

Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Ana Filipa da Costa Santos Pereira

Práticas de Recursos Humanos:
O caso da Associação de Solidariedade Social
de Professores de Guimarães

Tese de Mestrado
Mestrado em Sociologia: Organizações e Trabalho

Trabalho efectuado sob a orientação do
Professor António Joaquim Costa

Outubro de 2014

Declaração

Nome: Ana Filipa Da Costa Santos Pereira

Endereço eletrónico: anafilipapereira91@gmail.com

Número do Bilhete de Identidade: 14019182

Título da dissertação: Práticas de Gestão de Recursos Humanos: O Caso da Associação de Solidariedade Social de Professores

Orientador: Professora António Joaquim Costa

Ano de conclusão: 2014

Designação do Mestrado: Mestrado em Sociologia: Organizações e Trabalho

É autorizada a reprodução integral desta tese/trabalho apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

Agradecimentos

O mestrado é um nível académico que exige bastante empenho e dedicação, não só a nível mental, como emocional e familiar. Condiciona que todos aqueles que nos rodeiam adaptem as suas vidas, para que sejam compatíveis com a do mestrando. Por este motivo, não podia deixar de agradecer a algumas pessoas, sem as quais, direta ou indiretamente, seria impossível a realização deste meu sonho.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao professor António Joaquim Costa, pelo apoio, acompanhamento e ensinamentos cruciais que me transmitiu durante estes dois anos letivos.

À Associação de Solidariedade Social de Professores de Guimarães, que da melhor forma me acolheu durante 6 meses e me ajudou em tudo o que foi necessário para a realização do estágio. Em especial ao Sr. Presidente Armando Guimarães e à Coordenadora Virgínia Martins, que me orientou durante esta estadia de forma excepcional.

Um agradecimento muito especial aos meus pais, pela luta de vida constante, dando-me a oportunidade de estudar e de ir mais longe, e que mesmo ausentes, tudo fizeram para me ajudar, mas principalmente, obrigada pela confiança e pelo orgulho que demonstraram ter em mim. Podem ter a certeza, que essa foi sempre a minha bomba de oxigénio.

Agradecer-te, Sérgio, por toda a compreensão, conforto e apoio incondicional, pelo companheirismo que sempre me prestaste, e pela estabilidade emocional que sempre me proporcionaste.

Aos meus irmãos mais novos, cuja boa disposição, amizade e carinho de algum modo, contribuiu para a realização deste projeto.

À minha avó Teresa, que sempre fez de tudo para facilitar a minha vida, a todos os níveis, e pelas palavras meigas e motivadores que sempre teve.

À Martinha, à Catarina, que muitas vezes me ajudaram, dando as suas opiniões, muitas vezes cruciais, para a realização do estágio e da elaboração deste documento.

Os meus mais sinceros agradecimentos a todos os que de alguma forma contribuíram para a consecução deste projeto a que tanto me dediquei.

Obrigada por acreditarem em mim e me fazerem acreditar!

Resumo

O presente texto, constituinte do relatório de estágio, no âmbito do Mestrado de Sociologia: Organizações e Trabalho, visa analisar quais as práticas de recursos humanos exercidas nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), mais propriamente, no estudo de caso da delegação de Guimarães da Associação de Solidariedade Social de Professores (ASSP) e consiste na estruturação dos seguintes aspetos:

1. Caracterização do contexto onde se realizou o estágio;
2. Exposição dos objetivos gerais e específicos do estágio;
3. Explicitação da temática que foi objeto de estudo do mesmo;
4. Sistematização do enquadramento teórico e respetiva reflexão sociológica;
5. Apresentação da metodologia utilizada e das limitações do estudo;
6. Exibição dos materiais elaborados durante o período de estágio.

O projeto teve como principal objetivo a implementação de práticas de gestão de recursos humanos, como forma de aprimorar a organização e otimizar o desempenho dos RH da associação.

Para este efeito, fez-se uma análise de quais os tipos de práticas de recursos humanos que se desenvolviam na ASSP, de forma a perceber quais as práticas que eram necessárias implementar.

Este trabalho, foi desenvolvido com base numa pesquisa qualitativa do tipo de estudo de caso. Para este fim, foram consideradas técnicas de recolha de informações como, análise documental aos estatutos e manuais da associação e análise de registos de arquivo, observação direta e reuniões periódicas com os membros da direção

Para finalizar, o projeto pretendeu perceber qual a necessidade que uma IPSS tem em ter uma boa gestão de recursos humanos e quais as práticas mais necessárias para este caso em específico.

