade de se proceder à análise e descrição de funções e de se implementar critérios para o acolhimento e integração dos colaboradores.

Para tal urge escolher um método de análise e descrição de funções que, sendo aprovado pela administração e direção seja posteriormente replicado às restantes funções existentes na instituição.

A identificação destas lacunas (descrição e análise de funções e práticas de acolhimento e integração) foi reforçada por uma série de evidências. Assim, no último semestre houve um acréscimo do recrutamento externo, e a abertura cada vez maior da instituição ao voluntariado. Assim, e lançando mão dos ensinamentos de Sousa et al. (2006), a análise e descrição de funções serve de base ao recrutamento e seleção, uma vez que fornece informações que orientam a procura de competências específicas.

Consequentemente, e concluído com sucesso a etapa do recrutamento e seleção é vital que a instituição delineie um processo de acolhimento e integração eficazes para que os novos colaboradores se sintam bem, se sintam desejados, valorizados, e alinhados com os propósitos, valores e objetivos da entidade. Este processo constitui um elemento central na retenção de talentos, tão importante para estabilidade das equipas, tanto mais em instituições que têm como missão a promoção do bem-estar físico, social e emocional de crianças e jovens em risco, que não se compadece com mudanças constantes dos profissionais.

## **CAPÍTULO V – CONCEÇÃO DO PROJETO**

---

O presente capítulo desenvolve-se em torno das estratégias necessárias a atingir os objetivos gerais e específicos identificados através do diagnóstico.

Assim, apontamos como objetivo geral melhorar a gestão e o desenvolvimento dos recursos humanos no CJC, e como objetivos específicos adotar um modelo de competências para descrição e análise de funções e desenvolver as práticas de acolhimento e integração de colaboradores.



Figura 9: Objetivo geral e específicos. Elaboração própria

Aqui chegados cumpre explicar as estratégias e caminhos traçados para atingir os objetivos específicos, pois o objetivo geral é consequência necessária dos específicos.

#### I - Planeamento Estratégico Objetivo Específico 1

É responsabilidade de cada instituição desenvolver e implementar um modelo de competências das funções existentes que é um instrumento operacional e estruturante que permite verificar a função de cada colaborador. Este instrumento é fundamental na gestão

estratégica da organização, pois vais permitir identificar as competências e traçar perfis sendo essencial para a seleção de candidatos no processo de recrutamento, na sua integração, na avaliação dos colaboradores, na gestão de carreira, ao mesmo tempo que facilita a identificação das *gaps* de competências que permitirão elaborar planos de desenvolvimento de competências, nomeadamente através da formação.

O nosso objetivo foi criar um perfil de uma função que servisse de modelo a todos os outros perfis das várias funções existentes no CJC. A escolha da função a analisar foi obtida aquando da sessão grupal de validação do diagnóstico. Efetivamente, para além das outras conclusões que dessa sessão emergiram, foram também determinantes os contributos dos vários diretores para se concluir que o caminho a seguir seria o da construção do perfil de competências da função de auxiliar de ação educativa. O critério com maior preponderância foi o elevado número de colaboradores dessa categoria. Constatou-se que dos 59 colaboradores da instituição 20 são auxiliares da ação educativa distribuídos pela creche, pré-escolar e casa de acolhimento residencial.

O portefólio das competências relevantes para a organização num determinado período deve estar em sintonia com as opções estratégicas da organização.

A organização determina quais as competências que integrarão o modelo, o seu conteúdo e os indicadores comportamentais observáveis.

O modelo integra competências genéricas e específicas de cada função.

Há três grandes grupos de competências a estruturar: de liderança, comportamentais e técnicas.

1.Primeira Etapa: identificar as competências nucleares a aplicar a todos os perfis.

### 1.1. - Metodologia

Foi criado de um grupo de trabalho que agregou todos os diretores e a presidente da administração, para a identificação das competências nucleares a todos os colaboradores, tendo por linha de orientação a missão, visão, valores e estratégia a curto e médio prazo da organização.

#### 1.1.1-Seis Competências Nucleares

Do grupo de trabalho resultaram a escolha por unanimidade de 6 competências nucleares a todos os colaboradores da instituição, embora com um grau de exigência diferenciado, consoante o nível de responsabilidade da função. Ou seja, distinguindo entre funções de chefia ou não, quanto maior o nível de responsabilidade, maior o grau de exigência.

Seguindo de perto a proposta de Camara (2017), adotamos o conteúdo de cada competência e identificamos igualmente os indicadores comportamentais observáveis que servirão para caracterizar os vários graus ou níveis de proficiência da competência em função da definição estabelecida para a mesma. Os níveis adotados vão de 1 a 5, em que:

Nível 1(fraco)- raramente demonstra possuir essa competência;

Nível 2 (razoável)- por vezes demonstra possuir essa competência;

Nível 3(bom)- em regra demonstra possuir essa competência;

Nível 4 (muito bom) - demonstra sempre demonstra possuir essa competência;

Nível 5 (excelente) - demonstra possuir essa competência em grau muito elevado, sendo um exemplo a seguir.

Estes níveis incorporam um conjunto de indicadores comportamentais. Ao elaborar o perfil de competência da função, o grupo de trabalho fê-lo tendo por base o nível de exigência “muito bom”.

As competências escolhidas, tendo por base, como suprarreferido a missão, visão, valores e estratégica organizacional foram as infra elencadas.

Competência	Conteúdo
Integridade	Comunica as suas intenções, ideias e sentimentos aberta e diretamente; é franco e honesto. Pratica o que diz. Defende aquilo em que acredita. Aceita os próprios erros e vulnerabilidades e toma ação para corrigir erros.
Determinação	Prossegue objetivos definidos e assumidos de forma persistente e otimista, com intenção de os superar. É ambicioso, mas com sentido das realidades. Manifesta identificação com o projeto da instituição e envolvimento na prossecução do mesmo.
Iniciativa	Põe em prática novas ideias ou ações na realização das suas tarefas. Não se acomoda à situação atual, visando a melhoria contínua. Antecipa oportunidades e obstáculos que nem sempre são óbvios para os outros. Atuando sobre eles rápida e eficazmente.
Motivação para o trabalho	Evidencia um elevado grau de satisfação com as atividades inerentes à sua função. Demonstra identificação com o projeto da instituição e revela disponibilidade pessoal para prosseguir objetivos exigentes, sem olhar a esforços nem a horários.

Cooperação	Capacidade de participação em grupo, mesmo não sendo o líder, contribuindo eficazmente, mesmo quando o trabalho em causa não é do interesse pessoal. Capacidade para trabalhar em grupo.
Respeito pelos outros	Trata todas as pessoas com justiça. Tem os outros em alto conceito. Acredita que as pessoas são, intrinsecamente, boas. Manifesta expectativas positivas acerca dos outros e demonstra essa expectativa dando-lhes apoio, benefício da dúvida e oportunidades.

Tabela 7 | Listagem de competências nucleares para colaboradores do CJC  
Fonte: Dicionário de Competências

### 1.1.2- Índices Comportamentais

Os índices comportamentais de cada competência, essenciais a várias técnicas de GDRH como a seleção, a avaliação e gestão de desempenho, identificação de *gaps* para posterior desenvolvimento de plano desenvolvimento de competências e formação, entre outras, foram definidos, como acima referido, seguindo a proposta de Camara (2017). A título meramente exemplificativo se transcrevem os níveis da competência “integridade”, encontrando-se os índices comportamentais das restantes competências nos anexos do presente projeto. (apêndice IX)

Integridade	
Comunica as suas intenções, ideias e sentimentos aberta e diretamente; é franco e honesto. Pratica o que diz. Defende aquilo em que acredita. Aceita os próprios erros e vulnerabilidades e toma ação para corrigir erros.	
Nível 1 (Fraco)	1. Em regra, é incapaz de comunicar as suas intenções, ideias e sentimentos de forma aberta e direta. 2. Raramente pratica o que diz.
Nível 2 (Razoável)	1. Tem dificuldade em comunicar de forma aberta e direta as suas intenções, ideias e sentimentos. 2. Ocasionalmente pratica o que diz. 3. Em situações que lhe são desconfortáveis, raramente defende aquilo em que acredita.
Nível 3 (Bom)	1. Comunica as suas intenções, ideias e sentimentos aberta e diretamente. 2. Geralmente pratica o que diz. 3. geralmente defende aquilo em que acredita. Aceita os próprios erros e vulnerabilidades e toma ação para os corrigir.
Nível 4 (Muito Bom)	1. Comunica quase sempre as suas intenções, ideias e sentimentos aberta e diretamente. 2. Pratica quase sempre o que diz. 3. Defende sempre aquilo em que acredita.

	4. Aceita consistentemente os seus erros e vulnerabilidades e toma ação para os corrigir.
Nível 5 (Excelente)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunica sempre as suas intenções, ideias e sentimentos aberta e diretamente, mesmo em situações desfavoráveis.</li> <li>2. Pratica sempre o que diz.</li> <li>3. Defende sempre e com convicção aquilo em que acredita.</li> <li>4. Aceita sempre os próprios erros e vulnerabilidade, é proativo na sua correção.</li> <li>5. É honesto e franco para com os seus pares, colaboradores e superiores hierárquicos.</li> <li>6. É reconhecido como um modelo de comportamento a seguir.</li> </ol>

Tabela 8| Níveis comportamentais de competência Integridade  
Fonte: Camara (2017), p.85

As competências escolhidas, os conteúdos descritivos e índices comportamentais adotados tiveram por base a proposta de Camara (2017). O grupo de trabalho analisou e discutiu as várias competências, conteúdos descritivos e índices comportamentais. Houve a contribuição de todos os intervenientes e concluiu-se que se deveria adotá-los na íntegra, sem necessidade de se proceder a alterações, por se encontrarem em harmonia com os princípios estratégicos, a missão e os valores do CJC. Não obstante terem sido adotados *ipsis verbis*, ressaltou-se sempre a ideia de que os mesmos poderiam vir a sofrer alterações, uma vez que iam ainda ser testados e implementados. Assim, ficou determinado que, independentemente da avaliação da implementação que venha a determinar ou não a necessidade de alteração ou de proceder a qualquer ajuste, se procederá dentro de um ano a uma revisão do modelo adotado.

Foi, então, validado pelo grupo de trabalho e posteriormente em sede de reunião de mesa administrativa o modelo adotado.

2-Segunda Etapa: identificar as competências específicas do perfil da função (i) auxiliar de ação educativa da creche e do pré-escolar e (ii) da casa de acolhimento residencial.

### 2.1 - Metodologia

Para aferirmos sobre competências específicas, foi utilizada técnica da observação participante, da entrevista semiestruturada, e o *benchmarking*.

Realizaram-se cinco entrevistas a cinco auxiliares de ação educativa. Privilegiámos o critério da antiguidade dos entrevistados e selecionamos um colaborador da resposta

social creche, outro do pré-escolar e três do CAR. Desta última resposta social, entrevistamos um AAE de cada turno, uma vez que essa resposta social funciona ininterruptamente e como tal os auxiliares de cada turno têm tarefas e responsabilidades diferentes. A entrevista semiestruturada desenvolveu-se em torno de questões sobre informações gerais sobre o entrevistado, e sobre questões específicas acerca das tarefas desenvolvidas no dia a dia bem como requisitos exigidos pela função. (apêndice X)

Apesar destas funções serem exercidas maioritariamente por pessoas do sexo feminino, como pudemos constatar no capítulo II, houve igualmente o cuidado de se entrevistar colaboradores de ambos os sexos. Desta forma obtivemos uma amostra equitativa, como descrita na tabela infra.

Nº	Objetivo	Técnica de Recolha	Instrumento	Fonte	Setor	Data
1	Perceber o que faz, como faz, conhecimentos e capacidades envolvidos, para que faz, que resultados espera	Entrevista semiestruturada	Guião de entrevista (apêndice X)	Susana Coelho	CAR	22/5/2023
2	Perceber o que faz, como faz, conhecimentos e capacidades envolvidos, para que faz, que resultados espera	Entrevista semiestruturada	Guião de entrevista (apêndice X)	António Coutinho	CAR	22/5/2023
3	Perceber o que faz, como faz, conhecimentos e capacidades envolvidos, para que faz, que resultados espera	Entrevista semiestruturada	Guião de entrevista (apêndice X)	Fernanda Magalhães	Pré-escolar	22/5/2023
4	Perceber o que faz, como faz, conhecimentos e capacidades envolvidos, para que faz, que resultados espera	Entrevista semiestruturada	Guião de entrevista (apêndice X)	Rosa Vicente	Creche	23/5/2023
5	Perceber o que faz, como faz, conhecimentos e capacidades envolvidos, para que faz, que resultados espera	Entrevista semiestruturada	Guião de entrevista (apêndice X)	Wilson Silva	CAR	23/5/2023

Tabela 9| Ficha técnico-metodológica: Entrevistas

Fonte: Elaboração própria

Das entrevistas resultou uma compilação de principais atribuições, responsabilidades e tarefas, que foram validadas pelos diretores pedagógicos e serviram de base e orientação para o elenco das mesmas no desenho do perfil de competências do auxiliar de ação educativa. Coligidos que estavam os resultados das entrevistas aos auxiliares de ação educativa do CJC, afigurava-se muito útil saber a forma como os auxiliares de ação educativa de entidades congêneres desenvolviam a sua atividade, quais as capacidades envolvidas e os resultados expectáveis. Assim, deslocamo-nos uma vez mais à Casa do Vale, entrevistamos a diretora e dois dos AAE daquela entidade, o que acabou por servir de dupla validação, ou seja, reforçou o que havia sido transmitido pelos colaboradores do CJC e validado pelo diretor pedagógico, no que tange às principais atribuições e tarefas dos auxiliares de ação educativa da casa de acolhimento residencial.

Nº	Objetivo	Técnica de Recolha	Instrumento	Fonte	Setor	Data
1	Benchmarking Perceber o que fazem, como fazem, conhecimentos e capacidades envolvidos, para que fazem, que resultados esperam os auxiliares ação educativa numa entidade congénere	Entrevista	Guião (apêndice XI)	Ana Moutinho  AAE Casa do Vale	Casa do Vale	24/5/2023

Tabela 10| Ficha técnico-metodológica: Entrevistas  
Fonte: Elaboração própria

Como referido, uma outra técnica utilizada para recolha de informação foi a observação participante. Efetivamente, e apesar da investigadora ter tido a possibilidade de utilizar com grande frequência a técnica, certo é que só passou a fazê-lo de forma consistente e com registo de notas de campo a partir da altura em que o diagnóstico do projeto se solidificou. Assim, apesar de durante o ano de 2022 a investigadora ter tido a oportunidade de observar as tarefas desenvolvidas pelos AAE das várias respostas sociais, foi só a partir de maio de 2023 que procedeu ao registo de notas de campo da observação

efetuada aos AAE das três valências. A referida técnica desenvolveu-se como demonstrado infra.

Objetivo	Fonte	Instrumento	Data
Perceber o que fazem os auxiliares, como o fazem, que conhecimentos e capacidades estão envolvidos, para que o fazem, que resultados esperam.	Auxiliares ação educativa da creche	Observação participante com Notas de Campo (apêndice XII)	maio 2023
Perceber o que fazem os auxiliares, como o fazem, que conhecimentos e capacidades estão envolvidos, para que o fazem, que resultados esperam.	Auxiliares ação educativa do ensino pré-escolar	Observação participante com Notas de campo (apêndice XII)	maio 2023
Perceber o que fazem os auxiliares, como o fazem, que conhecimentos e capacidades estão envolvidos, para que o fazem, que resultados esperam.	Auxiliares ação educativa da Casa de Acolhimento Residencial	Observação participante com Notas de campo (apêndice XII)	maio 2023

Tabela 11 | Ficha técnico-metodológica: Observação Participante  
Fonte: Elaboração própria

A observação participante veio reforçar os resultados obtidos através das outras técnicas de recolha de informação elencados.

Desta forma, reunindo toda a informação, conseguimos obter um denominador comum das várias tarefas, atribuições, e responsabilidades dos dois grandes grupos de auxiliares de ação educativa: creche e pré-escolar e auxiliares da casa de acolhimento residencial. O referido denominador comum foi complementado e harmonizado tendo sempre em consideração o carácter único de cada organização e os valores protagonizados pelo CJC, em estreita articulação com a missão, a visão e o plano estratégico.

Construiu-se, assim:

Instrumento I- descritivo da função de auxiliar de ação educativa da CAR;

Instrumento II- descritivo da função de auxiliar de ação educativa da creche e pré-escolar;

Instrumento III- DAF da função de auxiliar de ação educativa da CAR;

Instrumento IV- DAF da função de auxiliar de ação educativa da creche e pré-escolar.

Estes instrumentos foram validados pelo grupo de trabalho e em sede de reunião de mesa administrativa.

Os referidos instrumentos encontram-se no Manual de Funções (Apêndice XIII) que se encontra em desenvolvimento e que será completado assim que os instrumentos ora construídos sejam devidamente implementados, testados e avaliados, procedendo-se, se necessário, às devidas alterações e ajustes, para que possam ser replicados às restantes funções existentes no CJC.

## INSTRUMENTO I

### Descritivo da função de auxiliar de ação educativa da CAR

<b>Descritivo de funções de Auxiliar de Ação Educativa da CAR</b>	
<b>Principais Atribuições e Responsabilidades</b>	
<b>Turmo da manhã (8:00-16:00)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificar-se que recebe toda a informação do turno anterior-ler livro de ocorrências</li> <li>• Acordar/incentivar na ida para a escola</li> <li>• Insistir na arrumação dos quartos</li> <li>• Controlo da medicação</li> <li>• Acompanhar os jovens no pequeno-almoço e certificar-se de que levam lanche da manhã</li> <li>• Relembrar os jovens que devem lavar os dentes antes de sair de casa</li> <li>• Verificar se os jovens se dirigem para a escola</li> <li>• Acompanhar os jovens que não são autónomos até à escola</li> <li>• Auxiliar na organização da casa</li> <li>• Auxiliar na entrega da roupa suja na lavandaria da casa</li> <li>• Acompanhar os jovens no almoço</li> <li>• Supervisionar se se alimentam</li> <li>• Supervisionar as regras de estar à mesa e no refeitório</li> <li>• Verificar se falta algum jovem almoçar</li> <li>• Participar e criar projetos socioeducativos para as crianças e jovens de acordo com cada necessidade</li> <li>• Trabalhar competências de gestão doméstica da casa</li> <li>• Atender os telefones da casa</li> <li>• Acompanhar as jovens a consultas médicas ou outras saídas sempre que necessário</li> <li>• Acompanhamento do estudo</li> <li>• Observação dos cadernos e trabalhos escolares</li> <li>• Conversar e ouvir os problemas dos jovens</li> <li>• Participar em brincadeiras e jogos com os jovens depois dos trabalhos de casa</li> <li>• Participar nas reuniões de equipa atempadamente agendadas</li> <li>• Garantir um ambiente familiar e a estabilidade emocional e a qualidade de vida de cada jovem</li> <li>• Reportar ao gestor de caso algum problema relativo ao jovem de que necessite intervenção daquele</li> <li>• Registo de todo o turno</li> </ul>	
<b>Turmo da tarde (16:00-00:00)</b>	

- Certificar-se que recebe toda a informação do turno anterior-ler livro de ocorrências
- Proporcionar o lanche na hora estabelecida pela casa
- Verificar se existem trabalhos de casa para fazer /observação dos cadernos escolares
- Promover conversa formais e informais com cada jovem e em grupo
- Disponibilizar-se para ouvir os problemas dos jovens
- Participar em brincadeiras e jogos com os jovens depois dos trabalhos de casa
- Acompanhar e incentivar que os jovens realizem as tarefas escalonadas para a semana;
- Participar e criar projetos socioeducativos para as crianças e jovens de acordo com cada necessidade;
- Trabalhar competências de gestão doméstica da casa;
- Acompanhar os jovens a consultas médicas ou outras saídas sempre que necessário;
- Acompanhamento do estudo;
- Lembrar e incentivar aos banhos;
- Acompanhar os jovens no jantar
- Supervisionar se se alimentam
- Supervisionar as regras de estar à mesa e no refeitório
- Verificar se falta algum jovem jantar
- Certificar que a sala de jantar fica devidamente limpas e arrumada;
- Verificar se cada jovem preparou a roupa para o dia seguinte
- Controlo da medicação (até ao final do turno)
- Acompanhar os jovens na ceia e certificar-se que o refeitório fica limpo e arrumado
- Relembrar que todas os jovens têm de lavar os dentes
- Permitir que os jovens tenham momentos de maior individualidade e privacidade
- Deitar os jovens, verificando que cada um fica de pijama na sua cama
- Certificar que esta tudo calmo e a dormir
- Atender os telefones da casa
- Participar nas reuniões de equipa atempadamente agendadas;
- Garantir um ambiente familiar, a estabilidade emocional e a qualidade de vida de cada jovem
- Reportar ao gestor de caso algum problema relativo ao jovem de que necessite intervenção daquele
- Receber jovens para a unidade de emergência e comunicar de imediato com o diretor técnico-pedagógico, certificando-se que regista todas as informações e documentos que acompanham o jovem na admissão
- Registo de todo o turno

### **Turmo da noite (00:00-8:00)**

- Certificar-se que recebe toda a informação do turno anterior-ler livro de ocorrências
- Controlo da medicação (até ao final do turno)
- Passagem pelos quartos dos jovens (pelo menos de 30 em 30 minutos)
- Certificar que cada jovem esta na sua devida cama
- Colaborar na preparação de atividades sempre que necessário
- Ajudar na preparação dos lanches para os jovens levarem para a escola
- Preparação do pequeno-almoço
- Acordar os jovens, sempre que possível, de forma personalizada, faseada e tranquila
- Insistir na arrumação e aprumo dos quartos com incidência para o fazer da cama
- No dia estabelecido para trocar os lençóis relembrar a cada jovem que tem de retirar os lençóis de forma a poderem ser lavados
- Acompanhar o pequeno-almoço dos jovens que saem para a escola antes da entrada do turno seguinte
- Certificar que o refeitório fica devidamente limpo e arrumado
- Relembrar os jovens que devem lavar os dentes antes de sair de casa
- Atender os telefones da casa
- Participar nas reuniões de equipa atempadamente agendadas
- Garantir um ambiente familiar e a estabilidade emocional e a qualidade de vida de cada jovem
- Receber jovens para a unidade de emergência e comunicar de imediato com o diretor técnico-pedagógico, certificando-se que regista todas as informações e documentos que acompanham o jovem na admissão
- Registo de todo o turno

### **Fim-de-semana**

**08:00-16:00:**

- Certificar-se que recebe toda a informação do turno anterior-ler livro de ocorrências
- Acordar os jovens até às 10h
- Controlo da medicação (até ao final do turno)
- Acompanhar no pequeno-almoço
- Relembrar regras de higiene pessoal
- Verificar se existe saídas com as famílias, garantir que estas acontecem dentro da normalidade e que o responsável assina o termo de responsabilidade;
- Participar e criar projetos socioeducativos para as crianças e jovens de acordo com cada necessidade
- Acompanhar as jovens a saídas fora da casa
- Acompanhamento do estudo
- Observação dos cadernos e trabalhos escolares
- Garantir que o programa de fim-de-semana previamente estabelecido é executado
- Sempre que necessário reunir os jovens para conversar e solucionar problemas
- Promover conversa formais e informais com cada jovem e em grupo
- Disponibilizar se para ouvir os problemas dos jovens
- Jogos de bilhar, tabuleiro, matrecos, visionamento de filmes
- Tempo para estar sozinho (permitir a individualidade de cada jovem)
- Participar nas reuniões de equipa atempadamente agendadas
- Garantir um ambiente familiar e a estabilidade emocional e a qualidade de vida de cada jovem;
- Atender os telefones da casa
- Receber jovens para a unidade de emergência e comunicar de imediato com o diretor técnico-pedagógico, certificando-se que regista todas as informações e documentos que acompanham o jovem na admissão
- Registo de todo o turno

**16:00 – 00:00:**


- Certificar-se que recebe toda a informação do turno anterior-ler livro de ocorrências
- Garantir que o programa de fim-de-semana previamente estabelecido é executado
- Jogos de bilhar, tabuleiro, matrecos, visionamento de filmes, jogos de futebol, passeios
- Tempo para estar sozinho (permitir a individualidade de cada jovem)
- Lembrar e incentivar aos banhos
- Acompanhar os jovens no jantar
- Supervisionar se se alimentam
- Supervisionar as regras de estar à mesa e no refeitório
- Verificar se falta algum jovem jantar
- Certificar que a sala de jantar fica devidamente limpa e arrumada
- Verificar se cada jovem preparou a roupa para o dia seguinte
- Controlo da medicação (até ao final do turno)
- Relembrar que todas os jovens têm de lavar os dentes
- Permitir que os jovens tenham momentos maior individualidade e privacidade
- Deitar os jovens, verificando que cada um fica de pijama na sua cama
- Certificar que esta tudo calmo e a dormir
- Atender os telefones da casa
- Participar nas reuniões de equipa atempadamente agendadas
- Acompanhar os jovens na ceia e certificar-se que o refeitório fica limpo e arrumado
- Relembrar que todos os jovens têm de lavar os dentes
- Permitir que os jovens tenham momentos de maior individualidade e privacidade
- Deitar os jovens, verificando que cada um fica de pijama na sua cama
- Certificar que esta tudo calmo e a dormir
- Atender os telefones da casa
- Participar nas reuniões de equipa atempadamente agendadas
- Garantir um ambiente familiar, a estabilidade emocional e a qualidade de vida de cada jovem
- Receber jovens para a unidade de emergência e comunicar de imediato com o diretor técnico-pedagógico, certificando-se que regista todas as informações e documentos que acompanham o jovem na admissão
- Registo de todo o turno

**00:00 – 08:00**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificar-se que recebe toda a informação do turno anterior-ler livro de ocorrências</li> <li>• Controlo da medicação (até ao final do turno);</li> <li>• Passagem pelos quartos das jovens (pelo menos de 30 em 30 minutos);</li> <li>• Certificar que as portas ficam sempre entreabertas;</li> <li>• Certificar que cada jovem esta na sua devida cama;</li> <li>• Colaborar na preparação de atividades sempre que necessário;</li> <li>• Colaborar e executar refeições sempre que os restantes colegas pedem (apenas poderão;</li> <li>• pedir quando no dia seguinte a refeição não será possível ser preparada pelas jovens da casa);</li> <li>• Verificar se a casa necessita de alguma arrumação e arrumar sempre que algo não está bem;</li> <li>• Descongelar a comida para o dia seguinte de acordo com a ementa estabelecida;</li> <li>• Verificar se na dispensa e espaços de armazenar a alimentação estão devidamente acondicionados e nas boas condições</li> </ul> <p>de ser enjeridos, organizar sempre que necessário;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar e organizar as roupas das jovens e colocar a roupa a lavar sempre que haja necessidade;</li> <li>• Preparação do pequeno-almoço;</li> <li>• Acompanhar o pequeno-almoço;</li> <li>• Acordar, sempre que possível, de forma personalizada, faseada e tranquila;</li> <li>• Atender os telefones da casa;</li> <li>• Participar nas reuniões de equipa atempadamente agendadas;</li> <li>• Garantir um ambiente familiar e a estabilidade emocional e a qualidade de vida de cada jovem</li> <li>• Receber jovens para a unidade de emergência e comunicar de imediato com o diretor técnico-pedagógico, certificando-se que regista todas as informações e documentos que acompanham o jovem na admissão</li> <li>•Registo de todo o turno</li> </ul>	
<b>VALIDAÇÃO</b>	
<b>Diretor da área</b>	<b>Mesa Administrativa</b>
<b>12/05/2023</b>	<b>29/05/2023</b>
<b>Data da última revisão</b>	
<b>12/05/2023</b>	<b>29/05/2023</b>

## INSTRUMENTO II

### Descritivo da função de auxiliar de ação educativa da creche e pré-escolar

<b>Descritivo de funções de auxiliar de ação educativa Creche e Pré-escolar</b>	
	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receber as crianças à porta da creche/pré-escolar</li> <li>• Registar na plataforma em uso na instituição a hora de entrada da criança e informações que os pais/encarregados de educação transmitiram</li> <li>• Transmitir informações aos pais/encarregados de educação a pedido do educador de infância</li> <li>• Ajudar as crianças na hora do almoço promovendo a autonomia</li> <li>• Alimentar as crianças mais novas ou as que ainda não tenham autonomia para o efeito</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>•Apoiar nas rotinas de higiene e descanso das crianças</li> <li>•Ajudar os educadores de infância nas atividades pedagógicas</li> <li>•Acompanhar as crianças em visitas de estudo e excursões</li> <li>•Ensinar rotinas de higiene pessoal, como, por exemplo, lavar as mãos e escovar os dentes depois das refeições</li> <li>•Garantir que as crianças com necessidades educativas especiais se sentem integradas</li> <li>•Garantir que as regras sociais são cumpridas</li> <li>•Prevenir acidentes</li> <li>•Prestar primeiros socorros sempre que seja preciso e encaminhar a criança para uma unidade de saúde, caso se justifique</li> <li>•Promover o desenvolvimento motor, sensorial, cognitivo, afetivo e social através de atividades</li> <li>•Apoiar os educadores de infância na concretização das atividades do plano anual de atividades e noutras atividades pedagógicas ainda que não programadas</li> <li>•Encaminhar as crianças aos familiares ou encarregados de educação no fim do dia prestando todas as informações acerca da criança, que não contendam com a privacidade das restantes.</li> </ul>	
<b>Validação</b>	
<b>Diretor da área</b>	<b>Mesa Administrativa</b>
<b>12/05/2023</b>	<b>29/05/2023</b>
<b>Data da última revisão</b>	
<b>12/05/2023</b>	<b>29/05/2023</b>

### INSTRUMENTO III

#### Descrição e Análise de Funções – Auxiliar Ação Educativa da CAR

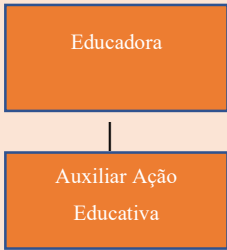
<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES</b>	
<b>Designação da Função</b> Auxiliar de Ação Educativa	<b>Referencial</b> Classificação Portuguesa das Profissões 5311.0
<b>Setor</b> Casa de acolhimento residencial	
<b>Posicionamento Hierárquico</b>	
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Técnico Superior Educação Social</div> <div style="margin-bottom: 10px;"> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Auxiliar Ação Educativa</div> </div>	
<b>Substituído por</b> Auxiliar de Ação Educativa	
<b>Missão</b> Acompanhar cada jovem respeitando a sua individualidade	

<b>Principais Atribuições e Responsabilidades</b>	
<p>Apoiar os utentes na realização de atividades diárias.  Supervisionar a alimentação diária.  Incentivar a arrumação dos quartos.  Supervisionar a administração da medicação.  Acompanhar os utentes a consultas médicas.  Observação dos cadernos e trabalhos escolares.  Participar e criar projetos socioeducativos para as crianças e jovens.  Disponibilizar-se para ouvir os problemas dos jovens.  Participar nas reuniões de equipa.  Reportar ao gestor de caso problemas que necessitem intervenção deste.</p>	
<b>Conhecimentos, Qualificações e Experiência Profissional</b>	
<b>Habilitações Literárias</b>	<b>Conhecimento de linguas estrangeiras</b>
9º ano	Inglês básico (preferencialmente)
<b>Conhecimentos profissionais, qualificações e certificados</b>	
<p>Conhecimentos de primeiros socorros;  Formação em ação educativa (preferencialmente).</p>	
<b>Experiência Profissional</b>	
<p>Experiência na área do acompanhamento a crianças e jovens em risco (preferencialmente)</p>	
<b>Perfil de competências, capacidades e aptidões</b>	
<b>Competências nucleares</b>	
<p>Integridade  Determinação  Iniciativa  Motivação para o trabalho  Cooperação  Respeito pelos outros</p>	
<b>Competências específicas (comportamentais: pessoais, interpessoais e de liderança)</b>	
<p>Adaptabilidade  Resiliência  Resolução de problemas  Empatia  Trabalho em equipa  Assiduidade e pontualidade</p>	
<b>Critérios de Elegibilidade</b>	
<p>-Carta de condução;  -Registo criminal específico para profissões que envolvam trabalho com menores (Lei n.º 113/2009, de 17 de setembro).</p>	
<b>Indicadores de Desempenho</b>	
<b>Objetivos Organizacionais</b>	Contribuir para o bom desempenho organizacional que lhe for atribuído individualmente
<b>Objetivos Específicos</b>	Grau de satisfação dos utentes com nível igual ou superior a 4 (escala 1 a 5)

<b>Instrumentos de Medida</b>	Registo de ocorrências; questionário de satisfação dos utentes
<b>Validação</b>	
<b>Diretor da área</b>	<b>Mesa Administrativa</b>
<b>12/05/2023</b>	<b>29/05/2023</b>
<b>Data da última revisão</b>	
<b>12/05/2023</b>	<b>29/05/2023</b>

## INSTRUMENTO IV

### Descrição e Análise de Funções – Auxiliar Ação Educativa da Creche e Pré-Escolar

DESCRICÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES	
<b>Designação da Função</b> Auxiliar de Ação Educativa	<b>Referencial</b> Classificação Portuguesa das Profissões 5311.0
<b>Setor</b> Creche/Pré-Escolar	
<b>Posicionamento Hierárquico</b>	
 <pre> graph TD     Educadora --&gt; Auxiliar[Auxiliar Ação Educativa] </pre>	
<b>Substituído por</b> Auxiliar de Ação Educativa	
<b>Missão</b> Acompanhar cada criança respeitando a sua individualidade	
Principais Atribuições e Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receber as crianças à porta da creche/pré-escolar</li> <li>• Transmitir informações aos pais/encarregados de educação a pedido do educador de infância</li> <li>• Ajudar as crianças na hora do almoço promovendo a autonomia</li> <li>• Alimentar as crianças mais novas ou as que ainda não tenham autonomia para o efeito</li> <li>• Apoiar nas rotinas de higiene e descanso das crianças</li> <li>• Ajudar os educadores de infância nas atividades pedagógicas</li> <li>• Acompanhar as crianças em visitas de estudo e excursões</li> <li>• Ensinar rotinas de higiene pessoal</li> <li>• Garantir que as regras sociais são cumpridas</li> <li>• Prevenir acidentes</li> <li>• Prestar primeiros socorros</li> <li>• Promover o desenvolvimento motor, sensorial, cognitivo, afetivo e social através de atividades</li> <li>• Apoiar os educadores de infância na concretização das atividades do plano anual de atividades</li> </ul>	

<b>Conhecimentos, Qualificações e Experiência Profissional</b>	
<b>Habilitações Literárias</b>	<b>Conhecimento de línguas estrangeiras</b>
9º ano	Inglês básico (preferencialmente)
<b>Conhecimentos profissionais, qualificações e certificados</b>	
Conhecimentos de primeiros socorros; Formação em ação educativa (preferencialmente).	
<b>Experiência Profissional</b>	
Experiência na área do acompanhamento a crianças e jovens em risco (preferencialmente)	
<b>Perfil de competências, capacidades e aptidões</b>	
<b>Competências nucleares</b>	
Integridade Determinação Iniciativa Motivação para o trabalho Cooperação Respeito pelos outros	
<b>Competências específicas (comportamentais: pessoais, interpessoais e de liderança)</b>	
Adaptabilidade Resiliência Resolução de problemas Empatia Trabalho em equipa Assiduidade e pontualidade	
<b>CrITÉrios de Eligibilidade</b>	
-Carta de condução; -Registo criminal específico para profissões que envolvam trabalho com menores (Lei n.º 113/2009, de 17 de setembro).	
<b>Indicadores de Desempenho</b>	
<b>Objetivos Organizacionais</b>	Contribuir para o bom desempenho organizacional que lhe for atribuído individualmente
<b>Objetivos Específicos</b>	Grau de satisfação dos utentes com nível igual ou superior a 4 (escala 1 a 5)
<b>Instrumentos de Medida</b>	Registo de ocorrências; questionário de satisfação dos utentes
<b>Validação</b>	
<b>Diretor da área</b>	<b>Mesa Administrativa</b>
<b>12/05/2023</b>	<b>29/05/2023</b>
<b>Data da última revisão</b>	
<b>12/05/2023</b>	<b>29/05/2023</b>

## II - Planeamento Estratégico Objetivo Específico 2

Compete à instituição desenvolver procedimentos para o acolhimento e integração dos recursos humanos que encetam relações de contrato de trabalho ou voluntariado com a instituição.

O processo de acolhimento e integração desenvolve-se por três fases: a preparação, o acolhimento e integração.

Tal como referimos na análise teórica, esta prática de recursos humanos é muito importante e muitas vezes descuidada, por se considerar que inevitavelmente ocorrerá, o que não deixa de ser verdade, contudo, não servirá o seu propósito.

Pretende-se com esta prática uma clarificação do papel e função a desempenhar pelo novo colaborador, que o mesmo interiorize os valores da organização e adira à cultura da mesma garantindo a satisfação profissional, a motivação, potenciando a estabilidade e a retenção dos trabalhadores.

O processo de acolhimento é transversal, ou seja, o novo colaborador deve ser acolhido e integrado ao nível da função que vai desempenhar, ao nível da equipa onde irá desenvolver a função e na organização como um todo.

As pessoas são a essência da instituição.

Todo o processo de acolhimento deve ter como finalidade fazer com que o colaborador se sinta bem-vindo à instituição. É um processo de quebra-gelo e aprendizagem mútua.

Toda a parte administrativa da admissão externa ou interna, como a assinatura do contrato, documentos e ficha de admissão, é prévia a este momento.

### 1.Primeira Etapa: Preparação

A preparação do processo de acolhimento e integração é essencial para que todo o processo seja um sucesso.

#### 1.1 Metodologia:

Este momento prévio implica um trabalho junto dos trabalhadores que terão um contacto direto com o novo colaborador.

Deve ser dado conhecimento à equipa que foi admitido e vai começar a exercer as funções um novo colaborador, que ocupará determinada função e qual o seu local de trabalho, transmitindo-se ainda a data de início de funções.

O diretor da área para o qual foi contratado novo colaborador, ou voluntário, deve explicar o que se pretende com a referida contratação.

É solicitado às equipas pelo diretor da área que acolham bem o novo colaborador, aproveitando-se a oportunidade para relembrar a missão e os valores da Casa.

Tendo em consideração o perfil de cada elemento da equipa e o do novo colaborador, o diretor sugere um elemento de cada equipa para ser o padrinho ou madrinha deste novo elemento. O padrinho ou a madrinha terão a incumbência de apoiar e orientar o novo colaborador perante todo o processo de acolhimento e integração.

## 2. Segunda Etapa: Acolhimento

### 2.1 Metodologia

#### 2.1.1. O Primeiro Dia

O processo de acolhimento começa pela receção do colaborador na instituição.

O primeiro momento é sempre marcante no processo de acolhimento e por conseguinte pretende-se que seja um momento caloroso, genuíno e significativo.

No primeiro dia os colaboradores são recebidos pela Presidente da Mesa Administrativa, conjuntamente com o Diretor da área, o Padrinho ou Madrinha designados.

Procede-se à visita às instalações.

O novo colaborador percorre todo o edifício e conhece todos os colaboradores da instituição.

No final do dia promove-se uma conversa sobre como havia corrido o primeiro dia, expectativas e dúvidas.

Na senda da política ambiental cada vez mais consciencializada por todos dentro da Instituição, os documentos são todos digitalizados e acedidos quer através da plataforma do Portal do Colaborador, quer através do site institucional.

Assim, são disponibilizados ao novo colaborador os códigos de acesso e os links necessários para a consulta dos mesmos.

É solicitada a leitura dos estatutos do CJC, e dos regulamentos internos.

É igualmente comunicado que todos os restantes documentos institucionais estão disponíveis *online* para consulta pública, desde os estatutos, aos relatórios e contas, orçamentos e planos de atividades, entre outros.

É criado o email institucional e fornecido o código de acesso ao Portal do Colaborador.

É fornecido a cada colaborador um Kit de boas-vindas com uma brochura, onde sucintamente é dada a conhecer a instituição, normas e contactos.

#### 2.1.1.1 Kit de acolhimento CJC

O Kit é constituído por uma brochura, um exemplar da mascote do CJC, um comando do portão de acesso ao estacionamento dentro das instalações da instituição.

##### a) Brochura

Pequeno livro em formato A5, onde são dadas as boas-vindas ao novo colaborador, e sumariamente se descreve a história da instituição, a missão, visão e valores pelos quais a instituição se pauta, os direitos e deveres dos colaboradores, uma planta da instituição, os serviços que presta, o organograma, parcerias entre outros recursos.

b) Mascote- A mascote é um boneco com figura de um rapaz- o Jotinha- e é entregue como sinal de boas-vindas.

c)Pin - O pin com o logótipo da instituição pode ser usado em datas importantes para a Instituição.

d)Chave cacifo - Todos os colaboradores têm direito a cacifo para guardarem os seus pertences.

e) Comando portão - Todos os trabalhadores têm o direito de estacionar dentro da Instituição os seus veículos, e funciona simbolicamente como a chave de Casa.

## Fluxograma do Acolhimento

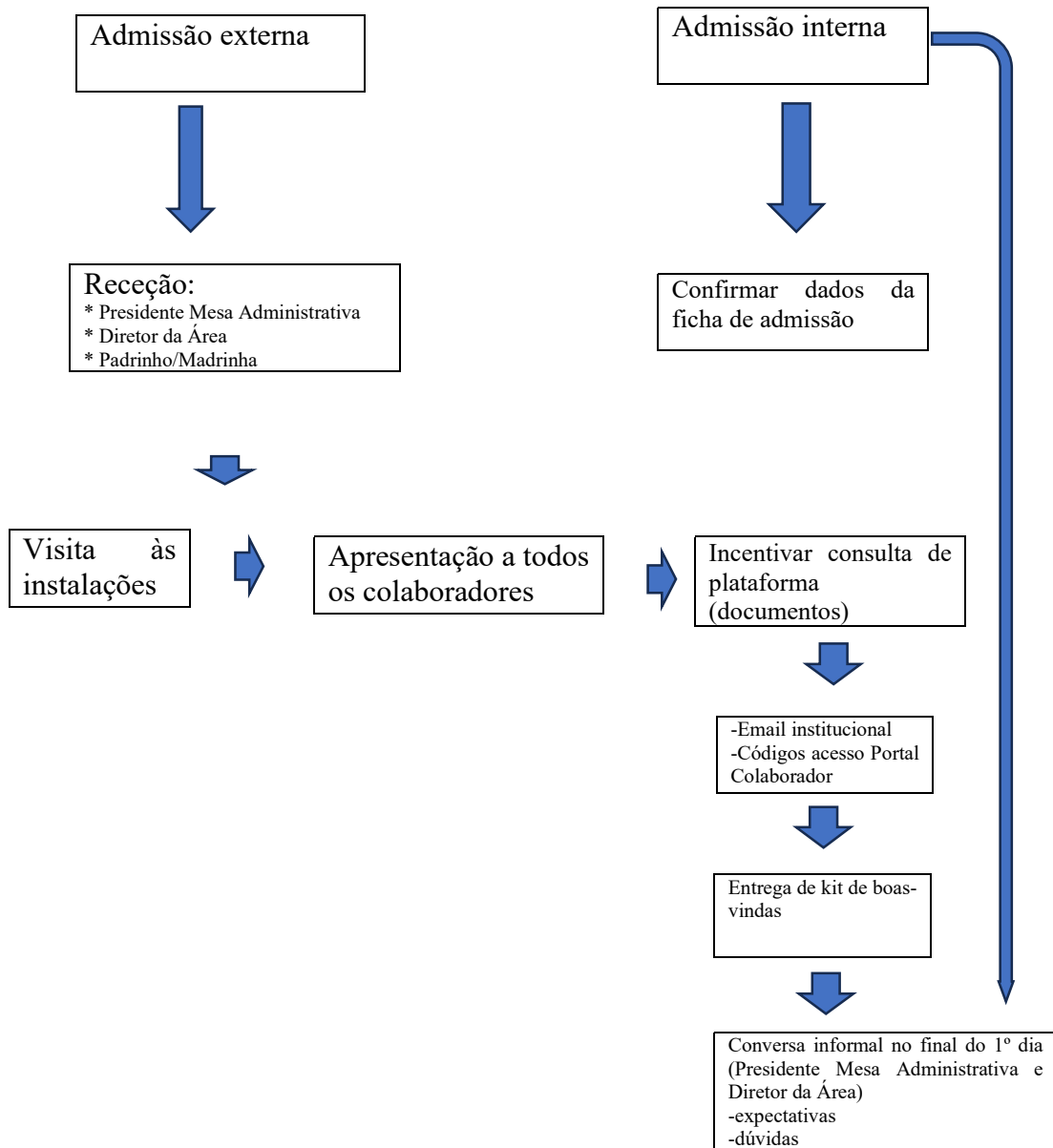


Tabela 12| Fluxograma do Acolhimento  
Fonte: Elaboração Própria

### 3. Terceira Etapa: Integração

O processo de integração visa a tomada de medidas de acompanhamento e monitorização do novo colaborador ao longo do tempo.

O processo deve ser devidamente planeado e implementado, uma vez que é a capacidade de acolher e integrar corretamente os novos colaboradores que vai contribuir fortemente para a permanência dos mesmos na Casa.

### 3.1. Metodologia

A monitorização e avaliação passa necessariamente por entrevistas, conversas informais, questionários, que envolvam o próprio colaborador, os seus pares e seu superior hierárquico.

É através da monitorização que se ajustam práticas e procedimentos e se afere se os conhecimentos e as características do novo colaborador se coadunam aos requeridos pela entidade.

Assim, uma semana depois do primeiro dia de trabalho, deve proceder-se a um questionário para verificar como está a decorrer a integração do novo colaborador. (apêndice XIV)

Para além do questionário supramencionado, deve haver conversas informais com o mesmo com o mesmo intuito.

Através da técnica da observação participante com registo de notas de campo, consegue-se igualmente avaliar a integração do colaborador. Este procedimento vai permitir analisar o posicionamento e relacionamento do novo colaborador perante a função, os seus pares e os superiores hierárquicos. (apêndice XVII)

Cerca de um mês depois do acolhimento deve ser feita uma entrevista de avaliação da integração do colaborador, devendo o mesmo procedimento ocorrer três meses depois do início das funções do novo colaborador. (apêndices XV e XVI)

Considera-se importante a existência de novos momentos de *follow up* da integração do colaborador cerca de seis meses depois do acolhimento e ao completar um ano de trabalho. (apêndices XVIII e XIX)

Os procedimentos são aprovados em sede de mesa administrativa.