Abstract

This essay as part of my internship report under the Master of Sociology: Organizations and Work, which aims to practices undertaken in Private Institutions of Social Solidarity (IPSS), more specifically, by the Social Solidarity Ass of teachers of (ASSP) and the follows this specific aspects:

1. Interpretation of the context in which they were hold;
2. Evaluation of the specific and general objectives of the internship;
3. Analysis of the case study;
4. Consideration of theoretical framework and sociologic reflection;
5. Interpretation of the limitations and methodology within the case study approach;
6. Disclose of materials used during the internship.

The project had as main objective the implementation of practices of human resource management in order to improve and optimize the performance of the HR Association.

In order to verify this a analysis was made based on different types of human resources practices developed by ASSP, to understand which practices would be more suitable.

This report was developed based on qualitative research information. This work was developed based on a qualitative survey of the type of case study. To sum up, we gathered information based on documents and research material and by direct observation of regular meetings between management members.

The project aim is to evaluate the need of an effective human resources structure for the success of an IPSS.

Índice

Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	v
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	ix
Índice de Gráficos.....	xi
Introdução.....	1
Objetivos.....	3
1. Enquadramento Teórico.....	5
1.1. Enquadramento Histórico da Gestão de Recursos Humanos.....	6
1.2. A Gestão de Recursos Humanos em Portugal.....	8
1.3. Principais Práticas de Recursos Humanos.....	9
1.3.1. Recrutamento.....	9
1.3.2. Seleção.....	12
1.3.3. Acolhimento.....	14
1.3.4. Análise e Descrição de Funções.....	15
1.3.5. Avaliação de Desempenho.....	16
1.3.6. Motivação de Recursos Humanos.....	19
1.3.7. Sistemas de Recompensas.....	19
2. Caracterização da Instituição.....	21
2.1. Caracterização Geográfica da Instituição.....	22
2.2. Organograma da Instituição.....	23
3. Metodologia.....	25

3.1. Entrevistas de Recrutamento e Seleção	28
3.2. Questionário de Análise de Funções	29
3.3. Manual de Acolhimento.....	30
4. Limitações do Estudo	33
Conclusão	35
Referências Bibliográficas	37
5. Anexos.....	39

Lista de Abreviaturas e Siglas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

ASSP – Associação de Solidariedade Social de Professores

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

PME – Pequenas e Médias Empresas

CV – Currículo Vitae

PIB – Produto Interno Bruto

Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1. Adaptado de Matosinhos (2012), pág. 13</i>	<u>11</u>
<i>Gráfico 2. Adaptado de Matosinhos (2012), pág. 16</i>	<u>12</u>

Introdução

O presente relatório surge como desfecho do Mestrado em Sociologia: Organizações e Trabalho e é resultado de um estágio realizado durante um período de seis meses, que teve como finalidade a conclusão do grau académico de mestre.

O tema, “Práticas de Recursos Humanos: O Caso da Associação de Solidariedade Social de Professores de Guimarães”, surge com a necessidade de perceber como é que uma IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social) gere os seus recursos humanos.

As IPSS integram o terceiro setor económico e são entidades sem fins lucrativos criadas por um ou mais particulares com a finalidade de ajudar as pessoas da comunidade a superarem diversas situações de fragilidade, exclusão ou carência humana.

Segundo Franco et al. (2005), durante um estudo realizado pela Universidade Católica do Porto em parceria com a universidade John Hopkins, foi possível apurar que o terceiro setor representa 4,2% do PIB (Produto Interno Bruto) de Portugal, dados estatísticos que revelam a importância deste setor para a sociedade (J. G. Fernandes, 2011).

Apesar da importância que têm para a economia do país, estas instituições vivem através do financiamento do estado. No entanto, com a recessão económica, o estado começou a fazer cortes nestes financiamentos, o que obrigou a que estas empresas se tornassem mais competitivas e conseguissem atingir a sua independência e sustentabilidade.

Uma vez que as IPSS não têm capital económico para fazerem várias contratações, nem para apostarem em tecnologia avançada que pudesse facilitar o trabalho, estas instituições têm que valorizar e capacitar os seus recursos humanos, visto que são estes que garantem a qualidade dos serviços prestados e se tornam no recurso mais importante para a sustentabilidade destas organizações.

Este estudo pretende perceber quais as práticas de recursos humanos que estão a ser exercidas na ASSP, de que forma é que esta valoriza os seus RH, mas também, analisar quais as práticas que são necessárias implementar para o melhor desenvolvimento da instituição.

A estrutura deste relatório de estágio foi dividida em cinco capítulos.

O primeiro diz respeito ao enquadramento teórico do objeto de estudo. Realizou-se um levantamento da literatura existente acerca do tema, destacando o percurso histórico da gestão

de recursos humanos, o seu impacto e funcionamento em Portugal e as práticas de RH mais utilizadas pelas empresas.

O capítulo seguinte refere-se à caracterização da ASSP, onde se faz uma breve apresentação da instituição, da sua missão, valores e objetivos, os seus serviços e eixos de intervenção, mas também a caracterização geográfica em que a associação.