### Fluxograma da Integração

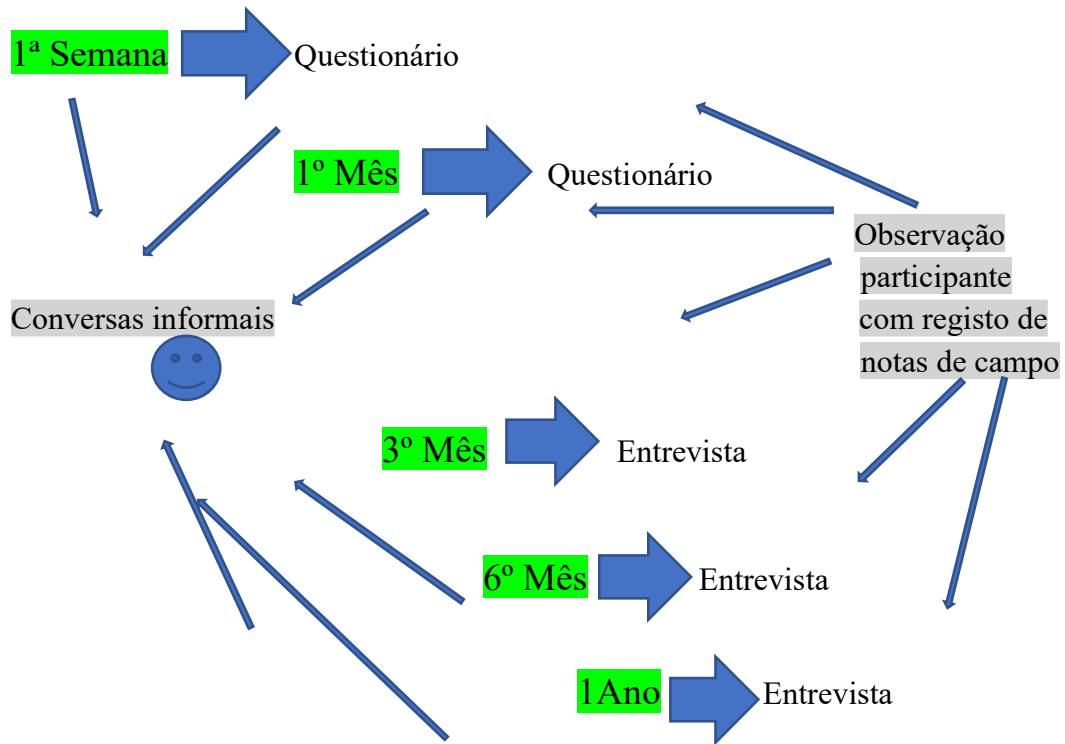


Tabela 13| Fluxograma da Integração  
Fonte: Elaboração Própria



Com o presente capítulo pretendemos dar a conhecer como implementamos o projeto. O facto de ter havido na instituição processo de recrutamento e seleção de dois novos colaboradores, em momento posterior ao da conclusão dos modelos, e da sua aprovação em sede de mesa administrativa, permitiu-nos implementá-los (instrumentos I, II, III, IV).

Assim, sendo que um dos colaboradores é um auxiliar de ação educativa permitiu-nos implementar o projeto, quer relativamente ao modelo de DAF para a função de AAE de CAR quer do modelo de procedimentos de acolhimento e integração. Aplicando-se também ao outro colaborador os procedimentos de acolhimento e integração.

### **1. Implementação do modelo de perfil competências da função de auxiliar da ação educativa**

O recrutamento e seleção do auxiliar de ação educativa para a casa de acolhimento residencial, ocorreu na sequência de ter havido a cessação do contrato de trabalho por caducidade (reforma) de um colaborador que exercia a essa função.

O recrutamento externo foi feito através da consulta de vários currículos em arquivo. Aplicou-se o descritivo da função (instrumento I) e o perfil da função (instrumento III). A aplicação destes instrumentos permitiu um recrutamento e seleção o mais próximo possível do considerado ideal para o CJC.

Os conteúdos dos instrumentos foram explicados ao novo colaborador o que trará vantagens também a nível de gestão de conflitos. Os instrumentos fazem parte integrante do “processo individual” do trabalhador.

### **2. Implementação do modelo de procedimentos de acolhimento e integração de novo colaborador.**

Os procedimentos de acolhimento e integração foram aplicados aos dois novos colaboradores: um auxiliar de ação educativa (A.A.E), e uma técnica de ação educativa (T.A.E).

Os procedimentos de preparação, acolhimento e integração desenhados e aprovados foram aplicados a ambos.

Assim, uma semana depois do primeiro dia de trabalho, foi feito um questionário com quatro questões, cujo objetivo foi verificar como estava a decorrer a integração do novo colaborador. O questionário foi aplicado a ambos os colaboradores (apêndice XIV).

Procedeu-se também a conversas informais com ambos os colaboradores, para aferir se estavam com dificuldades ou dúvidas relativamente à função e ao relacionamento interpares e com utentes. Foi igualmente utilizada a técnica da observação participante com registo de notas de campo, com idêntico propósito, ou seja, avaliar o acolhimento e integração dos colaboradores (apêndice XV).

Cerca de um mês depois do acolhimento foi aplicado novo questionário onde se interrogou acerca das condições de trabalho, relacionamento com utentes, direção e colegas, dificuldades sentidas e sugestões de melhoramento no processo de acolhimento e integração (apêndice XVI). Do questionário aplicado e das conversas informais mantidas com ambos os colaboradores, resultou que os processos de integração estavam a decorrer bem e que não havia necessidade de proceder a quaisquer ajustes nos procedimentos.

Três meses volvidos do início de funções de cada um dos novos colaboradores procedeu-se a uma entrevista. Aplicamos uma entrevista semiestruturada, com quatro grandes questões, cujo objetivo foi permitir aferir da integração de cada um dos novos colaboradores e da necessidade de se proceder a modificações aos procedimentos. Esta entrevista serviu para reforçar que até então a integração estava a decorrer bem, os colaboradores sentiam-se confortáveis nas funções e satisfeitos com o relacionamento interpares e com a direção, bem como com os utentes.

Na referida entrevista foram solicitadas sugestões de melhoria nos procedimentos de acolhimento e integração, tendo um dos colaboradores sugerido a criação de uma sala de convívio comum a todos os funcionários da instituição, em substituição das existentes, mas setoriais. Esta sugestão foi levada a discussão em sede de reunião de Mesa Administrativa e todos os administradores concordaram com a mesma, havendo indicações para ser instalada nova sala de convívio. Afigura-se bastante positiva esta sugestão pois permitirá uma melhor integração dos novos colaboradores, para além de fomentar o estreitamento de relações entre todos os colaboradores da instituição.

Procedimentos	Colaboradores		Data procedimento
	Data início funções a) A.A.E (9/6/2023)	b) T.A.E (1/6/2023)	
Receção pelo diretor da área, presidente da mesa administrativa e padrinho/madrinha	√	√	a) 9/6/2023 b) 1/6/2023
Visita às instalações e apresentação a todos os funcionários	√	√	a) 9/6/2023 b) 1/6/2023
Conversa no final do primeiro dia	√	√	a) 9/6/2023 b) 1/6/2023
Entrega códigos de acesso a portal do colaborador e links para consulta de documentos	√	√	a) 9/6/2023 b) 1/6/2023
Recomendada a leitura de documentos institucionais	√	√	a) 9/6/2023 b) 1/6/2023
Criação de email institucional	√	√	a) 9/6/2023 b) 1/6/2023
Entrega de Kit de boas-vindas	√	√	a) 9/6/2023 b) 1/6/2023
Questionário de acompanhamento no final da primeira semana (integração)	√	√	a) 16/6/2023 b) 9/6/2023
Questionário de acompanhamento no final do primeiro mês (integração)	√	√	a) 10/7/2023 b) 3/7/2023
Entrevista de acompanhamento no final do terceiro mês (integração)	√	√	a) 11/9/2023 b) 4/9/2023

Tabela 13 | Procedimentos de acolhimento e integração  
Fonte: Elaboração própria

## **CAPÍTULO VII – AVALIAÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO**

Com o presente capítulo pretendemos divulgar os resultados da implementação do projeto. A avaliação é uma etapa que permite concluir pela pertinência ou não do projeto, através dos resultados obtidos, possibilitando a correção do percurso em caso de resultados indesejados.

Assim, procedeu-se a uma avaliação interna, através de questionários e entrevistas semiestruturadas, tendo sempre em consideração a importância dos indicadores para a medição dos resultados.

#### I - Avaliação do Objetivo Específico 1

Para a avaliação do objetivo específico 1 aplicamos quatro questionários (apêndices XX a XXIII) aos diretores cinco diretores e aos quatro administradores do CJC.

Fizemos igualmente uma entrevista semiestruturada aos dois funcionários mais antigos da função de auxiliar de ação educativa, sendo um como representante da creche e pré-escolar e outro da casa de acolhimento residencial para avaliação dos instrumentos implementados (apêndice XXIV).

Da análise dos trinta e seis questionários e das duas entrevistas a dois AAE, concluímos que os instrumentos estão muito completos, são o espelho da função e refletem os princípios, valores inerentes à missão e à estratégia desenhada para o Centro Juvenil de Campanhã. O modelo de DAF e descritivo de função foram considerados adequados, compatíveis e úteis aos vários procedimentos e práticas de GDRH já implementados no CJC ou prospetivos.

O modelo de DAF foi uma mais-valia no processo de recrutamento e seleção do novo auxiliar de ação educativa contratado, quer na seleção dos currículos, bem como no desenvolvimento da entrevista de seleção, permitindo uma maior objetividade nas questões colocadas. Foi ainda elemento facilitador na seleção do candidato por preenchimento dos critérios previamente definidos, afastando-se tanto quanto possível a vaguidade. Foi igualmente considerado adequado para ajudar o caminho da implementação da gestão e avaliação de desempenho, bem como na identificação de lacunas que permitirá desenvolver formação profissional adequada, potenciando a um tempo a promoção e a retenção de talentos.

Concluímos, assim, por uma avaliação positiva do objetivo específico 1, não havendo necessidade de proceder a qualquer ajuste dos instrumentos, podendo os mesmos ser

replicados às outras funções existentes no CJC, permitindo a conclusão do Manual de Funções em construção.

## II - Avaliação do Objetivo Específico 2

Para avaliação do objetivo específico 2, ou seja, do modelo de procedimentos de acolhimento e integração, realizamos entrevistas. Assim, entrevistamos o superior hierárquico dos novos colaboradores, dois dos seus pares (com o cuidado de não ser a madrinha ou padrinho daqueles), bem como se procedeu a uma entrevista aos dois últimos colaboradores que começaram a exercer funções na instituição antes da existência destes procedimentos, tal como resulta da tabela infra.

Número Entrevista	Colaborador	Instrumento	Data	Objetivo
1	Diretor técnico	Entrevista (apêndice XXV)	30/8/2023	Saber como decorreu o processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores
2	AAE	Entrevista (apêndice XXVI)	30/8/2023	Aferir a perspetiva dos colegas sobre o processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores
3	AAE	Entrevista (apêndice XXVI)	30/8/2023	Aferir a perspetiva dos colegas sobre o processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores

4	AAE com início de funções em momento anterior à implementação dos procedimentos	Entrevista (apêndice XVII)	30/8/2023	Comparar o processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores com o do entrevistado.
5	Auxiliar dos serviços gerais com início de funções em momento anterior à implementação dos procedimentos	Entrevista (apêndice XXVII)	30/8/2023	Comparar o processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores com o do entrevistado.

Tabela 14 | Análise dos procedimentos de acolhimento e integração  
Fonte: Elaboração própria

Da análise das entrevistas resultou o seguinte:

- (i) O diretor técnico foi perentório ao afirmar que os dois novos colaboradores se “(..) integraram rapidamente nas equipas e de forma consistente(..). Disse ainda que os sente “(..) confiantes e com gosto no que fazem, tendo sido muito bem recebidos pelos pares”, e isto reflete-se no desenvolvimento do trabalho e na “(..) relação com o outro”.
- (ii) As entrevistas aos colegas com quem trabalham diariamente levaram a conclusões na mesma linha de orientação, ou seja, consideram que os colegas se integraram bem nas equipas e com todos os funcionários, havendo um ambiente de trabalho sadio e colaborativo. Apontaram como interessante o facto de terem ganho rapidamente o sentido de pertença, “(..) como se cá estivessem há anos.” (entrevista nº3).
- (iii) Os outros dois colaboradores que iniciaram funções na instituição antes de implementados os procedimentos de acolhimento e integração, verbalizaram que o seu acolhimento foi diferente e não houve preocupação dos superiores hierárquicos em monitorizar a sua integração. São de opinião que a integração dos novos colegas foi mais fácil do que as suas. Apontam como grande diferença o momento anterior ao do início de funções (fase da preparação) dos colegas novos, pois, houve a preocupação dos superiores em explicarem que iam entrar ao serviço novos colaboradores, quais as

funções que iam exercer e que os mesmos não deviam ser vistos como ameaças, mas antes pelo contrário, como mais-valia (entrevista nº4 e 5).

Concluimos que a avaliação do objetivo específico 2 tem de ser analisada nas duas grandes vertentes: o acolhimento e a integração. Assim, no que diz respeito ao acolhimento podemos afirmar que a avaliação foi positiva, já no que tange à integração ainda é cedo para concluirmos da mesma forma, pois o decurso de tempo ainda não é considerado suficiente, pese embora todos os indicadores vão nesse sentido.



## **Considerações finais**

Com o presente trabalho pretendeu-se desenvolver um projeto de intervenção no Centro Juvenil de Campanhã, explorando-se o papel das práticas da GDRH, por forma a melhorar o funcionamento do CJC.

Desenvolveu-se um trabalho de grande proximidade com a equipa de RH e colaboradores do CJC, que facilitou o diagnóstico dos problemas e necessidades, e posteriormente a conceção e implementação do projeto.

Investigamos sobre a existência ou inexistência de práticas de GDRH, o grau de formalização e natureza das mesmas e concluímos pela existência de práticas GDRH mais administrativas e operacionais, pouco estruturadas e sistematizadas.

Com base no diagnóstico apurado e necessidades detetadas, identificamos o objetivo geral e específicos e delineamos estratégias para os atingir.

Identificamos como objetivo geral melhorar a gestão e o desenvolvimento dos RH no CJC, e como objetivos específicos adotar um modelo de competências para descrição e análise de funções e desenvolver as práticas de acolhimento e integração de colaboradores.

No que tange ao objetivo específico 1, foram criados quatro instrumentos, a saber: o descritivo de funções de auxiliar de ação educativa CAR, dos três turnos existentes na instituição; o descritivo de funções de auxiliar de ação educativa para a Creche e o Pré-Escolar; a DAF da função auxiliar de ação educativa da CAR e a DAF da função auxiliar de ação educativa da Creche e Pré-Escolar.

Considerando que dos 59 colaboradores da instituição, 20 exercem funções de auxiliar de ação educativa, desenvolvemos o modelo de DAF para aquela função, por ser numericamente a mais expressiva.

Relativamente ao objetivo específico 2, desenvolveram-se procedimentos de acolhimento e integração essenciais para que os colaboradores se sentissem bem recebidos e integrados, potenciando a sua retenção permitindo assim a construção de uma equipa coesa, estável e dedicada, fundamental para trabalhar junto de um público-alvo tão especial como são as crianças e jovens.

A criação dos instrumentos e dos procedimentos elencados foi bem acolhida pelos colaboradores, diretores e administradores que ao longo do desenvolvimento do projeto foram dando *feedback* positivo.

A avaliação positiva dos objetivos do presente projeto, impulsionou-nos a avançar para o desenvolvimento de um Manual de Funções e de um Manual de Acolhimento e Integração, que surgem como mais um dos caminhos a seguir para o desenvolvimento do objetivo geral do projeto que consistiu em melhorar a GDRH e que é evolutivo no sentido de que pode ser sempre melhorado.

A GDRH é crucial para o sucesso de uma organização. Implica planejar, conceber, implementar, acompanhar e avaliar as estratégias e processos para garantir que os colaboradores desenvolvem as suas competências, contribuindo para os objetivos e metas organizacionais.

Em conclusão e tal como defende Cristina Parente concluímos que a GDRH deve ser encarada como uma gestão estratégica dos RH orientada para o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os membros da organização, em perfeita sintonia com os objetivos organizacionais e com a missão social, ao invés de uma gestão imediatista, apenas preocupada com o desempenho funcional de curto prazo (Parente, 2014).

### **Desafios, Limitações e Contribuições da investigação**

A mais-valia de ser investigadora e exercer atividade profissional na entidade acolhedora do projeto revelou-se ao mesmo tempo o maior desafio e limitação atenta a proximidade e o apego emocional, que por vezes toldam o raciocínio.

Os resultados obtidos são circunscritos à realidade do CJC e como tal insuscetíveis de serem generalizados a todas as organizações com a mesma forma jurídica.

O projeto poderá constituir um ponto de partida para o desenvolvimento de outros com ele estritamente conexos, o que já começou a verificar-se com os dois manuais em construção.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Aguinis, H. (2007), *Performance Management*, Nova Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Akingbola, K. (2013), Context and Nonprofit Human Resource Management. *Administration & Society*, 45(8), 974-1004. <https://doi.org/10.1177/0095399712451887>
- ALMEIDA, Fernando N. (1996) - *Avaliação de Desempenho para Gestores*. Alfragide: McGraw-Hill. ISBN 972-8298-39-0.
- Almeida, V. (2011). *As instituições particulares de solidariedade social - Governação e terceiro setor*. Coimbra: Almedina.
- Azevedo, C., Franco, R., & Meneses, J. (2012). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos*. Porto: Impulso Positivo.
- Azevedo, C., Franco, R., & Menezes, J. (2010). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos*. Porto: Imoedições – edições periódicas e multimédia, Lda.
- Base de Dados Jurídicos DATAJURIS - [https://db.datajuris.pt/pdfs/codigos/eipss\\_t.pdf](https://db.datajuris.pt/pdfs/codigos/eipss_t.pdf)
- Bell, J. (1993) *Como realizar um projeto de investigação: Um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. Grávida.
- Bernardino, S. & Freitas Santos, J. (2023). *Manual de Gestão e Criação de Projetos Sociais*. Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto. [No prelo]
- Bilhim, J.(2016). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos (5ª)*. Instituto Superior de Ciências Sociais E Políticas.
- Boxall, P. (1993). The significance of human resource management: a reconsideration of the evidence, *International Journal of Human Resource Management*, 4(3), 645- 664.
- Campanhã (2022). Obtido de <http://centrojuvenilcampanha.com/>
- Caeiro, J. M. (2008). Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katálysis de Florianópolis*, 11 (1), pp. 61-72, <https://www.scielo.br/j/rk/a/Zyqs6pMYssPQBs3mKxtLZ8R/?lang=pt>
- Camara, P. (2006). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. (2017). *Dicionário de Competências*. Lisboa: Editora RH
- Carta Social (2022) obtido de <https://www.cartasocial.pt/inicio>

CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social & INE - Instituto Nacional de Estatística (2021, novembro 27). *Conta Satélite da Economia Social (CSES) – 2016*. <https://www.cases.pt/contasatelitedaes/>

CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social – Livro de Textos, Ed. Digital (2020) *A ECONOMIA SOCIAL NUMA VISÃO PLURAL*; <https://www.cases.pt/edicao-digital-a-economia-social-numa-visao-plural/>

CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social & INE - Instituto Nacional de Estatística. (2021, março 30) *Conta Satélite da Economia Social (CSES)* <https://www.cases.pt/cses4/>

CE.C.E.(2021). Plano de Ação para a Economia Social. Construção de uma economia ao serviço das pessoas, 1-26. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/>

Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Lda.

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

Correia, M. C. (1999). A Observação Participante enquanto técnica de investigação. *PensarEnfermagem*,13(2),30-36 [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/23968/1/2009\\_13\\_2\\_30-36.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/23968/1/2009_13_2_30-36.pdf)

Duarte, A. (2015). A integração nas organizações: do acolhimento à socialização organizacional. *Gestão de recursos humanos para gestores*, 179-192.

Dutra, J. (2001). *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente.

Fernandes, Alexandra; Caetano, António (2002) - "A avaliação de desempenho". In Caetano, António; Vala, Jorge (orgs.) (2002), *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. 2ª ed. Lisboa: RH Editora. ISBN 978-972-8871-15-4.

Fernandes. J (2011). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos: O caso da APPACDM do Porto* [Dissertação 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>

Maia, L. (dezembro de 2010). Re(in)ventar a Solidariedade. *Espaço Solidário*, p. 9

Meira, D. (2013). A Lei de Bases da Economia Social Portuguesa: breve apresentação. *Revista Cooperativismo e Economia Social CES*, 35, pp. 231-236. [https://www.researchgate.net/publication/340461718\\_A\\_lei\\_de\\_bases\\_da\\_economia\\_social\\_portuguesa\\_Breve\\_apresentacao](https://www.researchgate.net/publication/340461718_A_lei_de_bases_da_economia_social_portuguesa_Breve_apresentacao).

- Meira, D. (2013). A Lei de Bases da Economia Social Portuguesa: do projeto ao texto final. *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa CIRIEC-España*, 24, pp. 21-51. <http://ciriec-revistajuridica.es/wp-content/uploads/revista-24.pdf>.
- Meira, D. & Ramos, E.(2015) Projeto de Lei nº 898/XII/4.<sup>a</sup> Procede à Alteração do Código Cooperativo <https://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf>
- MESS. (16 de 10 de 1991). Decreto-Lei n.º 401/91 - Diário da República n.º 238/1991, Série I-A de 1991-10-16. Obtido em 17 de 04 de 2023, de Diário da República Eletrónico: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/289058/details/maximized>
- Miranda, P (2016) Tese Doutoramento “Framework Para os Factores Críticos de Sucesso na Adoção de Sistemas de e-Learning 3.0 [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/14497/1/Tese\\_Doutoramento\\_PaulaMiranda.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/14497/1/Tese_Doutoramento_PaulaMiranda.pdf)
- Moniz, B. (2010). Conhecimento e Acção numa Empresa de Formação - O Contributo da Análise de Funções. Universidade de Lisboa.
- Moreno, D. C. (2012). *Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas*. Puntos del Cenes.
- MOURA, E. (1999), *Gestão de Recursos Humano. Influências e Determinantes do Desempenho*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Namorado, R. Os quadros jurídicos da economia social-uma introdução ao caso português 2006 <https://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/251.pdf>
- Namorado, R. (2004). *A economia social – uma constelação de esperanças*. [Working Paper]. A Economia Social e o Terceiro Sector: Delimitação, Estudos e Projectos, Centro de Estudos Sociais da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. <https://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/213.pdf>.
- Neves, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas*. In Caetano, A. & Vala, J. (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (3<sup>a</sup> Edição, pp. 5-30). Lisboa: Editora RH.
- OBESP - Observatório da Economia Social em Portugal. (2011). A Economia Social: Conceito Proposto pelo OBESP. [/uploads/OBESP\\_Conceito\\_de\\_Economia\\_social\\_09\\_DEZ\\_2011.pdf](https://uploads/OBESP_Conceito_de_Economia_social_09_DEZ_2011.pdf).
- Parente, C. (2014). *Empreendedorismo social em Portugal*. Faculdade de Letras da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/77953>
- PASSOS, Elizete. *Ética e psicologia: teoria e prática*. São Paulo: Vetor, 2007
- Pereira, S. C. S. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS*. Instituto Politécnico de Bragança.

Pereira, A.F.C.S. (2014). Práticas de Gestão de Recursos Humanos: O Caso da Associação de Solidariedade Social de Professores de Guimarães. Universidade do Minho. Instituto de Ciências Sociais. <https://hdl.handle.net/1822/33820>

Pynes, J.E. (2009), *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: a strategic approach*, San Francisco: Jossey-Bass.

Peretti, J (2004). *Recursos Humanos*. Lisboa. Sílabo.

Ramos (2017) *Conceção de um sistema de gestão de desempenho para uma empresa que presta serviços de consultoria de recursos humanos: Relatório de Estágio*. FEP [217141.pdf \(up.pt\)](#)

Ridder, H-G e McCandless A. (2010), “Influences on the Architecture of Human Resource Management” in *Nonprofit Organizations in Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Volume 39, pp. 124-141.

Soares, C., Fialho, J., Chau, F., Gageiro, J. & Pestana, H. (2012). *A economia social e a sua sustentabilidade como fator de inclusão social*. Serga. Acedido a 9 de janeiro 2023 [Relatorio Final.pdf \(serga.pt\)](#)

DRE.(8 de 5 de 2013). Obtido de Lei n.º 30/2013: <https://data.dre.pt/eli/lei/30/2013/05/08/p/dre/pt/html>

DRE. (2022). DRE. Obtido de DRE: <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/172-a/2014/p/cons/20150728/pt/html>

Santos, M. (2019). Caso Dianova. *A Gestão de Talento como fator de competitividade nas organizações sociais*. Em D. Martins & Cruz, *Gestão de Talento em organizações da Península Ibérica* ( pp. 171-189).RH Editora.

Sousa, M.J, Duarte, T., Sanches, P.G., & Gomes, J.(2012). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.(10ª).

## Instrumentos

- I) Descritivo de funções de auxiliar de ação educativa CAR (3 turnos)
- II) Descritivo de funções de auxiliar de ação educativa (Creche e Pré-Escolar)
- (III) Descrição e Análise de Funções- DAF's -CAR– Instrumento
- (IV) Descrição e Análise de Funções- DAF's – Creche e Pré-Escolar-Instrumento
- (V) Manual de Funções (em construção)
- (VI) Procedimentos de Acolhimento & Integração (Manual A&I em construção)

# APÊNDICES

- Apêndice I- Guião de entrevista -diretores
- Apêndice II- Guião de entrevista – diretora Casa do Vale
- Apêndice III- Grelha de Observação Participante
- Apêndice IV- Benchmarking
- Apêndice V- Grelha de Observação -Grupo Discussão
- Apêndice VI- Guião de entrevista – Antigo Administrador
- Apêndice VII-Grelha de registo das notas de campo(diretores; colaboradores, supervisora)
- Apêndice VIII- Guião de entrevista à Técnica Acompanhamento às respostas sociais
- Apêndice IX – Índices Comportamentais
- Apêndice X- Guião de entrevista AAE da Creche, Pré-escolar e CAR
- Apêndice XI- Guião de entrevista a AAE de casa de acolhimento congénere
- Apêndice XII- Grelha de registo notas de campo AAE
- Apêndice XIII– Manual de Funções (em construção)
- Apêndice XIV- Questionário aos colaboradores no final 1ª semana
- Apêndice XV- Questionário aos colaboradores no final 1º mês
- Apêndice XVI- Guião de entrevista ao novo colaborador (final 3º mês)
- Apêndice XVII- Grelha de registo de notas de campo (integração de novo colaborador)
- Apêndice XVIII - Guião de entrevista ao novo colaborador (final 6º mês)
- Apêndice XIX - Guião de entrevista ao novo colaborador (final 1ano)
- Apêndice XX- Questionário de avaliação do Instrumento (Descritivo de funções de auxiliar de ação educativa CAR -3 turnos)
- Apêndice XXI - Questionário de Avaliação do Instrumentos (Descritivo de funções de auxiliar de ação educativa Creche e Pré-Escolar)
- Apêndice XXII - Questionário de Avaliação do Instrumentos (Descrição e Análise de Funções- DAF's da CAR)
- Apêndice XXIII - Questionário de Avaliação do Instrumentos (Descrição e Análise de Funções- DAF's da Creche e Pré-Escolar)
- Apêndice XXIV – Guião de entrevista semiestruturada (avaliação objetivo específico 1)
- Apêndice XXV –Guião de entrevista semiestruturada (avaliação objetivo específico 2)
- Apêndice XXVI –Guião de entrevista semiestruturada (avaliação objetivo específico 2)

Apêndice XXVII Guião de entrevista semiestruturada (avaliação objetivo específico 2)

Apêndice XXVIII – Manual de Acolhimento e Integração do CJC (em construção)



## Apêndice I- Guião de entrevista -diretores

Objetivo- Caracterização da entidade e dos procedimentos de GDRH

Datas: 16/1/2023; 18/1/2023

Entrevistados: Nuno Moreira, Bruno Fonseca, Ricardo Costa; Paula Santos; Cláudia Barroso.

Entrevista (Ao diretor financeiro e ao diretor administrativo)

No âmbito do Mestrado em Gestão e Regime Jurídico-Empresarial da Economia Social e para elaboração do Projeto cujo título é “A Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos na Economia Social: Um Projeto de Intervenção no Centro Juvenil de Campanhã” é essencial a realização de entrevistas para aferir e diagnosticar o estado dos recursos humanos na Instituição.

As respostas obtidas e consequentes resultados serão somente utilizados no domínio deste projeto.

Muito obrigado pela sua disponibilidade e colaboração.

1–Em que ano começou a trabalhar no CJC?

2– Como surgiu a oportunidade? Como teve conhecimento da vaga?

3– Já conhecia a instituição? Tinha alguma ligação? Ou só teve conhecimento aquando da notícia da vaga?

4- Começou logo a exercer as funções que exerce hoje em dia?

5- Relativamente aos RH do CJC, qual é o número de colaboradores existente em cada setor? Existe algum colaborador que esteja como voluntário?

6- Que práticas de GRH são utilizadas pela entidade? Existe um departamento próprio? (Se sim) O responsável que funções é que possui? Qual é a posição que ocupa no organigrama? (Se não) O que considera a hipótese da criação de um departamento e se o mesmo é importante?

7- Que métodos de recrutamento e técnicas de seleção é que a organização utiliza?

8- Quem participa nesses processos de recrutamento?

9- Considera que os métodos utilizados são os mais corretos? (Se não) Que outros procedimentos acha que deviam ser implementados?

10– Por que procedimentos legais (administrativos) a instituição se rege?

11– Há uma *check list* para administrativamente ser mais fácil para organização?

12– Quem executa esses procedimentos?

13-Estão sistematizados? Ou seja, sempre que há uma admissão, que tipo de documentos são solicitados? Por quem? Quem os organiza?

14– Quem faz a comunicação com as entidades externas?

15– Há programas e plataformas de gestão de recursos humanos?

- 16- Após o recrutamento de novos colaboradores, que instrumentos a organização utiliza relativamente ao seu acolhimento e integração?
- 17- Existem muitas dificuldades dos novos trabalhadores a ambientarem-se? (Se sim) Que tipo de problemas enfrentam?
- 18- Há algum documento com informações essenciais sobre a instituição que seja entregue ao novo colaborador? (se sim) Qual, e que informações disponibiliza?
- 19-(se não) Considera importante a existência de um manual onde estivessem sistematizadas informações importantes sobre a instituição?
- 20- Existe alguém que faça o acolhimento e a integração do novo colaborador? (se sim) Quem?
- 21- (se não) Acha importante a existência desse elemento como ponte, ou elemento integrador?
- 22- Para além do manual e/ou da pessoa que ajuda na integração do novo colaborador, há outro qualquer procedimento de acolhimento desenvolvido na instituição? (se sim) qual? (se não) Acha importante que houvesse? (se sim) Qual? (se não) Porque desvaloriza esse procedimento?
- 23- Quanto tempo demora um colaborador a integrar-se nas equipas?
- 24- Existe algum Sistema de Avaliação de Desempenho? (Se sim) Que critérios são usados para avaliar? Dependendo de cada avaliação, existem algumas consequências (positivas ou negativas) para os trabalhadores?
- 25- (Se não) Considera importante a criação de um sistema de avaliação de desempenho?
- 26 - Que papel ocupa a Gestão de Recursos Humanos no CJC?
- 27- Já ouviu falar de gestão e desenvolvimento do desempenho dos recursos humanos? (se sim) Considera importante para além da avaliação do desempenho dos colaboradores a instituição apostar no desenvolvimento do desempenho dos colaboradores?
- 28- (se não) Acha importante a instituição apostar no desenvolvimento do desempenho dos colaboradores?
- 29- A instituição preocupa-se com a formação dos colaboradores? Já usufruiu de formação? (se sim) Em período laboral ou pós-laboral?
- 30- Há procedimentos para motivar os colaboradores? (se sim) Quais? Estão sistematizados? São feitos de forma periódica?
- 31- (se não) considera importante a motivação os colaboradores?
- 32- A si especificamente o que o motivaria? Tem conhecimento de exemplos de procedimentos motivacionais praticados noutras organizações que gostasse de ver aplicados no CJC?
- 33- Quando um colaborador deixa de fazer parte dos recursos humanos da instituição, que procedimentos se aplicam? Administrativamente quais são os procedimentos? Há uma reunião de desvinculação? (se sim) Quem a leva a cabo? (se não) Considera importante?
- 34- De que maneira a Gestão de Recursos Humanos influencia o desempenho organizacional do CJC?
- 35- O facto do CJC ser uma IPSS e por isso depender financeiramente da segurança social trás alguns constrangimentos a nível de recursos humanos?
- 36 - Considera que a comunicação interna é feita de forma eficaz?
- 37 - Os colaboradores sabem qual a missão, visão e valores pelos quais se pauta a instituição?
- 38 - Os projetos, ambições e preocupações são transmitidos de forma clara pela administração aos diretores? (se não) considera importante que seja feito?

- 39 - E dos diretores para os restantes colaboradores há informação/partilha nesse sentido? (se sim) com que periodicidade? (se não) considera importante fazê-lo?
- 40 – Com que periodicidade são feitas reuniões de equipa? E dos diretores com a administração? (se sim) com que periodicidade? (se não) considera importante fazê-lo?
- 41 – Há reuniões entre os vários diretores? E destes com a administração? (se sim) com que periodicidade? (se não) considera importante fazê-lo?
- 42 – Que instrumentos de comunicação interna dispõe a instituição?
- 43- Considera que são suficientes e bem utilizados? Que sugestões tem a este nível?

Chegamos ao fim da entrevista. Agradeço a sua colaboração e ajuda.

### **Entrevista (Diretor Técnico Pedagógico da Casa de Acolhimento Residencial)**

No âmbito do Mestrado em Gestão e Regime Jurídico-Empresarial da Economia Social e para elaboração do Projeto cujo título é “A Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos na Economia Social: Um Projeto de Intervenção no Centro Juvenil de Campanhã” é essencial a realização de entrevistas para aferir e diagnosticar o estado dos recursos humanos na Instituição.

As respostas obtidas e consequentes resultados serão somente utilizados no domínio deste projeto.

Muito obrigado pela sua disponibilidade e colaboração.

- 1– Para entrar na entidade, passou por um processo de Recrutamento e Seleção. Como foi esse processo? Como surgiu a oportunidade de vir trabalhar para o CJC?
- 2- Como teve conhecimento da vaga?
- 3– Já conhecia a instituição? Tinha alguma ligação? Ou só teve conhecimento aquando da notícia da vaga?
- 4 - Após o processo de R&S, passou pelo procedimento de Acolhimento e Integração. Como foram os primeiros tempos na instituição? Que dificuldades encontrou? Que instrumentos foram utilizados para uma melhor integração?
- 5- Começou logo a exercer as funções que exerce hoje em dia? Como se deu a passagem de técnico a diretor técnico? Houve comunicação interna ou externa da vaga?
- 6 – O processo de integração como diretor técnico foi muito distinto do processo vivenciado aquando da sua entrada para a instituição como técnico?
- 7- Qual é o número de colaboradores existentes no seu setor? Existe algum colaborador que esteja como voluntário?
- 8- Que métodos de recrutamento e técnicas de seleção é que são utilizados para a contratação para a sua coordenação?
- 9- Quando se trata de recrutamento de colaboradores diretamente ligados ao setor que dirige, participa nesses processos de recrutamento?
- 10 – Há perfis de funções previamente delineados? (se sim) Estão sistematizados e registados? (se não) considera importante que haja perfis de funções bem estruturados prévios ao recrutamento e seleção?

- 11- Considera que os métodos utilizados são os mais corretos? (Se não) Que outros procedimentos acha que deviam ser implementados?
- 12- Após o recrutamento de novos colaboradores para o seu setor, que instrumentos utiliza relativamente ao seu acolhimento e integração?
- 13 – Estão em sintonia com os instrumentos utilizados no resto da instituição?
- 14- Existem muitas dificuldades dos novos trabalhadores a ambientarem-se? (Se sim) Que tipo de problemas enfrentam?
- 15– Há algum documento com informações essenciais sobre a instituição que seja entregue ao novo colaborador? (se sim) Qual, e que informações disponibiliza?
- 16– (se não) Considera importante a existência de um manual onde estivessem sistematizadas informações importantes sobre a instituição?
- 17– É o diretor técnico pedagógico quem acolhe e integra os novos colaboradores? Existe mais alguém que faça o acolhimento e a integração do novo colaborador? ( se sim) Quem?
- 18– (se não) Acha importante a existência desse elemento como ponte, ou elemento integrador?
- 19- Para além do manual e/ou da pessoa que ajuda na integração do novo colaborador, há outro qualquer procedimento de acolhimento desenvolvido na instituição? ( se sim ) qual? (se não) Acha importante que houvesse? (se sim) Qual? (se não) Porque desvaloriza esse procedimento?
- 20– Quanto tempo demora um colaborador a integrar-se nas equipas?
- 21- Nestes anos que se encontra ao serviço do CJC alguma vez passou por uma avaliação de desempenho?
- 22- Existe algum Sistema de Avaliação de Desempenho? (Se sim) Que critérios são usados para avaliar? Dependendo de cada avaliação, existem algumas consequências (positivas ou negativas) para os trabalhadores? (Se não) Considera importante a criação de um sistema de avaliação de desempenho?
- 23-Considera que existe alguma insuficiência nos colaboradores da sua orientação? (Se sim) que aspetos podem melhorar?
- 24 - Que papel ocupa a Gestão de Recursos Humanos no CJC?
- 25- Já ouviu falar de gestão e desenvolvimento do desempenho dos recursos humanos? (se sim) Considera importante para além da avaliação do desempenho dos colaboradores a instituição apostar no desenvolvimento do desempenho dos colaboradores?
- 26– (se não ouviu) Acha importante a instituição apostar no desenvolvimento do desempenho dos colaboradores?
- 27– A instituição preocupa-se com a formação dos colaboradores? Já usufruiu de formação? ( se sim) Em período? laboral ou pós laboral?
- 28– Há procedimentos para motivar os colaboradores? (se sim) Quais? Estão sistematizados? São feitos de forma periódica? (se não) considera importante a motivação os colaboradores?
- 29– A si especificamente o que o motivaria? Tem conhecimento de exemplos de procedimentos motivacionais praticados noutras organizações que gostasse de ver aplicados no CJC?
- 30– Quando um colaborador deixa de fazer parte dos recursos humanos da instituição, que procedimentos se aplicam? Há uma reunião de desvinculação? ( se sim) Quem a leva a cabo? (se não) Considera importante?
- 31- De que maneira a Gestão de Recursos Humanos influencia o desempenho organizacional do CJC?

32– Sente que de alguma forma o facto do CJC ser uma IPSS e por isso depender financeiramente da segurança social traz alguns constrangimentos a nível de recursos humanos?

33 – Considera que a comunicação interna é feita de forma eficaz?

34 – Os colaboradores sabem qual a missão, visão e valores pelos quais se pauta a instituição?

35 – Os projetos, ambições e preocupações são transmitidos de forma clara pela administração aos diretores? (se não) considera importante que seja feito?

36 - E dos diretores para os restantes colaboradores há informação/partilha nesse sentido? (se sim) com que periodicidade? (se não) considera importante fazê-lo?

37 – Com que periodicidade são feitas reuniões de equipa? E da diretora com a administração? (se sim) com que periodicidade? (se não) considera importante fazê-lo?

38 – Há reuniões entre os vários diretores? E destes com a administração? ( se sim) com que periodicidade? (se não) considera importante fazê-lo?

39 – Que instrumentos de comunicação interna dispõe a instituição?

40- Considera que são suficientes e bem utilizados? Que sugestões tem a este nível?

Chegamos ao fim da entrevista. Agradeço a sua colaboração e ajuda.

### **Entrevista (Diretora Técnica Pedagógica do Pré-Escolar e Diretora Técnica da Creche)**

No âmbito do Mestrado em Gestão e Regime Jurídico-Empresarial da Economia Social e para elaboração do Projeto cujo título é “A Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos na Economia Social: Um Projeto de Intervenção no Centro Juvenil de Campanhã” é essencial a realização de entrevistas para aferir e diagnosticar o estado dos recursos humanos na Instituição.

As respostas obtidas e consequentes resultados serão somente utilizados no domínio deste projeto.

Muito obrigado pela sua disponibilidade e colaboração.

1– Há quantos anos trabalha no CJC?

2- Para entrar na entidade, passou por um processo de Recrutamento e Seleção. Como foi esse processo? Como surgiu a oportunidade de vir trabalhar para o CJC?

3- Como teve conhecimento da vaga?

4– Já conhecia a instituição? Tinha alguma ligação? Ou só teve conhecimento aquando da notícia da vaga?

5 - Após o processo de recrutamento e seleção, passou pelo procedimento de acolhimento e integração. Como foram os primeiros tempos na instituição? Que dificuldades encontrou? Que instrumentos foram utilizados para uma melhor integração?

6- Para que funções foi contratada? São as atuais? Como se deu a passagem de educadora a diretora técnica? Houve comunicação interna ou externa da vaga?

7 – O processo de integração como diretor técnico foi muito distinto do processo vivenciado aquando da sua entrada para a instituição como técnico?

8- Qual é o número de colaboradores existentes no seu setor? Existe algum colaborador que esteja como voluntário?

- 9- Que métodos de recrutamento e técnicas de seleção é que são utilizados para a contratação para a sua coordenação?
- 10- Quando se trata de recrutamento de colaboradores diretamente ligados ao setor que dirige, participa nesses processos de recrutamento?
- 11- Há perfis de funções previamente delineados? (se sim) Estão sistematizados e registados? (se não) considera importante que haja perfis de funções bem estruturados prévios ao recrutamento e seleção?
- 12- Considera que os métodos utilizados são os mais corretos? (Se não) Que outros procedimentos acha que deviam ser implementados?
- 13- Após o recrutamento de novos colaboradores para o seu setor, que instrumentos utiliza relativamente ao seu acolhimento e integração?
- 14 – Estão em sintonia com os instrumentos utilizados no resto da instituição?
- 15- Existem muitas dificuldades dos novos trabalhadores a ambientarem-se? (Se sim) Que tipo de problemas enfrentam?
- 16– Há algum documento com informações essenciais sobre a instituição que seja entregue ao novo colaborador? (se sim) Qual, e que informações disponibiliza?
- 17– (se não) Considera importante a existência de um manual onde estivessem sistematizadas informações importantes sobre a instituição?
- 18– É a diretora técnico pedagógica quem acolhe e integra os novos colaboradores da sua área? Existe mais alguém que faça o acolhimento e a integração do novo colaborador? (se sim) Quem?
- 19– (se não) Acha importante a existência desse elemento como ponte, ou elemento integrador?
- 20- No acolhimento pode ser prática a entrega de um manual ou haver uma pessoa específica para a integração do novo colaborador, entre outros procedimentos. No CJC há estas práticas? (se sim ) quais? (se não) Acha importante que houvesse? (se sim) Quais?
- 21– Quanto tempo demora um colaborador a integrar-se nas equipas?
- 22- Nestes anos que se encontra ao serviço do CJC alguma vez passou por uma avaliação de desempenho?
- 22- Existe algum Sistema de Avaliação de Desempenho? (Se sim) Que critérios são usados para avaliar? Dependendo de cada avaliação, existem algumas consequências (positivas ou negativas) para os trabalhadores? (Se não) Considera importante a criação de um sistema de avaliação de desempenho?
- 23-Considera que existe alguma insuficiência nos colaboradores da sua orientação? (Se sim) que aspetos podem melhorar?
- 24 - Que papel ocupa a Gestão de Recursos Humanos no CJC?
- 25- Já ouviu falar de gestão e desenvolvimento do desempenho dos recursos humanos? (se sim) Considera importante para além da avaliação do desempenho dos colaboradores a instituição apostar no desenvolvimento do desempenho dos colaboradores?
- 26– (se não ouviu) Acha importante a instituição apostar no desenvolvimento do desempenho dos colaboradores?
- 27– A instituição preocupa-se com a formação dos colaboradores? Já usufruiu de formação? ( se sim) Em período? laboral ou pós laboral?
- 28– Há procedimentos para motivar os colaboradores? (se sim) Quais? Estão sistematizados? São feitos de forma periódica? (se não) considera importante a motivação os colaboradores?

- 29– A si especificamente o que a motivaria? Tem conhecimento de exemplos de procedimentos motivacionais praticados noutras organizações que gostasse de ver aplicados no CJC?
- 30– Quando um colaborador deixa de fazer parte dos recursos humanos da instituição, que procedimentos se aplicam? Há uma reunião de desvinculação? (se sim) Quem a leva a cabo? (se não) Considera importante?
- 31- De que maneira a Gestão de Recursos Humanos influencia o desempenho organizacional do CJC?
- 32– Sente que de alguma forma o facto do CJC ser uma IPSS e por isso depender financeiramente da segurança social trás alguns constrangimentos a nível de recursos humanos?
- 33 – Considera que a comunicação interna é feita de forma eficaz?
- 34 – Os colaboradores sabem qual a missão, visão e valores pelos quais se pauta a instituição?
- 35 – Os projetos, ambições e preocupações são transmitidos de forma clara pela administração aos diretores? (se não) considera importante que seja feito?
- 36 - E dos diretores para os restantes colaboradores há informação/partilha nesse sentido? (se sim) com que periodicidade? (se não) considera importante fazê-lo?
- 37 – Com que periodicidade são feitas reuniões de equipa? E da diretora com a administração? (se sim) com que periodicidade? (se não) considera importante fazê-lo?
- 38 – Há reuniões entre os vários diretores? E destes com a administração? ( se sim) com que periodicidade? (se não) considera importante fazê-lo?
- 39 – Que instrumentos de comunicação interna dispõe a instituição?
- 40- Considera que são suficientes e bem utilizados? Que sugestões tem a este nível?

Chegamos ao fim da entrevista. Agradeço a sua colaboração e ajuda.

## Apêndice II- Guião de entrevista – diretora Casa do Vale

Objetivo- Caracterização dos procedimentos de GDRH de entidade congénere

Datas: 01/02/2023

Entrevistados: Ana Moutinho

### Entrevista

No âmbito do Mestrado em Gestão e Regime Jurídico-Empresarial da Economia Social e para elaboração do Projeto cujo título é “A Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos na Economia Social: Um Projeto de Intervenção no Centro Juvenil de Campanhã” é essencial a realização de entrevistas para aferir e diagnosticar o estado dos recursos humanos na Instituição.

As respostas obtidas e consequentes resultados serão somente utilizados no domínio deste projeto.

Muito obrigado pela sua disponibilidade e colaboração.

- 1- Qual o seu cargo na Casa do Vale?
- 2 - Há quantos anos exerce essas funções?
- 3- Que tipo de instituição é a Casa do Vale? Juridicamente?
- 4- Relativamente aos RH: qual é o número de colaboradores existente em cada setor?
- 5 - Aceitam voluntários na casa?
- 6 - Que práticas de GRH são utilizadas pela entidade? Existe um departamento próprio? (Se sim) O responsável que funções é que possui? Qual é a posição que ocupa no organigrama? (Se não) O que considera a hipótese da criação de um departamento e se o mesmo é importante?
- 7- Que métodos de recrutamento e técnicas de seleção é que a organização utiliza?
- 8- Quem participa nesses processos de recrutamento?
- 9- Por que procedimentos legais (administrativos) a instituição se rege?
- 10- Utilizam uma *check list* para administrativamente ser mais fácil para organização?
- 11- Quem executa esses procedimentos?
- 12- Estão sistematizados? Ou seja, sempre que há uma admissão, que tipo de documentos são solicitados? Por quem? Quem os organiza?
- 13- A instituição beneficia de programas e plataformas de gestão de recursos humanos?
- 14- Após o recrutamento de novos colaboradores, que instrumentos a organização utiliza relativamente ao seu acolhimento e integração?
- 15- Existem muitas dificuldades dos novos trabalhadores a ambientarem-se? (Se sim) Que tipo de problemas enfrentam?
- 16- Há algum documento com informações essenciais sobre a instituição que seja entregue ao novo colaborador? (se sim) Qual, e que informações disponibiliza?
- 17- Existe alguém que faça o acolhimento e a integração do novo colaborador? (se sim) Quem?
- 18- (se não) Acha importante a existência desse elemento como ponte, ou elemento integrador?

- 19- Para além do manual e/ou da pessoa que ajuda na integração do novo colaborador, há outro qualquer procedimento de acolhimento desenvolvido na instituição? (se sim) qual? (se não) Acha importante que houvesse? (se sim) Qual? (se não) Porque desvaloriza esse procedimento?
- 20- Quanto tempo demora um colaborador a integrar-se nas equipas?
- 21- Existe algum Sistema de Avaliação de Desempenho? (Se sim) Que critérios são usados para avaliar? Dependendo de cada avaliação, existem algumas consequências (positivas ou negativas) para os trabalhadores?
- 22- (Se não) Considera importante a criação de um sistema de avaliação de desempenho?
- 23- Que papel ocupa a Gestão de Recursos Humanos na Casa do Vale?
- 24- Considera importante, para além da avaliação do desempenho dos colaboradores, a instituição apostar no desenvolvimento do desempenho dos colaboradores?
- 25- A instituição preocupa-se com a formação dos colaboradores?
- 26- Qual o tipo de formação mais usada na Casa? Período laboral ou pós-laboral?
- 27- Há procedimentos para motivar os colaboradores? (se sim) Quais? Estão sistematizados? São feitos de forma periódica?
- 28- (se não) considera importante a motivação os colaboradores?
- 29- Quando um colaborador deixa de fazer parte dos recursos humanos da instituição, que procedimentos se aplicam? Administrativamente quais são os procedimentos? Há uma reunião de desvinculação? (se sim) Quem a leva a cabo? (se não) Considera importante?
- 30- De que maneira a Gestão de Recursos Humanos influencia o desempenho organizacional da Casa do Vale CJC?
- 31- O facto do CJC ser uma IPSS e por isso depender financeiramente da segurança social trás alguns constrangimentos a nível de recursos humanos?
- 32 - Há reuniões entre os vários diretores? E destes com a administração? (se sim) com que periodicidade? (se não) considera importante fazê-lo?
- 33 - Que instrumentos de comunicação interna dispõe a instituição?
- 34- Considera que são suficientes e bem utilizados? Que sugestões tem a este nível?

Chegamos ao fim da entrevista. Agradeço a sua colaboração e ajuda.

### Apêndice III- Grelha de Observação Participante

Objetivo- Caracterização da entidade e dos procedimentos de GDRH

<b>Tipo Entidade Procedimentos/Práticas GDRH</b>	<b>Observado</b>	<b>Existentes/Inexistentes/ Existente não formalizado</b>	<b>Observações</b>
Missão/Visão /Valores	-Diretores  -Colaboradores dos vários setores	Existente	Estatutos CJC
Gestão administrativa	-Colaboradores administrativos  -Diretor administrativo  -Diretor financeiro	Existente	Elaboração contratos, cumprimento determinações legais; processamento salários; gestão férias e faltas;
Funções	-Colaboradores dos vários setores	Existem não formalizada	Não há DAF's
Recrutamento e Seleção	-Diretores -Colaboradores contratados ao longo do projeto	Existente não formalizada	
Acolhimento e Integração	-Diretores -Colaboradores dos vários setores -Colaboradores contratados ao longo do projeto	Existente não formalizada	
Gestão e avaliação Desempenho	-Diretores -Colaboradores dos vários setores	Inexistente	Há apenas feedback pontual quanto a tarefas ou atividades desenvolvidas
Gestão Formação	-Diretores	Existente	A partir de janeiro 2023

	-Colaboradores dos vários setores			
Compensação e Benefícios	-Diretores  -Colaboradores dos vários setores	Existente formalizada	não	Só compensações não financeiras
Comunicação	-Diretores -Colaboradores dos vários setores	Existente formalizada	não	Comunicação interna; partilhar a estratégia e os resultados; reuniões frequentes.
Gestão carreira/Promoções/Progressão	-Diretores -Colaboradores dos vários setores	Existente formalizada	não	Progressão pelo mérito
Desvinculação	-Diretores -Colaboradores dos vários setores	Existente formalizada	não	Apenas entrevista de desvinculação

### Apêndice IV- Benchmarking

Objetivo- Caracterização dos procedimentos de GDRH de entidades congêneres

OES	APPACD M	DIANOVA	ARCIL	ASSOL	CASA do VALE
Fonte/Data	Palestra (22/03/22)  Análise documental (Fernandes, 2011)	Palestra (5/4/2022)  Análise documental (Santos M., 2019)	Seminário (12/4/2022)  Visita (18/5/2023)	Seminário (29/4/2022)	Visita (1/2/2023) (24/5/2023)
Departamento RH	Sim	Sim	Sim	Não existe	Não existe
Processos e Práticas de GDRH	Recrutamento e seleção; Acolhimento e integração; Definição e análise de funções; Gestão de benefícios.	Recrutamento e seleção; Acolhimento e integração; Definição e análise de funções; Gestão de competências/ formação; Gestão de Desempenho; Desvinculação.	Recrutamento e seleção; Acolhimento e integração; Avaliação e Gestão do Desempenho; Gestão administrativa; Saúde e Segurança no trabalho; Entrevista de desvinculação.	Recrutamento e seleção; Gestão de benefícios; Gestão Desempenho/ Formação; Avaliação de Desempenho Retenção de talentos.	Recrutamento e seleção; Acolhimento e integração; Definição e análise de funções; Avaliação Desempenho;

## Apêndice V- Grelha de Observação -Grupo Discussão

Objetivo - sessão grupal de validação - técnica de grupo discussão- com o objetivo de validar o diagnóstico

Data: 12/5/2023

### Grupo discussão – guião

O Grupo Discussão destina-se à recolha de dados qualitativos junto dos diretores do CJC. Encontramo-nos num momento intermédio do projeto e pretendemos validar o diagnóstico obtido através de outras técnicas.

A sessão terá a duração de 60 minutos.

Contará com a intervenção de 5 diretores, uma observadora(psicóloga) e a investigadora, que orientará a discussão.

#### Tópicos a analisar:

O tópico central é averiguar se o diagnóstico que aponta para a inexistência de técnicas de GDRH sistemáticas e sistematizadas se verifica.

Na sessão vamos recolher as opiniões dos diretores relativamente ao tópico central, através das seguintes questões:

- 1• Qual a sua perceção relativamente às técnicas de GDRH praticadas na instituição?
- 2• Considera importante a existência de perfil de competências das funções existentes?
- 3• Considera importante a existência de procedimentos sistemáticos e sistematizados para o acolhimento e integração de novos colaboradores?

Para responder às questões anteriores devemos ter em conta os seguintes pontos:

\*Importância das DAF's na GDRH

\*Importância do acolhimento e integração e seus reflexos na retenção de colaboradores, essencial a uma instituição que trabalha em prol do bem-estar das crianças e jovens.

Intervenientes	Tópico 1	Tópico 2	Tópico 3
Diretor administrativo			
Diretor financeiro			
Diretor técnico (CAR)			
Diretora técnica (Creche)			
Diretora pedagógica (Pré-escolar)			

## **Apêndice VI- Guião de entrevista – Antigo Administrador**

**Objetivo-** Caracterização dos procedimentos de GDRH na administração anterior

**Datas:** 22/7/2023

**Entrevistados:** Nuno Miguel Oliveira Moreira

### **Entrevista**

No âmbito do Mestrado em Gestão e Regime Jurídico-Empresarial da Economia Social e para elaboração do Projeto cujo título é “A Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos na Economia Social: Um Projeto de Intervenção no Centro Juvenil de Campanhã” é essencial a realização de entrevistas para aferir e diagnosticar o estado dos recursos humanos na Instituição.

As respostas obtidas e consequentes resultados serão somente utilizados no domínio deste projeto.

Muito obrigado pela sua disponibilidade e colaboração.

- 1– Reportando-se ao período de tempo em que foi administrador do CJC entre 2013 e 2019, que práticas de GRH eram utilizadas pela entidade?
- 2- Existia um departamento próprio? (Se sim) O responsável que habilitações possuía? (Se não) Alguma vez foi considerado pela administração de que fazia parte a hipótese de criação de um departamento de GDRH?
- 3- Que métodos de recrutamento e técnicas de seleção é que a organização utilizava?
- 4- Sabe quem participa nesses processos de recrutamento?
- 5- Por que procedimentos legais (administrativos) a instituição se regia?
- 6– Quem executa esses procedimentos?
- 7- Havia programas e plataformas de gestão de recursos humanos?
- 8- Havia preocupação com o acolhimento e integração de novos colaboradores?
- 9 – Que instrumentos a organização utilizava relativamente ao seu acolhimento e integração?
- 10– Havia algum documento com informações essenciais sobre a instituição que fosse entregue ao novo colaborador? (se sim) Qual, e que informações disponibilizava?
- 11– Existia alguém que a proceder ao acolhimento e a integração do novo colaborador?
- 12- Existia algum Sistema de Avaliação de Desempenho? (Se sim) Que critérios eram usados para avaliar? Dependendo de cada avaliação, existiam algumas consequências (positivas ou negativas) para os trabalhadores?
- 13- Que papel ocupava a Gestão de Recursos Humanos no CJC?
- 14- A instituição apostava no desenvolvimento do desempenho dos colaboradores?
- 15–A instituição preocupava-se com a formação dos colaboradores?
- 16– Havia procedimentos para motivar os colaboradores? (se sim) Quais? Estavam sistematizados? Eram feitos de forma periódica?
- 17– Quando um colaborador deixava de fazer parte dos recursos humanos da instituição, que procedimentos se aplicavam? Havia uma reunião de desvinculação?

18- Na sua opinião de que maneira a Gestão de Recursos Humanos influencia o desempenho organizacional do CJC?

19- O facto do CJC ser uma IPSS e por isso depender financeiramente da segurança social traz alguns constrangimentos a nível de recursos humanos?

20 – Considera que a comunicação interna é feita de forma eficaz?

Chegamos ao fim da entrevista. Agradeço a sua colaboração e ajuda.

**Apêndice VII- Grelha de registo das notas de campo**

Data	Intervenientes (colaboradores; diretores; supervisora)	Setor	Práticas GDRH	Práticas administrativas	Observações

## Apêndice VIII- Guião de entrevista à Técnica Acompanhamento às respostas sociais

### Entrevista

No âmbito do Mestrado em Gestão e Regime Jurídico-Empresarial da Economia Social e para elaboração do Projeto cujo título é “A Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos na Economia Social: Um Projeto de Intervenção no Centro Juvenil de Campanhã” é essencial a realização de entrevistas para aferir e diagnosticar o estado dos recursos humanos na Instituição.

As respostas obtidas e consequentes resultados serão somente utilizados no domínio deste projeto.

- 1– Quais as suas funções no CJC?
  - 2 – Há quantos anos exerce essas funções?
  - 3– Exerce as mesmas funções noutras instituições? Quais?
  - 4- Qual a sua perceção sobre as práticas de GDRH são utilizadas pelo CJC? Existe um departamento próprio?
  - 5 – E nas outras casas que acompanha?
  - 6 – Sabe que métodos de recrutamento e técnicas de seleção a organização utiliza?
  - 7 – E as outras instituições que acompanha?
  - 8– Quem executa esses procedimentos?
  - 9-Estão sistematizados?
  - 10– Sabe se a instituição beneficia de programas e plataformas de gestão de recursos humanos?
  - 11- E as outras instituições que acompanha?
  - 12- Após o recrutamento de novos colaboradores, que instrumentos a organização utiliza relativamente ao seu acolhimento e integração? Tem conhecimento?
  - 13- Sabe se existem muitas dificuldades dos novos trabalhadores a ambientarem-se?
  - 14– Há algum documento com informações essenciais sobre a instituição que seja entregue ao novo colaborador? (se sim) Qual, e que informações disponibiliza?
  - 15– Sabe se existe alguém que faça o acolhimento e a integração do novo colaborador? (se sim) Quem?
  - 16– (se não) Acha importante a existência desse elemento como ponte, ou elemento integrador?
  - 17- Para além do manual e/ou da pessoa que ajuda na integração do novo colaborador, há outro qualquer procedimento de acolhimento desenvolvido na instituição? (se sim) qual? (se não) Acha importante que houvesse? (se sim) Qual? (se não) Porque desvaloriza esse procedimento?
  - 18– Da experiência que tem, quanto tempo demora um colaborador a integrar-se nas equipas?
  - 19-Sabe se existe algum Sistema de Avaliação de Desempenho?
  - 20- Considera importante, para além da avaliação do desempenho dos colaboradores, a instituição apostar no desenvolvimento do desempenho dos colaboradores?
  - 21- A instituição preocupa-se com a formação dos colaboradores?
  - 22- E nas outras casa que acompanha?
- Chegamos ao fim da entrevista. Agradeço a sua colaboração e ajuda.

## Apêndice IX – Índices Comportamentais

Determinação	
<p>Prossegue objetivos definidos e assumidos de forma persistente e otimista, com intenção de os superar. É ambicioso, mas com sentido das realidades. Manifesta identificação com o projeto da instituição e envolvimento na prossecução do mesmo.</p>	
Nível 1 (Fraco)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considera-se derrotado à primeira ou segunda tentativa.</li> <li>2. Desiste, apesar de o objetivo a alcançar lhe interessar.</li> <li>3. Nunca desiste, apesar de o objetivo ser manifestamente impossível.</li> </ol>
Nível 2 (Razoável)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mostra razoável determinação.</li> <li>2. Continua a perseguir um objetivo, mesmo que derrotado à primeira.</li> <li>3. É capaz de distinguir objetivos alcançáveis e inatingíveis.</li> </ol>
Nível 3 (Bom)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. É perseverante na procura de atingir um objetivo.</li> <li>2. Não desiste, apesar de ser rejeitado uma ou mais vezes.</li> <li>3. “Bate à porta” até que lha abram.</li> <li>4. Mantém um comportamento sem alterações na procura de resultados.</li> <li>5. Identifica-se com os valores da organização e “veste a camisola”.</li> </ol>
Nível 4 (Muito Bom)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mostra sempre grande determinação em alcançar integralmente os objetivos.</li> <li>2. Mantém a compostura e o sangue-frio perante rejeições e prossegue a sua ação sem desfalecimento.</li> <li>3. É decidido na procura do sucesso.</li> <li>4. Encarna os valores da organização e vive-os no dia-a-dia.</li> </ol>
Nível 5 (Excelente)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. É um exemplo a seguir pela perseverança na procura de exceder os objetivos.</li> <li>2. Não se contenta com menos do que o sucesso total nas missões que tem.</li> <li>3. Tem grande dignidade e calma quando rejeitado e prossegue com a mesma determinação na procura do resultado desejado.</li> <li>4. Concilia perfeitamente o relacionamento interpessoal com a procura dos objetivos.</li> <li>5. É considerado um paradigma dos valores da organização e um exemplo a seguir.</li> </ol>

Níveis comportamentais da competência Determinação

Fonte: Dicionário de Competências

Iniciativa	
Põe em prática novas ideias ou ações na realização das suas tarefas. Não se acomoda à situação atual, visando a melhoria contínua. Antecipa oportunidades e obstáculos que nem sempre são óbvios para os outros, atuando sobre eles rápida e eficazmente.	
Nível 1 (Fracó)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incapaz de antecipar situações e de detetar oportunidades.</li> <li>2. Total falta de iniciativa.</li> </ol>
Nível 2 (Razoável)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Raramente sugere novas oportunidades na realização das suas funções.</li> <li>2. Revela-se atento em relação á mudança. Raramente deteta oportunidades e obstáculos.</li> <li>3. Ocasionalmente identifica janelas de oportunidade, mas a sua intervenção é limitada.</li> </ol>
Nível 3 (Bom)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procura sistematicamente novos desafios e oportunidades.</li> <li>2. Identifica situações, oportunidades e obstáculos em tempo real.</li> <li>3. Actua sobre as oportunidades e obstáculos detetados.</li> <li>4. É decidido em situações de crise.</li> <li>5. Normalmente origina a ação ainda que não disponha de informação completa.</li> </ol>
Nível 4 (Muito Bom)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. É inovador na sua função, procurando capitalizar nas oportunidades que surgem.</li> <li>2. Antecipa situações, oportunidades e obstáculos.</li> <li>3. Actua sobre as oportunidades e obstáculos de forma rápida.</li> <li>4. É sempre decidido em situações de crise.</li> <li>5. Origina sempre a ação, ainda que não disponha de informação completa.</li> </ol>
Nível 5 (Excelente)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revela uma grande visão de futuro na sua atividade, incorporando as mais recentes ideias e inovações.</li> <li>2. Antecipa situações, oportunidades e obstáculos que muitas vezes não são óbvios para os outros.</li> <li>3. Deteta oportunidades e atua sobre elas rápida e eficazmente.</li> <li>4. É decidido em situações de crise, revelando sempre clareza de pensamento.</li> <li>5. Dá o primeiro passo e origina a ação, ainda que não disponha de informação completa.</li> <li>6. Toma iniciativa de envolver outros e encoraja ideias inovadoras.</li> </ol>

Níveis comportamentais da competência Iniciativa

Fonte: Dicionário de Competências

Motivação para o Trabalho	
Evidencia um elevado grau de satisfação com as atividades e responsabilidades inerentes à sua função. Demonstra identificação com o projeto de empresa e revela disponibilidade pessoal para prosseguir objetivos exigentes, sem olhar a esforços nem a horários.	
Nível 1 (Fraco)	1.Revela total desinteresse pelo trabalho. 2.Não se preocupa com a melhoria dos procedimentos.
Nível 2 (Razoável)	1. Normalmente manifesta interesse pelo trabalho. 2.Raramente procura alternativas aos procedimentos existentes. 3.Pontualmente manifesta compromisso e entusiasmo pelo desenvolvimento do trabalho.
Nível 3 (Bom)	1.Revela interesse e entusiasmo pelo trabalho. 2.Procura formas de facilitar e melhorar a execução do trabalho. 3. Revela compromisso e entusiasmo pelo desenvolvimento do trabalho e pelo alcance atempado dos objetivos definidos. 4. Revela determinação no atingimento dos objetivos.
Nível 4 (Muito Bom)	1.Manifesta interesse e entusiasmo pelo trabalho, revelando compromisso com os objetivos. 2. Procura ativamente formas de facilitar e melhorar a execução do trabalho. 3. Revela compromisso e entusiasmo pelo desenvolvimento do trabalho, procurando sempre superar o esperado 4. Revela tenacidade no atingimento dos objetivos.
Nível 5 (Excelente)	1.tem interesse e entusiasmo pelo trabalho, revelando compromisso com os objetivos, superando as expectativas. 2. Procura ativamente formas de facilitar e melhorar a execução do trabalho, tornando-o mais expedito e eficiente. 3. Revela compromisso e entusiasmo pelo desenvolvimento do trabalho, ultrapassando sempre o que é esperado de si. 4. Procura a melhora contínua.

Níveis comportamentais da competência Motivação para o Trabalho

Fonte: Dicionário de Competências

Cooperação	
Capacidade de participação em grupo, mesmo não sendo o líder, contribuindo eficazmente, mesmo quando o trabalho em causa não é de interesse pessoal. Capacidade para trabalhar em grupo.	
Nível 1 (Fraco)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geralmente prefere trabalhar sozinho.</li> <li>2. É individualista, tendo alguma dificuldade em partilhar informação, opiniões e tarefas com outras pessoas.</li> <li>3. tem alguma dificuldade em ouvir as opiniões dos outros, algumas vezes envolvendo-se em conflitos pessoais.</li> <li>4. Organiza, planeia e realiza as suas tarefas tendo em conta sobretudo os seus próprios objetivos, necessidades e opiniões.</li> </ol>
Nível 2 (Razoável)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geralmente gosta de trabalhar em conjunto com outras pessoas, embora muitas vezes prefira trabalhar sozinho.</li> <li>2. Tem alguma capacidade de partilhar informação, opiniões e tarefas com outras pessoas.</li> <li>3. É capaz de ouvir as opiniões dos outros, embora algumas vezes tenha alguma dificuldade em aceitá-las.</li> <li>4. Por vezes toma em consideração os objetivos e necessidades da equipa na organização, planeamento e realização das suas tarefas.</li> </ol>
Nível 3 (Bom)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geralmente prefere trabalhar em conjunto com outras pessoas.</li> <li>2. Partilha quase sempre informação, opiniões e tarefas com os outros elementos da equipa.</li> <li>3. Geralmente ouve as opiniões dos outros, sendo recetivo às suas ideias e trabalhando sobre elas para alcançar os objetivos da equipa.</li> <li>4. Geralmente toma em consideração os objetivos e necessidades da equipa na organização, planeamento e realização das suas tarefas.</li> <li>5. Algumas vezes ajuda e presta apoio aos seus colegas de trabalho.</li> </ol>
Nível 4 (Muito Bom)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabalha muito bem em conjunto com outras pessoas, preferindo sempre trabalhar em equipa.</li> <li>2. Partilha e promove ativamente a partilha de informação, opiniões e tarefas entre os elementos da equipa, incentivando o diálogo e a crítica construtiva.</li> <li>3. Toma quase sempre em consideração os objetivos e necessidades da equipa e dos seus elementos na organização, planeamento e realização das suas tarefas.</li> <li>4. Disponibiliza-se quase sempre para ajudar e prestar apoio aos seus colegas de trabalho.</li> <li>5. Quando necessário, é geralmente capaz de sacrificar os seus interesses pessoais pelos interesses da equipa.</li> <li>6. Frequentemente contribuir para a obtenção de consensos na equipa.</li> </ol>
Nível 5 (Excelente)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Destaca-se pela sua propensão e aptidão natural para trabalhar em conjunto com outras pessoas.</li> <li>2. Partilha e promove ativamente a partilha de informação, opiniões e tarefas entre os elementos da equipa, incentivando o diálogo e a crítica construtiva.</li> <li>3. Toma sempre em consideração os objetivos e necessidades da equipa e dos seus elementos na organização, planeamento e realização das suas tarefas.</li> </ol>

	<p>4. Contribui ativamente para a criação de um forte espírito de equipa disponibilizando-se sempre para ajudar e prestar apoio aos seus colegas de trabalho e promovendo frequentemente a entreaajuda entre os seus elementos</p> <p>5. Quando necessário, é capaz de sacrificar sempre os seus interesses pessoais pelos interesses da equipa.</p> <p>6. Tem facilidade em gerar consensos, atuando sempre como conciliador em situações de conflito.</p>
--	---

Níveis comportamentais da competência Cooperação

Fonte: Dicionário de Competências

Respeito pelos outros	
<p>Faz um esforço pessoal para tratar todas as pessoas com justiça. Tem os outros em alto conceito. Acredita que as pessoas são, intrinsecamente, boas. Manifesta expectativas positivas acerca dos outros e demonstra essas expectativas, dando-lhes apoio, benefício da dúvida e oportunidades.</p>	
Nível 1 (Fraco)	<p>1. Não considera a opinião dos outros; interrompe e discrimina; não confia nas outras pessoas.</p> <p>2. Prefere não delegar. É-lhe difícil delegar.</p> <p>3. Exprime nervosismo e preocupação quando não pode supervisionar o trabalho dos outros.</p> <p>4. Aceita com prontidão críticas negativas e infundadas sobre os outros membros da equipa. Duvida da competência dos outros e não os defende.</p>
Nível 2 (Razoável)	<p>1. Considera que os outros não terão sucesso sem a adequada supervisão.</p> <p>2. Desenvolve processos sofisticados para controlar os colaboradores.</p> <p>3. Geralmente exprime atitudes positivas para com as pessoas que já trabalharam com ele; contudo manifesta reservas em relação àqueles que não conhece muito bem.</p>
Nível 3 (Bom)	<p>1. Trata geralmente todas as pessoas de igual forma, ainda que ocupem diferentes posições na companhia.</p> <p>2. Demonstra uma atitude positiva relativamente às pessoas. Acredita que as pessoas são boas e competentes.</p> <p>3. Fala sobre as atitudes dos outros para com o trabalho de forma positiva. É de opinião que as pessoas procuram trabalhar bem quando lhes são dadas oportunidades.</p>
Nível 4 (Muito Bom)	<p>1. Trata sempre todas as pessoas de igual forma, ainda que ocupem diferentes posições na companhia.</p> <p>2. Confia no bom desempenho dos indivíduos, mesmo sem a existência de supervisão direta.</p> <p>3. Parte do princípio que as pessoas são boas. Procura apoiá-las e criar-lhes oportunidades. Espera delas o melhor.</p> <p>4. em caso de problema ou conflito tentar encontrar uma solução do tipo «ganhar-ganhar».</p>

<p>Nível 5 (Excelente)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trata mesmo em situações de excepcional dificuldade todas as pessoas de igual forma, ainda que ocupem diferentes posições na companhia.</li> <li>2. Confia sempre no bom desempenho dos indivíduos, mesmo sem a existência de supervisão direta.</li> <li>3. Parte sempre do princípio de que as pessoas são boas. Procura apoiá-las e criar-lhes oportunidades. Espera delas sempre o melhor. Defende-as numa situação de conflito desde que acredite na sua competência, valor ou potencial.</li> <li>4. Em caso de problema ou conflito encontra sempre uma solução do tipo «ganhar-ganhar».</li> <li>5. Procura transmitir aos outros membros da equipa a sua convicção de que as pessoas são boas. Procura inculcar nos outros os seus princípios e valores. Procura que este princípio seja um dos valores fundamentais da cultura da sua equipa.</li> </ol>
--------------------------------	--

Níveis comportamentais da competência Respeito pelos Outros

Fonte: Dicionário de Competências

## **Apêndice X- Guião de entrevista a AAE da Creche, Pré-Escolar, CAR**

Objetivo- Perceber o que fazem, como fazem, conhecimentos e capacidades envolvidos, para que fazem, que resultados esperam os auxiliares ação educativa numa entidade congénere

Datas: 22 e 23 de maio de 2023

Entrevistados: Susana Coelho, António Coutinho, Fernanda Magalhães, Rosa Vicente, Wilson Silva

### **Entrevista**

No âmbito do Mestrado em Gestão e Regime Jurídico-Empresarial da Economia Social e para elaboração do Projeto cujo título é “A Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos na Economia Social: Um Projeto de Intervenção no Centro Juvenil de Campanhã” é essencial a realização de entrevistas para aferir e diagnosticar o estado dos recursos humanos na Instituição. As respostas obtidas e consequentes resultados serão somente utilizados no domínio deste projeto.

Muito obrigado pela sua disponibilidade e colaboração.

Nome do colaborador	
Idade	
Sexo	
Habilitações literárias	
Local de trabalho	
Função atual	
Superior hierárquico	

### Informações Gerais

1. Tempo na função
2. Tempo na instituição
3. Número de pessoas na instituição que desempenham a mesma função

### Tarefas

1. Descreva as tarefas diárias, separadamente, referindo para cada uma delas
  - a) O que faz.
  - b) Como faz.
  - c) Quando faz (altura específica do dia ou mês).
  - d) Qual o objetivo.

### Requisitos exigidos pela função:

1. Quais as habilitações literárias exigidas?
2. Qual a experiência mínima necessária para o bom desempenho da função?
3. Considera importante o conhecimento de inglês?

## Apêndice XI- Guião de entrevista a AAE de casa de acolhimento congénere

Objetivo- Perceber o que fazem, como fazem, conhecimentos e capacidades envolvidos, para que fazem, que resultados esperam os auxiliares ação educativa numa entidade congénere

Datas: 24 de maio de 2023

Entrevistados: Diretora e funcionários da Casa do Vale

### Entrevista

No âmbito do Mestrado em Gestão e Regime Jurídico-Empresarial da Economia Social e para elaboração do Projeto cujo título é “A Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos na Economia Social: Um Projeto de Intervenção no Centro Juvenil de Campanhã” é essencial a realização de entrevistas para aferir e diagnosticar o estado dos recursos humanos na Instituição. As respostas obtidas e consequentes resultados serão somente utilizados no domínio deste projeto.

Muito obrigado pela sua disponibilidade e colaboração.

Nome do colaborador	
Idade	
Sexo	
Habilitações literárias	
Local de trabalho	
Função atual	
Superior hierárquico	

### Informações Gerais

4. Tempo na função
5. Tempo na instituição
6. Número de pessoas na instituição que desempenham a mesma função

### Tarefas

2. Descreva as tarefas diárias, separadamente, referindo para cada uma delas
  - e) O que faz.
  - f) Como faz.
  - g) Quando faz (altura específica do dia ou mês).
  - h) Qual o objetivo.

### Requisitos exigidos pela função:

4. Quais as habilitações literárias exigidas?
5. Qual a experiência mínima necessária para o bom desempenho da função?
6. Considera importante o conhecimento de inglês?

**Apêndice XII- Grelha registos notas campo**

Data	Intervenientes (AAE)	Setor (Creche Pré- Escolar; CAR)	O que fazem	Capacidades conhecimentos	Que resultados esperam

## Apêndice XIII – Manual de Funções



# MANUAL DE FUNÇÕES



## ÍNDICE

Capa.....	1
Índice .....	2
Introdução.....	3
I- A Instituição.....	4
1.1. Visão, Missão e Valores.....	4
1.2. Os Órgãos .....	4
1.3. Organograma.....	6
II- Funções.....	7
2.1 Esquema Funcional.....	7
2.2 Listagem funções existentes na Instituição.....	8
2.3 Competências nucleares comuns às várias funções.....	8
III- Descritivo de Funções – Instrumento.....	9
3.1 Descritivo de Função Auxiliar Ação Educativa CAR.....	9
3.2 Descritivo de Função Auxiliar Ação Educativa Creche e Pré-Escolar.....	13
IV- Descrição e Análise de Funções – Instrumento.....	14
4.1 Descrição e Análise de Funções de Auxiliar de Ação Educativa da CAR.....	16
4.2 Descrição e Análise de Funções de Auxiliar de Ação Educativa da Creche e Pré Escolar.....	18

## INTRODUÇÃO

O Centro Juvenil de Campanhã (CJC) tem consciência que os seus colaboradores são elementos determinantes para a prossecução da sua missão e essenciais para a concretização da sua visão, sendo condição *sine qua non* que os mesmos se pautem pelos valores sufragados pela Instituição.

O CJC acredita igualmente que uma adequada gestão das competências daqueles contribui fortemente para a almejada sustentabilidade da Instituição.

Assim, é essencial a definição e análise de funções como instrumento incontornável desde o recrutamento e seleção, passando pela avaliação de desempenho e a identificação de *gaps* e necessidade de formação, para além de potenciar a gestão de conflitos advinda da dúvida sobre as tarefas e competências inerentes a cada função.

Uma vez que o exercício uma função é algo dinâmico, ou seja, podem haver alterações no seu conteúdo ao longo do tempo, a descrição e análise de funções tem que ser vista como um instrumento dinâmico, que deverá ser atualizado, revisto e ajustado periodicamente, de forma a corresponder às alterações normais do conteúdo funcional, sobretudo se tais alterações representarem um enriquecimento funcional.

Considera-se pertinente uma revisão anual do instrumento de descrição e análise de funções.

## I- A Instituição

### 1.1. Visão, Missão e Valores

O CJC tem por visão ser uma instituição de referência a nível nacional, reconhecida pela qualidade dos serviços prestados, com uma notoriedade forte e credível.

Propõe-se como missão prestar serviços individualizados e humanizados de qualidade, numa perspetiva de melhoria contínua, procurando responder às necessidades e expectativas dos seus utentes, famílias e comunidade.

O CJC tem por valores a solidariedade (o propósito da existência da Instituição); o espírito de equipa (sentido coletivo, baseado na coesão, colaboração, confiança, honestidade e respeito pela individualidade); afetividade (aproximar as pessoas e proporcionar-lhes experiências positivas); profissionalismo (competência, rigor e ética como alicerces do trabalho); qualidade (procurar a excelência com dedicação, persistência e espírito de sacrifício); transparência (como meio de promoção de relações de confiança); respeito (reconhecer cada pessoa como um ser único com necessidades distintas e igualmente valorizadas); equidade (garantir as mesmas oportunidades, compreendendo as diferentes necessidades, capacidades e perfil de funcionalidade de cada indivíduo); dignidade (compromisso basilar de promover o respeito pela dignidade da pessoa humana).

### 1.2 Os órgãos

Os elementos que compõem os órgãos sociais do CJC, têm um projeto e uma visão para o crescimento sustentado da Instituição. Esta estratégia, que tem vindo ser implementada paulatinamente, tem-se refletido na procura da prestação de serviços de excelência e na melhoria das condições de atratividade e retenção de recursos humanos.

O CJC é composto por Mesa da Assembleia Geral, Mesa Administrativa e Conselho Fiscal.

Mesa da Assembleia Geral

Presidente

Manuel Fernando Silva Fernandes

1º Secretário

José Manuel Martins Sousa

2º Secretário

Joaquim Manuel Ferreira

Mesa Administrativa

Presidente

Carla Manuela da Silva Pereira

Secretário

Nuno Miguel de Oliveira Moreira

Tesoureiro

Joaquina Pacheco Moreira

1º Vogal

Jacinta Maria Oliveira Monteiro Soares Baptista

2º Vogal

Paula Cristina Silva Dias Santos

Conselho Fiscal

Presidente

Ricardo Jorge das Neves Fernandes Soares

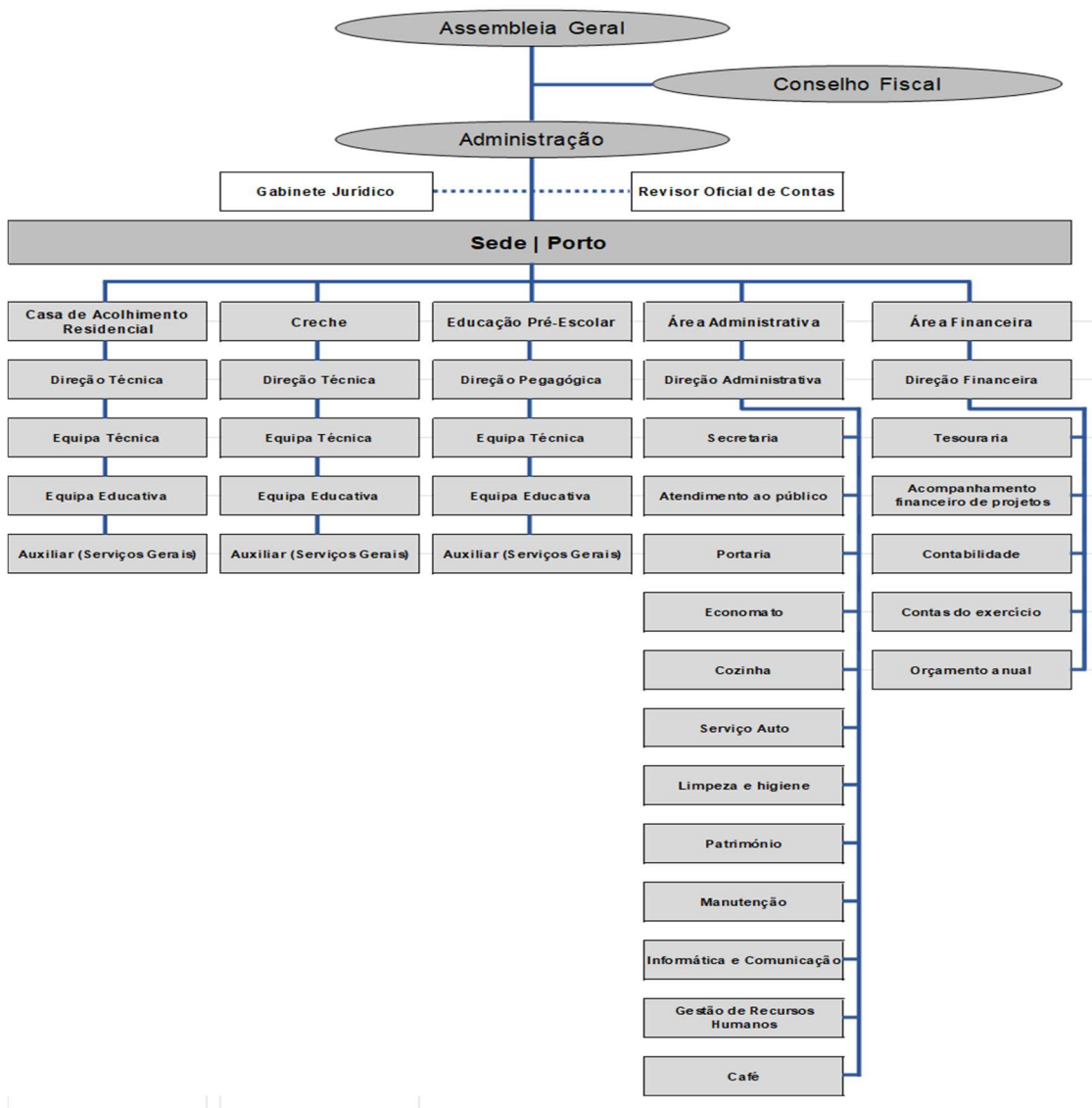
1º Vogal

Bruno Miguel Rodrigues da Fonseca

2º Vogal

Manuel Fernando Sequeira Monteiro

### 1.3. Organograma



## II-Funções

### 2.1 Esquema Funcional

Órgãos/ Departamentos/Setor	Função	Direção	Técnico Superior	Trabalho direto	Trabalho suporte
Mesa Assembleia Geral					
	Presidente Assembleia e Secretários				
Mesa Administrativa					
	Presidente M.A. e Administradores				
Conselho Fiscal					
	Presidente e Vogais				
Direção Financeira					
	Diretor Financeiro	☺			
	Escriturário			☺	
Direção Administrativa					
	Diretor Administrativo	☺			
	Escriturário			☺	
Serviços Administrativos					
	Escriturário			☺	
	Tesoureiro			☺	
CAR/CAT/EU					
	Diretor Técnico	☺			
	Educador Social		☺		
	Assistente Social		☺		
	Auxiliar de ação educativa			☺	
Creche					
	Diretor Técnico	☺			
	Educador de Infância		☺		
	Auxiliar de ação educativa			☺	
	Trabalhador Auxiliar (Serviços Gerais)				☺
Pré-Escolar					
	Diretor Técnico	☺			
	Educador de Infância		☺		
	Auxiliar de ação educativa			☺	
	Trabalhador Auxiliar (Serviços Gerais)				☺
Cozinha/Economato					
	Cozinheiro				☺
	Ajudante de cozinheiro				☺
	Ecónomo				☺
Lavandaria/Rouparia					
	Lavadeiro				☺
	Roupeiro				☺
	Costureira				☺
Motorista/Serviços Gerais/Portaria					☺
	Motorista				☺
	Trabalhador Auxiliar (Serviços Gerais)				☺
Café/Loja Social					
	Trabalhador Auxiliar (Serviços Gerais)				☺

Tabela 1: Esquema funcional

## 2.2 Listagem de Funções existentes

Função	Descritivo da função- página	DAF-página
Auxiliar de ação educativa	10-13	14-18
Ajudante de cozinheiro		
Assistente social		
Costureira		
Diretor de Serviços		
Escrivão		
Educador de Infância		
Educador Social		
Lavadeiro		
Motorista de ligeiros		
Psicólogo		
Trabalhador Auxiliar (Serviços Gerais)		
Tesoureiro		
Técnico Superior de educação		
Roupeiro		

Tabela 2: Listagem de funções existentes

## 2.3 Competências nucleares comuns às diversas funções

Competência	Conteúdo
Integridade	Comunica as suas intenções, ideias e sentimentos abertamente; é franco e honesto. Pratica o que diz. Defende aquilo em que acredita. Aceita os próprios erros e vulnerabilidades e toma ação para corrigir erros.
Determinação	Prossegue objetivos definidos e assumidos de forma persistente e otimista, com intenção de os superar. É ambicioso, mas com sentido das realidades. Manifesta identificação com o projeto da instituição e envolvimento na prossecução do mesmo.
Iniciativa	Põe em prática novas ideias ou ações na realização das suas tarefas. Não se acomoda à situação atual, visando a melhoria contínua. Antecipa oportunidades e obstáculos que nem sempre são óbvios para os outros. Atuando sobre eles rápida e eficazmente.
Motivação para o trabalho	Evidencia um elevado grau de satisfação com as atividades inerentes à sua função. Demonstra identificação com o projeto da instituição e revela disponibilidade pessoal para prosseguir objetivos exigentes, sem olhar a esforços nem a horários.
Cooperação	Capacidade de participação em grupo, mesmo não sendo o líder, contribuindo eficazmente, mesmo quando o trabalho em causa não é do interesse pessoal. Capacidade para trabalhar em grupo.
Respeito pelos outros	Trata todas as pessoas com justiça. Tem os outros em alto conceito. Acredita que as pessoas são, intrinsecamente, boas. Manifesta expectativas positivas acerca dos outros e demonstra essa expectativa dando-lhes apoio, benefício da dúvida e oportunidades.

Tabela 3| Listagem de competências nucleares para colaboradores do CJC  
Fonte: Dicionário de Competências (Camara, 2017)

### III. Descritivo de Funções – Instrumento

#### 3.1 Descritivo da função de auxiliar de ação educativa da CAR

<b>Descritivo de funções de Auxiliar de Ação Educativa da CAR</b>
<b>Principais Atribuições e Responsabilidades</b>
<b>Turmo da manhã (8:00-16:00)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificar-se que recebe toda a informação do turno anterior-ler livro de ocorrências</li> <li>• Acordar/incentivar na ida para a escola</li> <li>• Insistir na arrumação dos quartos</li> <li>• Controlo da medicação</li> <li>• Acompanhar os jovens no pequeno-almoço e certificar-se de que levam lanche da manhã</li> <li>• Relembrar os jovens que devem lavar os dentes antes de sair de casa</li> <li>• Verificar se os jovens se dirigem para a escola</li> <li>• Acompanhar os jovens que não são autónomos até à escola</li> <li>• Auxiliar na organização da casa</li> <li>• Auxiliar na entrega da roupa suja na lavandaria da casa</li> <li>• Acompanhar os jovens no almoço</li> <li>• Supervisionar se se alimentam</li> <li>• Supervisionar as regras de estar à mesa e no refeitório</li> <li>• Verificar se falta algum jovem almoçar</li> <li>• Participar e criar projetos socioeducativos para as crianças e jovens de acordo com cada necessidade</li> <li>• Trabalhar competências de gestão doméstica da casa</li> <li>• Atender os telefones da casa</li> <li>• Acompanhar as jovens a consultas médicas ou outras saídas sempre que necessário</li> <li>• Acompanhamento do estudo</li> <li>• Observação dos cadernos e trabalhos escolares</li> <li>• Conversar e ouvir os problemas dos jovens</li> <li>• Participar em brincadeiras e jogos com os jovens depois dos trabalhos de casa</li> <li>• Participar nas reuniões de equipa atempadamente agendadas</li> <li>• Garantir um ambiente familiar e a estabilidade emocional e a qualidade de vida de cada jovem</li> <li>• Reportar ao gestor de caso algum problema relativo ao jovem de que necessite intervenção daquele</li> <li>• Registo de todo o turno</li> </ul>
<b>Turmo da tarde (16:00-00:00)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificar-se que recebe toda a informação do turno anterior-ler livro de ocorrências</li> <li>• Proporcionar o lanche na hora estabelecida pela casa</li> <li>• Verificar se existem trabalhos de casa para fazer /observação dos cadernos escolares</li> <li>• Promover conversa formais e informais com cada jovem e em grupo</li> <li>• Disponibilizar-se para ouvir os problemas dos jovens</li> <li>• Participar em brincadeiras e jogos com os jovens depois dos trabalhos de casa</li> <li>• Acompanhar e incentivar que os jovens realizem as tarefas escalonadas para a semana;</li> <li>• Participar e criar projetos socioeducativos para as crianças e jovens de acordo com cada necessidade;</li> <li>• Trabalhar competências de gestão doméstica da casa;</li> <li>• Acompanhar os jovens a consultas médicas ou outras saídas sempre que necessário;</li> <li>• Acompanhamento do estudo;</li> <li>• Lembrar e incentivar aos banhos;</li> <li>• Acompanhar os jovens no jantar</li> <li>• Supervisionar se se alimentam</li> <li>• Supervisionar as regras de estar à mesa e no refeitório</li> <li>• Verificar se falta algum jovem jantar</li> <li>• Certificar que a sala de jantar fica devidamente limpas e arrumada;</li> </ul>

- Verificar se cada jovem preparou a roupa para o dia seguinte
- Controlo da medicação (até ao final do turno)
- Acompanhar os jovens na ceia e certificar-se que o refeitório fica limpo e arrumado
- Relembrar que todos os jovens têm de lavar os dentes
- Permitir que os jovens tenham momentos de maior individualidade e privacidade
- Deitar os jovens, verificando que cada um fica de pijama na sua cama
- Certificar que está tudo calmo e a dormir
- Atender os telefones da casa
- Participar nas reuniões de equipa atempadamente agendadas;
- Garantir um ambiente familiar, a estabilidade emocional e a qualidade de vida de cada jovem
- Reportar ao gestor de caso algum problema relativo ao jovem de que necessite intervenção daquele
- Receber jovens para a unidade de emergência e comunicar de imediato com o diretor técnico-pedagógico, certificando-se que regista todas as informações e documentos que acompanham o jovem na admissão
- Registo de todo o turno

### **Turmo da noite (00:00-8:00)**

- Certificar-se que recebe toda a informação do turno anterior-ler livro de ocorrências
- Controlo da medicação (até ao final do turno)
- Passagem pelos quartos dos jovens (pelo menos de 30 em 30 minutos)
- Certificar que cada jovem está na sua devida cama
- Colaborar na preparação de atividades sempre que necessário
- Ajudar na preparação dos lanches para os jovens levarem para a escola
- Preparação do pequeno-almoço
- Acordar os jovens, sempre que possível, de forma personalizada, faseada e tranquila
- Insistir na arrumação e aprumo dos quartos com incidência para o fazer da cama
- No dia estabelecido para trocar os lençóis relembrar a cada jovem que tem de retirar os lençóis de forma a poderem ser lavados
- Acompanhar o pequeno-almoço dos jovens que saem para a escola antes da entrada do turno seguinte
- Certificar que o refeitório fica devidamente limpo e arrumado
- Relembrar os jovens que devem lavar os dentes antes de sair de casa
- Atender os telefones da casa
- Participar nas reuniões de equipa atempadamente agendadas
- Garantir um ambiente familiar e a estabilidade emocional e a qualidade de vida de cada jovem
- Receber jovens para a unidade de emergência e comunicar de imediato com o diretor técnico-pedagógico, certificando-se que regista todas as informações e documentos que acompanham o jovem na admissão
- Registo de todo o turno

### **Fim-de-semana**

#### **08:00-16:00:**

- Certificar-se que recebe toda a informação do turno anterior-ler livro de ocorrências
- Acordar os jovens até às 10h
- Controlo da medicação (até ao final do turno)
- Acompanhar no pequeno-almoço
- Relembrar regras de higiene pessoal
- Verificar se existe saídas com as famílias, garantir que estas acontecem dentro da normalidade e que o responsável assina o termo de responsabilidade;
- Participar e criar projetos socioeducativos para as crianças e jovens de acordo com cada necessidade
- Acompanhar os jovens a saídas fora da casa
- Acompanhamento do estudo
- Observação dos cadernos e trabalhos escolares
- Garantir que o programa de fim-de-semana previamente estabelecido é executado
- Sempre que necessário reunir os jovens para conversar e solucionar problemas
- Promover conversa formais e informais com cada jovem e em grupo
- Disponibilizar-se para ouvir os problemas dos jovens
- Jogos de bilhar, tabuleiro, matrecos, visionamento de filmes
- Tempo para estar sozinho (permitir a individualidade de cada jovem)
- Participar nas reuniões de equipa atempadamente agendadas

- Garantir um ambiente familiar e a estabilidade emocional e a qualidade de vida de cada jovem;
- Atender os telefones da casa
- Receber jovens para a unidade de emergência e comunicar de imediato com o diretor técnico-pedagógico, certificando-se que regista todas as informações e documentos que acompanham o jovem na admissão

• Registo de todo o turno

### **16:00 – 00:00:**

- Certificar-se que recebe toda a informação do turno anterior-ler livro de ocorrências
- Garantir que o programa de fim-de-semana previamente estabelecido é executado
- Jogos de bilhar, tabuleiro, matreco, visionamento de filmes, jogos de futebol, passeios
- Tempo para estar sozinho (permitir a individualidade de cada jovem)
- Lembrar e incentivar aos banhos
- Acompanhar os jovens no jantar
- Supervisionar se se alimentam
- Supervisionar as regras de estar à mesa e no refeitório
- Verificar se falta algum jovem jantar
- Certificar que a sala de jantar fica devidamente limpa e arrumada
- Verificar se cada jovem preparou a roupa para o dia seguinte
- Controlo da medicação (até ao final do turno)
- Relembrar que todas os jovens têm de lavar os dentes
- Permitir que os jovens tenham momentos maior individualidade e privacidade
- Deitar os jovens, verificando que cada um fica de pijama na sua cama
- Certificar que esta tudo calmo e a dormir
- Atender os telefones da casa
- Participar nas reuniões de equipa atempadamente agendadas
- Acompanhar os jovens na ceia e certificar-se que o refeitório fica limpo e arrumado
- Relembrar que todos os jovens têm de lavar os dentes
- Permitir que os jovens tenham momentos de maior individualidade e privacidade
- Deitar os jovens, verificando que cada um fica de pijama na sua cama
- Certificar que esta tudo calmo e a dormir
- Atender os telefones da casa
- Participar nas reuniões de equipa atempadamente agendadas
- Garantir um ambiente familiar, a estabilidade emocional e a qualidade de vida de cada jovem
- Receber jovens para a unidade de emergência e comunicar de imediato com o diretor técnico-pedagógico, certificando-se que regista todas as informações e documentos que acompanham o jovem na admissão
- Registo de todo o turno

### **00:00 – 08:00**

- Certificar-se que recebe toda a informação do turno anterior-ler livro de ocorrências
  - Controlo da medicação (até ao final do turno);
  - Passagem pelos quartos das jovens (pelo menos de 30 em 30 minutos);
  - Certificar que as portas ficam sempre entreabertas;
  - Certificar que cada jovem esta na sua devida cama;
  - Colaborar na preparação de atividades sempre que necessário;
  - Colaborar e executar refeições sempre que os restantes colegas pedem (apenas poderão;
  - pedir quando no dia seguinte a refeição não será possível ser preparada pelas jovens da casa);
  - Verificar se a casa necessita de alguma arrumação e arrumar sempre que algo não está bem;
  - Descongelar a comida para o dia seguinte de acordo com a ementa estabelecida;
  - Verificar se na dispensa e espaços de armazenar a alimentação estão devidamente acondicionados e nas boas condições
- de ser enjeridos, organizar sempre que necessário;
- Verificar e organizar as roupas das jovens e colocar a roupa a lavar sempre que haja necessidade;
  - Preparação do pequeno-almoço;
  - Acompanhar o pequeno-almoço;
  - Acordar, sempre que possível, de forma personalizada, faseada e tranquila;
  - Atender os telefones da casa;
  - Participar nas reuniões de equipa atempadamente agendadas;

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir um ambiente familiar e a estabilidade emocional e a qualidade de vida de cada jovem</li> <li>• Receber jovens para a unidade de emergência e comunicar de imediato com o diretor técnico-pedagógico, certificando-se que regista todas as informações e documentos que acompanham o jovem na admissão</li> <li>• Registo de todo o turno</li> </ul>	
<b>VALIDAÇÃO</b>	
<b>Diretor da área</b>	<b>Mesa Administrativa</b>
<b>12/05/2023</b>	<b>19/05/2023</b>
<b>Data da última revisão</b>	
<b>12/05/2023</b>	<b>19/05/2023</b>

Tabela 4: Descritivo Função Auxiliar de Ação Educativa CAR

### 3.2 Descritivo da função de auxiliar de ação educativa da creche e pré-escolar


<b>Descritivo de funções de auxiliar de ação educativa Creche e Pré-escolar</b>	
	
<b>Principais Atribuições e Responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receber as crianças à porta da creche/pré-escolar</li> <li>• Registrar na plataforma em uso na instituição a hora de entrada da criança e informações que os pais/encarregados de educação transmitiram</li> <li>• Transmitir informações aos pais/encarregados de educação a pedido do educador de infância</li> <li>• Ajudar as crianças na hora do almoço promovendo a autonomia</li> <li>• Alimentar as crianças mais novas ou as que ainda não tenham autonomia para o efeito</li> <li>• Apoiar nas rotinas de higiene e descanso das crianças</li> <li>• Ajudar os educadores de infância nas atividades pedagógicas</li> <li>• Acompanhar as crianças em visitas de estudo e excursões</li> <li>• Ensinar rotinas de higiene pessoal, como, por exemplo, lavar as mãos e escovar os dentes depois das refeições</li> <li>• Garantir que as crianças com necessidades educativas especiais se sentem integradas</li> <li>• Garantir que as regras sociais são cumpridas</li> <li>• Prevenir acidentes</li> <li>• Prestar primeiros socorros sempre que seja preciso e encaminhar a criança para uma unidade de saúde, caso se justifique</li> <li>• Promover o desenvolvimento motor, sensorial, cognitivo, afetivo e social através de atividades</li> <li>• Apoiar os educadores de infância na concretização das atividades do plano anual de atividades e noutras atividades pedagógicas ainda que não programadas</li> <li>• Encaminhar as crianças aos familiares ou encarregados de educação no fim do dia prestando todas as informações acerca da criança, que não contendam com a privacidade das restantes.</li> </ul>	
<b>Validação</b>	
<b>Diretor da área</b>	<b>Mesa Administrativa</b>
<b>12/05/2023</b>	<b>19/05/2023</b>
<b>Data da última revisão</b>	
<b>12/05/2023</b>	<b>19/05/2023</b>

Tabela 4: Descritivo Função Auxiliar de Ação Educativa Creche e Pré-Escolar

IV-Descrição e Análise de Funções – Instrumento

4.1 Descrição e Análise de Funções – Auxiliar Ação Educativa da CAR

<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES</b>	
<b>Designação da Função</b> Auxiliar de Ação Educativa	<b>Referencial</b> Classificação Portuguesa das Profissões 5311.0
<b>Setor</b> Casa de acolhimento residencial	
<b>Posicionamento Hierárquico</b>	
<pre> graph TD     A[Técnico Superior Educação Social] --- B[Auxiliar Ação Educativa]             </pre>	
<b>Substituído por</b> Auxiliar de Ação Educativa	
<b>Missão</b> Acompanhar cada jovem respeitando a sua individualidade	
<b>Principais Atribuições e Responsabilidades</b>	
Apoiar os utentes na realização de atividades diárias. Supervisionar a alimentação diária. Incentivar a arrumação dos quartos. Supervisionar a administração da medicação. Acompanhar os utentes a consultas médicas. Observação dos cadernos e trabalhos escolares. Participar e criar projetos socioeducativos para as crianças e jovens. Disponibilizar-se para ouvir os problemas dos jovens. Participar nas reuniões de equipa. Reportar ao gestor de caso problemas que necessitem intervenção deste.	
<b>Conhecimentos ,Qualificações e Experiência Profissional</b>	
<b>Habilitações Literárias</b> 9º ano	<b>Conhecimento de linguas estrangeiras</b> Inglês básico (preferencialmente)
<b>Conhecimentos profissionais, qualificações e certificados</b>	
Conhecimentos de primeiros socorros; Formação em ação educatitva (preferencialmente).	
<b>Experiência Profissional</b>	
Experiência na área do acompanhamento a crianças e jovens em risco (preferencialmente)	

<b>Perfil de competências, capacidades e aptidões</b>	
<b>Competências nucleares</b>	
Integridade Determinação Iniciativa Motivação para o trabalho Cooperação Respeito pelos outros	
<b>Competências específicas (comportamentais: pessoais, interpessoais e de liderança)</b>	
Adaptabilidade Resiliência Resolução de problemas Empatia Trabalho em equipa Assiduidade e pontualidade	
<b>CrITÉrios de Eligibilidade</b>	
-Carta de condução; -Registo criminal específico para profissões que envolvam trabalho com menores(Lei n.º 113/2009, de 17 de setembro).	
<b>Indicadores de Desempenho</b>	
<b>Objetivos Organizacionais</b>	Contribuir para o bom desempenho organizacional que lhe for atribuído individualmente
<b>Objetivos Específicos</b>	Grau de satisfação dos utentes com nível igual ou superior a 4 (escala 1 a 5)
<b>Instrumentos de Medida</b>	Registo de ocorrências; questionário de satisfação dos utentes
<b>Validação</b>	
<b>Diretor da área</b>	<b>Mesa Administrativa</b>
<b>12/05/2023</b>	<b>19/05/2023</b>
<b>Data da última revisão</b>	
<b>12/05/2023</b>	<b>19/05/2023</b>

4.2 Descrição e Análise de Funções – Auxiliar Ação Educativa da Creche e Pré-Escolar

<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES</b>	
<b>Designação da Função</b> Auxiliar de Ação Educativa	<b>Referencial</b> Classificação Portuguesa das Profissões 5311.0
<b>Setor</b> Creche/Pré-Escolar	
<b>Posicionamento Hierárquico</b>	
<pre> graph TD     Educadora --&gt; Auxiliar[Auxiliar Ação Educativa]             </pre>	
<b>Substituído por</b> Auxiliar de Ação Educativa	
<b>Missão</b> Acompanhar cada criança respeitando a sua individualidade	
<b>Principais Atribuições e Responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receber as crianças à porta da creche/pré-escolar</li> <li>• Transmitir informações aos pais/encarregados de educação a pedido do educador de infância</li> <li>• Ajudar as crianças na hora do almoço promovendo a autonomia</li> <li>• Alimentar as crianças mais novas ou as que ainda não tenham autonomia para o efeito</li> <li>• Apoiar nas rotinas de higiene e descanso das crianças</li> <li>• Ajudar os educadores de infância nas atividades pedagógicas</li> <li>• Acompanhar as crianças em visitas de estudo e excursões</li> <li>• Ensinar rotinas de higiene pessoal</li> <li>• Garantir que as regras sociais são cumpridas</li> <li>• Prevenir acidentes</li> <li>• Prestar primeiros socorros</li> <li>• Promover o desenvolvimento motor, sensorial, cognitivo, afetivo e social através de atividades</li> <li>• Apoiar os educadores de infância na concretização das atividades do plano anual de atividades</li> </ul>	
<b>Conhecimentos, Qualificações e Experiência Profissional</b>	
<b>Habilitações Literárias</b>	<b>Conhecimento de línguas estrangeiras</b>
9º ano	Inglês básico (preferencialmente)
<b>Conhecimentos profissionais, qualificações e certificados</b>	
Conhecimentos de primeiros socorros; Formação em ação educativa (preferencialmente).	
<b>Experiência Profissional</b>	
Experiência na área do acompanhamento a crianças e jovens em risco (preferencialmente)	
<b>Perfil de competências, capacidades e aptidões</b>	

<b>Competências nucleares</b>	
Integridade Determinação Iniciativa Motivação para o trabalho Cooperação Respeito pelos outros	
<b>Competências específicas (comportamentais: pessoais, interpessoais e de liderança)</b>	
Adaptabilidade Resiliência Resolução de problemas Empatia Trabalho em equipa Assiduidade e pontualidade	
<b>Critérios de Elegibilidade</b>	
-Carta de condução; -Registo criminal específico para profissões que envolvam trabalho com menores (Lei n.º 113/2009, de 17 de setembro).	
<b>Indicadores de Desempenho</b>	
<b>Objetivos Organizacionais</b>	Contribuir para o bom desempenho organizacional que lhe for atribuído individualmente
<b>Objetivos Específicos</b>	Grau de satisfação dos utentes com nível igual ou superior a 4 (escala 1 a 5)
<b>Instrumentos de Medida</b>	Registo de ocorrências; questionário de satisfação dos utentes
<b>Validação</b>	
<b>Diretor da área</b>	<b>Mesa Administrativa</b>
<b>12/05/2023</b>	<b>19/05/2023</b>
<b>Data da última revisão</b>	
<b>12/05/2023</b>	<b>19/05/2023</b>

**Apêndice XIV- Questionário aos colaboradores no final 1ª semana**





**Objetivo-** Verificação integração do novo colaborador

**Data:**

**Entrevistados:** novos colaboradores

**1. Como se sente na escala de 1 a 4 depois da primeira semana de trabalho?**

(1- Nada satisfeito 2- Pouco satisfeito 3- Satisfeito 4- Muito satisfeito)

	1   Nada Satisfeito	2   Pouco Satisfeito	3   Satisfeito	4   Muito Satisfeito
				
Face às condições materiais de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Face ao relacionamento com os colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Face ao acolhimento pelo diretor da área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Face ao acolhimento pelos administradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Face ao relacionamento com utentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.0 que sugere que possamos melhorar no nosso procedimento de acolhimento?**

**3. Que dificuldades sentiu durante a sua primeira semana?**

**4.0 que mais lhe agradou nesta primeira semana?**

**Apêndice XV- Questionário aos colaboradores no final 1º mês**





**Objetivo-** Verificação integração do novo colaborador

**Data:**

**Entrevistados:** novos colaboradores

**1.Como se sente na escala de 1 a 4 depois do primeiro mês de trabalho?**

(1- Nada satisfeito 2- Pouco satisfeito 3- Satisfeito 4- Muito satisfeito)

	1   Nada Satisfeito	2   Pouco Satisfeito	3   Satisfeito	4   Muito Satisfeito
				
Face às condições materiais de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Face ao relacionamento com os colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Face ao acolhimento pelo diretor da área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Face ao acolhimento pelos administradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Face ao relacionamento com utentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.O que sugere que possamos melhorar no nosso procedimento de acolhimento?**

**3.Que dificuldades sentiu durante a seu primeiro mês?**

**4.O que mais lhe agradou no seu primeiro mês?**

## **Apêndice XVI- Entrevista ao novo colaborador (final 3º mês)**

Objetivo- Verificação integração do novo colaborador

Entrevistados: novos colaboradores

- 1- Decorridos 3 meses da sua admissão, como considera a sua integração no que tange às relações com os colegas e direção pedagógica?
- 2- O que mudaria no processo de integração para o tornar mais eficaz?
- 3- Sentiu dificuldades de adaptação ao trabalho?
- 4- Sentiu dificuldades de relacionamento com restantes colegas e superiores hierárquicos?
- 5- O que mais lhe agradou e desagradou nestes três meses?
- 6- Imagine que amanhã é admitido novo colaborador para o seu setor. Que conselhos lhe daria?

Muito obrigada!

**Apêndice XVII- Grelha de registo das notas de campo**

Data	Observado (novo colaborador, seus pares e diretor da área)	Setor	Atitude perante a função	Relacionamento com pares	Relacionamento com superior hierárquico

Muito obrigada!

### **Apêndice XVIII- Entrevista ao novo colaborador (final 6º mês)**

Objetivo- Verificação integração do novo colaborador

Entrevistados: novos colaboradores

- 1- Decorridos 6 meses da sua admissão, como considera a sua integração no que tange às relações com os colegas e direção pedagógica?
- 2- O que mudaria no processo de integração para o tornar mais eficaz?
- 3- Sentiu dificuldades de adaptação ao trabalho?
- 4- Sentiu dificuldades de relacionamento com restantes colegas e superiores hierárquicos?
- 5- O que mais lhe agradou e desagradou nestes três meses?
- 6- Imagine que amanhã é admitido novo colaborador para o seu setor. Que conselhos lhe daria?

## **Apêndice XIX - Entrevista ao novo colaborador (final do 1º ano)**

Objetivo- Verificação integração do novo colaborador

Entrevistados: novos colaboradores

- 1- Decorridos um ano da sua admissão, como considera a sua integração no que tange às relações com os colegas e direção pedagógica?
- 2- O que mudaria no processo de integração para o tornar mais eficaz?
- 3- Sentiu dificuldades de adaptação ao trabalho?
- 4- Sentiu dificuldades de relacionamento com restantes colegas e superiores hierárquicos?
- 5- O que mais lhe agradou e desagradou nestes três meses?
- 6- Imagine que amanhã é admitido novo colaborador para o seu setor. Que conselhos lhe daria?

**Apêndice XX - Questionário de Avaliação do Instrumentos (Descritivo de funções de auxiliar de ação educativa CAR (3 turnos))**

Tendo em consideração o instrumento em análise, e a escala apresentada, de 0 a 5, classifique como o mesmo se adequa relativamente à GDRH, nomeadamente, aos indicadores abaixo indicados, sendo que:

- 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

	0	1	2	3	4	5
Missão, Visão, Valores						
Gestão administrativa dos RH						
Recrutamento						
Seleção						
Gestão e avaliação desempenho						
Identificação Gap's						
Formação						
Gestão conflitos						
Rotatividade, Retenção, Gestão de Saída						
Comunicação						
Promoção; Compensação e Benefícios						

Muito obrigada!

**Apêndice XXI - Questionário de Avaliação do Instrumento (Descritivo de funções de auxiliar de ação educativa Creche e Pré-Escolar)**

Tendo em consideração os instrumentos em análise, e a escala apresentada, de 0 a 5, classifique como se o mesmo se adequa relativamente à GDRH, nomeadamente, aos indicadores abaixo indicados, sendo que:

- 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

	0	1	2	3	4	5
Missão, Visão, Valores						
Gestão administrativa dos RH						
Recrutamento						
Seleção						
Gestão e avaliação desempenho						
Identificação Gap's						
Formação						
Gestão conflitos						
Rotatividade, Retenção, Gestão de Saída						
Comunicação						
Promoção; Compensação e Benefícios						

Muito obrigada!

**Apêndice XXII - Questionário de Avaliação do Instrumentos (Descrição e Análise de Funções- DAF's - AAE da CAR)**

Tendo em consideração o instrumento em análise, e a escala apresentada, de 0 a 5, classifique como se adequa o mesmo relativamente à GDRH, nomeadamente, aos indicadores abaixo indicados, sendo que:

- 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

	0	1	2	3	4	5
Missão, Visão, Valores						
Gestão administrativa dos RH						
Recrutamento						
Seleção						
Gestão e avaliação desempenho						
Identificação Gap's						
Formação						
Gestão conflitos						
Rotatividade, Retenção, Gestão de Saída						
Comunicação						
Promoção; Compensação e Benefícios						

Muito obrigada!

**Apêndice XXIII - Questionário de Avaliação do Instrumento (Descrição e Análise de Funções- DAF's da Creche e Pré-Escolar)**

Tendo em consideração o instrumento em análise, e a escala apresentada, de 0 a 5, classifique como se adequa o mesmo relativamente à GDRH, nomeadamente, aos indicadores abaixo indicados, sendo que:

- 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

	0	1	2	3	4	5
Missão, Visão, Valores						
Gestão administrativa dos RH						
Recrutamento						
Seleção						
Gestão e avaliação desempenho						
Identificação Gap's						
Formação						
Gestão conflitos						
Rotatividade, Retenção, Gestão de Saída						
Comunicação						
Promoção; Compensação e Benefícios						

Muito obrigada!

**Apêndice XXIV –Guião de entrevista semiestruturada (avaliação do objetivo específico 1)**

Considerando o modelo de DAF em análise, assim como o descritivo de funções responda por favor às questões:

- 1- O descritivo de funções reflete as tarefas e responsabilidades da função de AAE?
- 2- Qual a utilidade de um instrumento como o modelo de DAF construído e implementado?
- 3- Qual a utilidade de um instrumento como o descritivo de funções construído e implementado?
- 4- Os instrumentos refletem a missão visão e valores do CJC?

Muito obrigada!

## **Apêndice XXV –Guião de entrevista semiestruturada (avaliação do objetivo específico 2)**

Entrevistado: Diretor da Área

Considerando os procedimentos de acolhimento e integração aplicados aos dois novos colaboradores, por favor responda às seguintes perguntas:

- 1-Como decorreu o processo de acolhimento do novo colaborador?
- 2-Comparando com colaboradores anteriores, relativamente aos quais não foram aplicados os procedimentos de acolhimento e integração, consegue identificar diferenças? Em que sentido?
- 3-Relativamente ao posicionamento dos novos colaboradores com a função, com o relacionamento com os pares e com os superiores, o que lhe apraz sublinhar?
- 4- Considera que as conversas informais e os questionários de monitorização da integração são importantes para que se sintam valorizados?
- 5- A periodicidade da monitorização é adequada?
- 6-Relativamente ao relacionamento entre pares, considera haver diferenças entre o acolhimento e integração antes e depois da existência de procedimentos?
- 7-Houve alguma reação por parte dos colaboradores aquando da fase de preparação do acolhimento? Ou seja, o facto de serem informados sobre a contratação de novo colaborador trouxe alguma alteração à forma como acolheram o novo colega?

Muito obrigada!

## **Apêndice XXVI –Guião de entrevista semiestruturada (avaliação do objetivo específico 2)**

Entrevistado: Pares

Considerando os procedimentos de acolhimento e integração aplicados ao novo colaborador, por favor responda às seguintes perguntas:

- 1-Como decorreu o processo de acolhimento do novo colaborador?
- 2-Comparando com colaboradores anteriores, relativamente aos quais não foram aplicados os procedimentos de acolhimento e integração, consegue identificar diferenças? Em que sentido?
- 3-Relativamente ao relacionamento entre pares, considera haver diferenças entre o acolhimento e integração antes e depois da existência de procedimentos?
- 4-Houve alguma reação por parte dos colaboradores aquando da fase de preparação do acolhimento? Ou seja, o facto de serem informados sobre a contratação de novo colaborador, e que isso não deveria ser visto como ameaça, mas sim como mais-valia, trouxe alguma alteração à forma como acolheram o novo colega?

Muito obrigada!

## **Apêndice XXVII–Guião de entrevista semiestruturada (avaliação do objetivo específico 2)**

Entrevistado: AAE contratado em momento anterior à conclusão dos instrumentos e sua aplicação

Considerando os procedimentos de acolhimento e integração aplicados ao novo colaborador, por favor responda às seguintes perguntas:

- 1-Como decorreu o processo de acolhimento do novo colaborador?
- 2-Comparando com o seu próprio acolhimento e integração, consegue identificar diferenças? Em que sentido?
- 3-Relativamente ao relacionamento entre pares, considera haver diferenças entre o acolhimento e integração antes e depois da existência de procedimentos?
- 4-Houve alguma reação por parte dos colaboradores aquando da fase de preparação do acolhimento? Ou seja, o facto de serem informados sobre a contratação de novo colaborador, e que isso não deveria ser visto como ameaça, mas sim como mais-valia, trouxe alguma alteração à forma como acolheram o novo colega?
- 5- Considera importante a monitorização da integração através de conversas informais e de questionários?



# MANUAL DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO



## **I – Processo de Acolhimento**

- 1.1.- Dia do Acolhimento
  - 1.1.1- Reunião
  - 1.1.2- Nomeação de padrinho/madrinha
- 1.2.- Visita às instalações
- 1.3. – Entrega Kit
  - 1.3.1- Brochura
  - 1.3.2- Mascote
  - 1.3.3- Pin
  - 1.3.4- Chave cacifo
  - 1.3.5- Comando portão

## **II- A Instituição**

- 2.1. História
- 2.2. Localização
- 2.3. Planta
- 2.4. Visão, Missão e Valores
- 2.5. Organograma
- 2.6. Serviços Prestados
- 2.7. Voluntariado
- 2.8. Estagiários
- 2.8. Regulamentos Internos

## **III- RECURSOS HUMANOS**

- 3.1. Processo de Acolhimento
- 3.2. Horário de Trabalho
- 3.3. Retribuição
- 3.4. Refeição
- 3.5. Feriados
- 3.6. Férias
- 3.7. Faltas
- 3.8. Formação
- 3.9. Direitos e Deveres
- 3.10. Conduta Disciplinar

## **IV- SAÚDE, SEGURANÇA E HIGIENE NO TRABALHO**

- 4.1. Vestuário
- 4.2. Higiene e Segurança no Trabalho
- 4.3. Seguro de Acidentes de Trabalho

## **V-COMUNICAÇÃO**

- 5.1. Email institucional
- 5.2. Portal colaborador
- 5.3. Site
- 5.4. Newsletter
- 5.5. Canal sugestões
- 5.6. Canal denúncias

## **VI. Employer Branding**

## **VII. Parcerias**

## **IX. Versão online do Manual de Acolhimento e Integração**

### **I – Processo de acolhimento**

As pessoas são a essência da instituição.

Todo o processo de acolhimento deve ter como finalidade fazer com que o colaborador se sinta bem-vindo à instituição.

É um processo de quebra-gelo e aprendizagem mútua.

Toda a parte administrativa da admissão externa ou interna, com a assinatura do contrato, documentos e ficha de admissão, é prévia a este momento.

#### **1.1.- O Dia do Acolhimento**

O dia de acolhimento é um dia muito importante quer para a instituição quer para o trabalhador.

O novo trabalhador é recebido pela Presidente da Mesa Administrativa ou na sua ausência por outro elemento da Administração, pelo diretor da área, e pelo padrinho ou madrinha previamente designado pelo diretor da área.

##### **1.1.1.- Reunião**

No dia do acolhimento, há uma reunião entre o colaborador, a Presidente da Mesa Administrativa, o diretor da área e o padrinho/madrinha.

São dadas as boas-vindas ao trabalhador, escolhido o padrinho e entregue o Kit de boas vindas.

##### **1.1.2.- Nomeação do padrinho.**

O diretor de área é responsável por indicar um padrinho para o novo colaborador.

O padrinho é alguém da mesma área ou setor que vai ajudar o acolhimento e integração do novo colaborador e que foi previamente convidado pelo diretor da área para exercer essas funções.

O padrinho é alguém que auxilia, tira dúvidas e acompanha o novo colaborador até que se sinta integrado.

### 1.2.- Visita às instalações

A visita às instalações do Centro Juvenil de Campanhã faz parte do processo de acolhimento dos novos colaboradores.

O novo colaborador tem a oportunidade de ficar a conhecer todas as áreas e departamentos da instituição, para além daquela onde vai desenvolver a sua atividade. É também a oportunidade de conhecer e ser conhecido por todos os trabalhadores da instituição.

### 1.3. – Entrega Kit

Na reunião é entregue um kit que contém uma brochura, uma mascote do CJC, um pin., a chave do cacifo e o comando do portão do parque de estacionamento.

#### 1.3.1-Brochura

A brochura é um pequeno livro onde contém a súmula das informações mais importantes para quem está a começar a nova etapa ao serviço da instituição.

#### 1.3.2-Mascote (Jotinha)

Rapaz, sardento, t-shirt, calções e *cup*

A nossa mascote é entregue como sinal de boas-vindas.

#### 1.3.3- Pin

O pin com o logótipo da instituição pode ser usado em datas importantes para a instituição.

#### 1.3.4-Chave cacifo

Todos os colaboradores têm direito a cacifo para guardarem os seus pertences.

#### 1.3.5-Comando portão

Todos os trabalhadores têm o direito de estacionar dentro da instituição os seus veículos.

## **II- A Instituição**

### 2.1. História

Quando em 29 de março de 1809, o exército francês, sob o comando do Marechal Soult, invadiu pela segunda vez o país e chegou ao Porto, deu-se a tragédia da Ponte das Barcas, em que milhares de portuenses ficaram sepultados nas águas do Douro.

O Padre José de Oliveira, para recolher as crianças que nela perderam os pais, fundou oficialmente a 6 de janeiro de 1814, o Seminário dos Meninos Desamparados.

Ao longo dos anos, com o crescimento da obra, esta instalou-se em diversos espaços até ao atual espaço doado pelo benfeitor Luís António Gonçalves de Lima, onde se fixou – Casa e Quinta do Pinheiro de Campanhã.

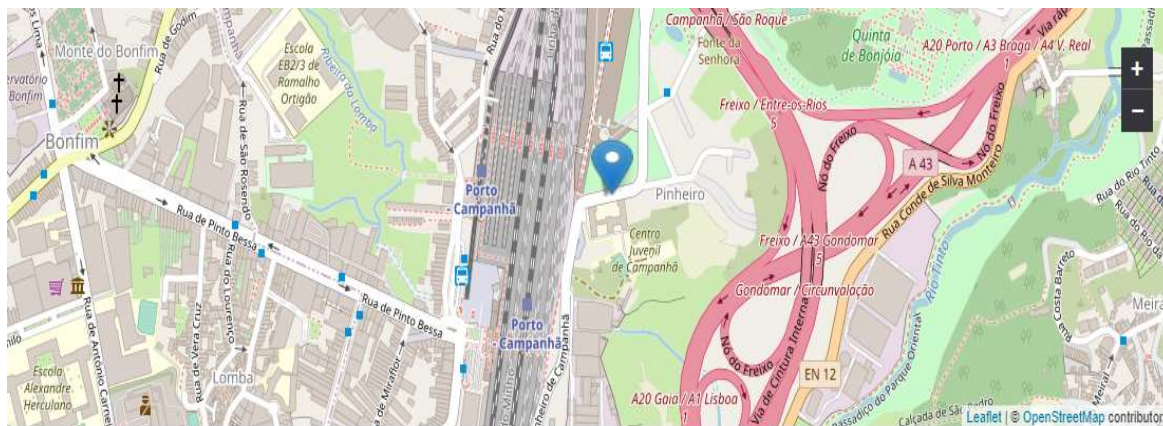
A partir de 24 de novembro de 1967, a instituição passou a denominar-se Internato Juvenil de Campanhã. Em 15 de junho de 1982 em homenagem ao seu Fundador, adotou o nome de Internato Juvenil Padre José de Oliveira.

Em 20 de novembro de 1986, por escritura pública, esta instituição voltou a mudar a sua denominação agora para Centro Juvenil de Campanhã.

Desde 1998 a Assembleia Geral aprovou os novos Estatutos e um novo nome: Centro Juvenil de Campanhã – Seminário dos Meninos Desamparados.

## 2.2. Localização

O CJC tem a sua sede social na Rua Pinheiro de Campanhã, 468, 4300-415, na freguesia de Campanhã, concelho do Porto.



## 2.3. Visão, Missão e Valores

O CJC tem por **Visão** ser uma instituição de referência a nível nacional, reconhecida pela qualidade dos serviços prestados, com uma notoriedade forte e credível.

Propõe-se como **Missão** prestar serviços individualizados e humanizados de qualidade, numa perspetiva de melhoria contínua, procurando responder às necessidades e expectativas dos seus utentes, famílias e comunidade.

O CJC tem por **Valores** a **Solidariedade** (o propósito da existência da Instituição); o **Espírito de Equipa** (sentido coletivo, baseado na coesão, colaboração, confiança, honestidade e respeito pela individualidade); **Afetividade** (aproximar as pessoas e proporcionar-lhes experiências positivas); **Profissionalismo** (competência, rigor e ética como alicerces do trabalho); **Qualidade** (procurar a excelência com dedicação, persistência e espírito de sacrifício); **Transparência** (como meio de promoção de relações de confiança); **Respeito** (reconhecer cada pessoa como um ser único com necessidades

distintas e igualmente valorizadas); **Equidade** (garantir as mesmas oportunidades, compreendendo as diferentes necessidades, capacidades e perfil de funcionalidade de cada indivíduo); **Dignidade** (compromisso basilar de promover o respeito pela dignidade da pessoa humana).

#### 2.4 Objetivo principal

O CJC é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), que tem como objetivo principal a promoção do bem-estar, educação, satisfação das necessidades emocionais, físicas, educacionais e sociais da população infantil e juvenil, numa perspetiva de solidariedade social, visando contribuir para formar jovens íntegros, estruturados e socialmente responsáveis, nomeadamente através das seguintes ações:

- Acolher em regime de internato, com caráter temporário, crianças ou jovens em situação efetiva de abandono ou orfandade;
- Aceitar em regime de externato, nas diversas respostas sociais, com caráter temporário, crianças e jovens;
- Criar, fomentar e proporcionar, de acordo com as suas capacidades, o desenvolvimento moral, cultural, profissional, físico e desportivo às crianças e jovens;
- Apoiar a integração social e comunitária das crianças e jovens e a sua formação.

#### 2.5 Os órgãos

Os elementos que compõem os órgãos sociais do CJC, tem um projeto e uma visão para o crescimento sustentado da Instituição. Esta estratégia, que tem vindo ser implementada paulatinamente, tem-se refletido na procura da prestação de serviços de excelência e na melhoria das condições de atratividade e retenção de recursos humanos.

O CJC é composto por Mesa da Assembleia Geral, Mesa Administrativa e Conselho Fiscal

#### Mesa da Assembleia Geral

Presidente

Manuel Fernando Silva Fernandes

1º Secretário

José Manuel Martins Sousa  
2º Secretário  
Joaquim Manuel Ferreira

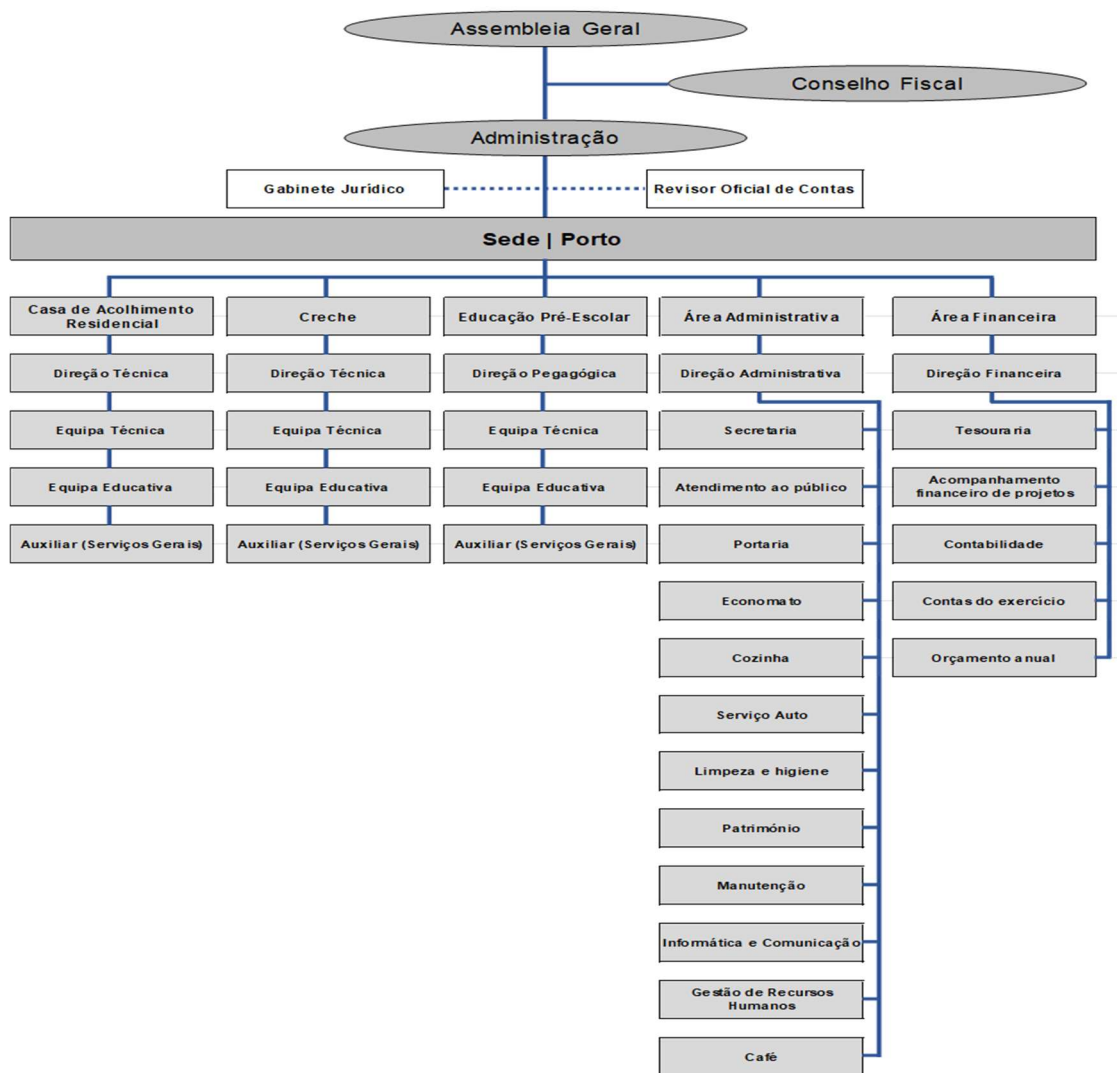
#### Mesa Administrativa

Presidente  
Carla Manuela da Silva Pereira  
Secretário  
Nuno Miguel de Oliveira Moreira  
Tesoureiro  
Joaquina Pacheco Moreira  
1º Vogal  
Jacinta Maria Oliveira Monteiro Soares Baptista  
2º Vogal  
Paula Cristina Silva Dias Santos

#### Conselho Fiscal

Presidente  
Ricardo Jorge das Neves Fernandes Soares  
1º Vogal  
Bruno Miguel Rodrigues da Fonseca  
2º Vogal  
Manuel Fernando Sequeira Monteiro

#### 2.6. Organograma



## 2.7. Serviços Prestados

O CJC é uma instituição que reveste a forma de associação de solidariedade social e goza do estatuto de utilidade pública, estando registada na Direção Geral da Segurança Social.

Organiza a sua intervenção social em duas grandes áreas: Infância e Juventude e a Educação. Em cada uma destas áreas desenvolve serviços que funcionam enquadrados em acordos de cooperação típicos com o Instituto da Segurança Social, I.P. e com a Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares.

O Gabinete de Psicologia abriu portas em agosto de 2018 e consiste na prestação de serviços de Psicologia, Orientação Vocacional e Profissional e de acompanhamento psicossocial a populações de maior vulnerabilidade.

O objetivo primordial deste Gabinete é permitir o acesso de populações socioeconómicas mais desfavorecidas a serviços diferenciadores, sendo este um problema social cada vez mais comum na nossa sociedade, afetando sobretudo populações de maior vulnerabilidade.

Assim, disponibiliza-se um projeto de cariz social que permite à comunidade o acesso a um serviço que contribui de forma bastante significativa para a melhoria da sua saúde e bem-estar mental, sendo prestado por psicóloga clínica tanto a crianças, jovens, adultos e idosos. O acesso a este serviço é feito de forma célere e eficaz.

O estabelecimento de serviço de Café abriu portas ao público em julho de 2021. O espaço encontrava-se equipado e até essa data funcionava como sala de convívio interna. Assim, no âmbito da política de rentabilização de recursos e ativos existentes, por proposta da Mesa Administrativa foi aprovada na Assembleia Geral Ordinária de 31 de março de 2021, a alteração dos Estatutos de forma a permitir o desenvolvimento de atividades de natureza instrumental relativamente aos fins não lucrativos, sendo que os resultados económicos que adviessem dessa atividade, contribuía exclusivamente para o financiamento das respostas sociais desenvolvidas pelo Centro Juvenil de Campanhã. Apesar do funcionamento desta atividade ainda se encontrar numa fase embrionária, atendendo ao nível de aceitação do público, perspetiva-se que tal atividade se demonstre um importante reforço financeiro para a Instituição.

O serviço de Lavandaria encontra-se em fase de análise, sendo previsível iniciar o seu funcionamento no decorrer do mês de dezembro.

O espaço encontra-se equipado, funcionando o serviço de lavagem de roupas exclusivamente das respostas sociais. Assim, no âmbito da política de rentabilização de recursos e ativos existentes, à semelhança do procedimento realizado para o Café, foi também este tipo de serviço alvo de proposta e aprovação.

Atendendo que nesta zona não existe qualquer empresa que preste este tipo de serviços, perspetiva-se que tal atividade se demonstre um importante reforço financeiro para a Instituição.

### **LOJA SOCIAL**

A Loja Social encontra-se em fase de preparação, sendo previsível iniciar o seu funcionamento no decorrer do mês de dezembro.

Este serviço nasce com o objetivo de reaproveitar bens e equipamentos amavelmente doados ao Centro Juvenil de Campanhã por particulares e empresas, mas que pelas suas características/tipo/tamanho/quantidade não são utilizados. Assim, disponibilizaremos a preços simbólicos, bens e equipamentos para que famílias desfavorecidas possam assim atenuar os efeitos da pobreza e exclusão social com a aquisição de bens necessários ao seu dia-a-dia.

## 2.8. Voluntariado

Departamento Municipal de Coesão social do Porto- Rede Local de Voluntariado

Acompanhamento de crianças e adolescentes (do 3º ciclo de escolaridade ao secundário) ao nível do apoio ao estudo e tarefas escolares.

Auxiliar e orientar os alunos nas tarefas escolares, esclarecimento e dúvidas e preparação para os testes/exames.

Promover o bem-estar social e psicológico das crianças e jovens institucionalizados através de atividades lúdicas e/ou pedagógicas durante o fim de semana

Planear e proporcionar momentos lúdicos e/ou pedagógicos, por exemplo:

- atividade física/desportiva (jogar à bola, basquetebol, andebol, entre outros); capoeira, judo ou outras modalidades que sejam viáveis realizar nos espaços do centro
- música (cantar ou tocar um instrumento);
- artes plásticas;
- teatro; entre outras.

Apoiar as atividades de manutenção dos espaços exteriores, nomeadamente os jardins, e sua conservação.

- Realização de trabalhos no jardim (cortar relva, regar, podar, colher, plantar...).
- Limpar espaços exteriores;

- Pintar paredes, gradeamento.
- Tarefas serviços gerais.

## 2.9. Estagiários

Em psicologia (faculdade de Psicologia Porto)

Serviço Social

Educação de infância - Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti

Recursos humanos (Iscap)

## 2.10. Estatutos e Regulamentos Internos

Os estatutos do CJC e regulamentos internos de cada resposta social estão disponíveis no site institucional.

São disponibilizados no dia do acolhimento aos colaboradores e é recomendada a sua leitura.

## **III. RECURSOS HUMANOS**

### 3.1. Processo de Acolhimento

Na fase de acolhimento que terá uma duração de cerca de uma semana, o novo colaborador receberá acompanhamento direto do responsável pela equipa ou colega da mesma categoria, de modo a integrar o colaborador nas novas funções. No final deste período, é realizada uma reunião para avaliar a adaptação às rotinas e execução das tarefas, como também solicitado o preenchimento do inquérito de avaliação do acolhimento a novos colaboradores pelos responsáveis de recursos humanos.

### 3.2. Horário de Trabalho

### 3.3. Retribuição

### 3.4. Refeição

### 3.5. Feriados

### 3.6. Férias

### 3.7. Faltas

3.8. Formação

3.9. Direitos e Deveres

3.10. Conduta Disciplinar

#### **IV- SAÚDE, SEGURANÇA E HIGIENE NO TRABALHO**

4.1. Vestuário

4.2. Higiene e Segurança no Trabalho

4.3. Seguro de Acidentes de Trabalho

#### **5.COMUNICAÇÃO**

5.1. Email institucional

5.2. Portal colaborador

5.3. Site

5.4. Newsletter

5.5. Canal sugestões

5.6. Canal denúncias

#### **5.7TRANSPARÊNCIA**

Política de privacidade

O Centro Juvenil de Campanhã – Seminário dos Meninos Desamparados, disponibiliza neste website um conjunto de informações, tanto quanto possível atualizadas e rigorosas, relativamente à atividade desenvolvida no âmbito das suas áreas de atuação, com o objetivo de divulgar em geral a sua missão, as suas capacidades e projetos ou serviços. O Centro Juvenil de Campanhã – Seminário dos Meninos Desamparados, proprietário do website, assume um compromisso de total privacidade em relação aos dados que neste depositar. É garantido pelo Centro Juvenil de Campanhã – Seminário dos Meninos Desamparados a confidencialidade de todos os dados alojados nos meios tecnológicos da sua responsabilidade, incluindo os ficheiros resultantes das mensagens de correio eletrónico, respeitando escrupulosamente todas as determinações legais. Os elementos recolhidos destinam-se exclusivamente a uso administrativo e informático, no âmbito estrito dos serviços solicitados pelo utilizador através do website. Ao seu titular (utilizador) é garantido o direito de acesso, retificação, alteração ou eliminação dos seus dados pessoais sempre que para isso o requeira. O Centro Juvenil de Campanhã – Seminário dos Meninos Desamparados compromete-se a tomar todas as medidas

necessárias para evitar perdas, má utilização, ou alteração da informação recebida dos utilizadores. Os nossos serviços respeitarão sempre o previsto na Lei em vigor sobre Proteção de Dados Pessoais e a não ceder, sob qualquer forma ou condição, esta informação a entidades terceiras.

#### Reclamação interna

A sua opinião é muito importante para nós. Caso presencie ou tenha conhecimento de alguma situação que na sua opinião não foi tratada de maneira correta, por favor, diga-nos. A reclamação será analisada pela Mesa Administrativa e é garantida o anonimato, caso assim pretenda.

#### 5.6. Canal denúncias ([sugestoes@centrojuvenilcampanha.com](mailto:sugestoes@centrojuvenilcampanha.com) )

A Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro estabelece o regime geral de proteção de denunciadores de infrações, transpondo a Diretiva (UE) 2019/1937 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de outubro de 2019, relativa à proteção das pessoas que denunciam violações do direito da União Europeia.

Assim e dando cumprimento à legislação em vigor foi criado um canal de denúncias fácil de utilizar.

Este canal garante o anonimato e a confidencialidade do denunciante e testemunha (que estará sempre protegida, por lei, de qualquer retaliação), a partir do qual os colaboradores, clientes/utentes, fornecedores e outros stakeholders da Instituição podem denunciar atos que representem irregularidades ou possíveis crimes, tais como, conflito de interesses, abuso de poder, fraudes financeiras e contabilísticas, atos ilícitos, assédio moral/sexual, entre outras. Todos os detalhes são muito importantes, pelo que pedimos que inclua o máximo de informação possível.

Relembramos que as denúncias devem ser efetuadas de boa-fé, a utilização indevida e/ou a prestação de declarações falsas é grave e compromete o propósito deste canal, podendo resultar em sanções.

Ao realizar uma denúncia séria e verdadeira o denunciante está a contribuir para que a Instituição se torne mais segura, justa e transparente.

A receção e tratamento da denúncia está a cargo da Mesa Administrativa.

#### Resolução Alternativa Litígios

A Entidade de Resolução Conflitos de Consumo (RAL) da área é o “CICAP – Centro de Informação de Consumo e Arbitragem do Porto”, com sede na Rua Damião de Góis, n.º 31, loja 6, 4050-225 Porto

#### Livro Reclamações Eletrónico

De acordo com a legislação vigente, disponibilizamos o livro de reclamações físico que poderá ser solicitado nos Serviços e eletrónico disponível através do link indicado no site institucional.

**O Portal do Colaborador** ferramenta de acesso exclusivo aos trabalhadores da instituição, foi criado com o objetivo de apostar na desmaterialização e agilização de processos internos da instituição e concomitantemente diminuir gastos com papel, energia, tinteiros.

Permite agilizar vários procedimentos, desde justificações de faltas, pedidos de verbas e requisições, passando por obtenção de documentos e marcação/alteração de férias, entre muitos outros.

## **VI. Employer Branding**

## **VII. Parcerias**

A Instituição conta com uma diversificada rede de parcerias estratégicas de forma a solidificar e desenvolver competências nas nossas crianças e jovens, promovendo assim sinergias com parceiros de comprovada experiência.

- Associação para Apoio à Integração Social e Comunitária - Espaço t
- Associação Movimento Terra Solta
- Associação Polvilhar Alegria – Escolinha de Rugby da Trofa
- Atlético Clube Bougadense
- Banco Alimentar
- Brisa
- Caetano Baviera
- CODE – Sociedade de Distribuição de Vestuário, SA
- Direção-Geral das Artes
- DGRSP- direção geral reinserção e serviços prisionais
- El Corte Inglês
- Entrajuda – Banco de Bens Doados
- Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti
- Externato santa clara
- Faculdade de Medicina da Universidade do Porto
- Farmácia Campus S. João
- Grupo Pestana
- Instituto Politécnico da Maia
- Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
- Instituto Superior Administração e Gestão
- Fundação Consuelo Vieira Mota
- Lactogal - Produtos Alimentares, SA
- Living Tours
- Maria Oliveira – Comércio de Peixe
- MC - Comércio de Frutas
- MentorART
- Mercado dos Óculos - Rede de Óticas
- Movimento Transformers
- Mundo a Sorrir – Saúde Oral
- Universidade Fernando Pessoa
- Visões Úteis

## **IX. Versão online do Manual de Acolhimento e Integração**