No terceiro capítulo descreve-se a metodologia utilizada durante este projeto de investigação. Este ponto consiste numa sucinta revisão da literatura acerca da investigação qualitativa e do método do estudo de caso, mas também numa descrição de como é que se procedeu à criação dos instrumentos, ou seja, do guião de entrevista de recrutamento e seleção, do questionário de análise de funções e do Manual de Acolhimento.

O quarto capítulo refere-se às limitações do estudo, ou seja, às dificuldades que surgiram na concretização de alguns objetivos.

O quinto e último capítulo consiste numa apresentação dos instrumentos realizados durante o período de estágio, ou seja, na apresentação dos anexos.

Objetivos

Este projeto pretende dar ênfase a um conjunto de objetivos, no sentido de serem levados a cabo por uma investigação que procure a dar resposta à questão de investigação, referida anteriormente. Com tal, o objetivo geral é o de implementar práticas de gestão de recursos humanos na Delegação de Guimarães da ASSP, como forma de aprimorar a organização, otimizar o desempenho dos RH e conseqüentemente alcançar a qualidade da Associação.

Objetivos Específicos:

- Observar e analisar criticamente quais as práticas de RH desenvolvidas;
- Avaliar qual a relevância do departamento de RH;
- Elaborar uma metodologia de recrutamento e seleção que aprimore e facilite esse processo;
- Realizar uma análise de funções
- Fazer um levantamento de técnicas de motivação junto dos RH;
- Organizar os RH a nível administrativo, através da elaboração de Bases de Dados;
- Perceber como se realiza o processamento de salários;
- Analisar qual a necessidade destas práticas para a Delegação de Guimarães da ASSP;
- Pesquisar quais os apoios do estado existentes ao nível do Empreendedorismo, com o intuito de apoiar a colaboração de uma conferência sobre o tema, destinado a professores sem perspectivas de carreira na área de ensino;
- Elaborar um Manual de Acolhimento ao colaborador;
- Criar o Organograma da Delegação de Guimarães da ASSP.

1. Enquadramento Teórico

Nas últimas décadas, têm-se vindo a observar grandes avanços que conduzem as organizações, públicas ou privadas, a explorarem novas formas de gestão, com o objetivo de melhorarem o desempenho e alcançarem resultados que vão ao encontro das necessidades dos clientes (Araújo & Neves, 2009).

Segundo Chiavenato (1999), se por um lado as pessoas dependem das organizações para se poderem sustentar e para poderem realizar-se profissionalmente, as organizações, por outro lado, jamais poderiam existir se não fossem as pessoas, visto que estas, são os portadores de vida, dinâmica, racionalidade e criatividade. Em 1989, Chiavenato considerava que o papel dos recursos humanos baseava-se em tarefas como encontrar soluções para o desenvolvimento das organizações, criar condições para reter os funcionários na empresa, mas também, criar e estimular mudanças na organização de forma a que esta se adaptasse às novas consciências (Araújo & Neves, 2009).

Beer (1984) afirmava que a Gestão de Recursos Humanos, dizia respeito a todas as decisões e ações que afetam a relação entre a organização e os seus trabalhadores. Envolve tarefas como, a seleção de pessoal, estruturação de carreiras, formação, remunerações, bem como o relacionamento, tanto a nível coletivo como individual (Teixeira, 2012).

A Gestão de Recursos Humanos refere-se a políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento e as atitudes dos membros das organizações, no sentido de elevar a competitividade da organização. Estas práticas são estruturadas de forma a atrair, desenvolver e reter as capacidades dos membros da organização, ou seja, o capital humano. As práticas de recursos humanos são uma fonte de supremacia competitiva, principalmente quando se trata do desenvolvimento de pessoas e equipas cujas características não são passíveis de serem imitadas pela concorrência (Gomes et al., 2008).

Para ser estratégica e competitiva, a Gestão de Recursos Humanos, requer uma atenção permanente das envolventes interna e externa, ligando as suas práticas aos objetivos estratégicos da organização. É então essencial que a gestão da organização delegue as funções de definição e implementação de estratégias para os especialistas e responsáveis pelo departamento (Gomes et al., 2008).

1.1. Enquadramento Histórico da Gestão de Recursos Humanos

A história dos Recursos Humanos está em permanente processo de evolução. Muito dos problemas que se levantam relativos a esta temática são consequência das transformações decorrentes da revolução industrial. O surgimento das grandes fábricas concentrava centenas de pessoas em instalações com condições genericamente degradantes como produções desorganizadas, onde haviam constantes conflitos e acidentes no local de trabalho, os salários eram baixos e as horas de trabalho chegavam a ser de 15h diárias durante 6 dias por semana. Os proprietários das fábricas geriam as suas empresas com mão de ferro, recorrendo aos seus familiares e ao guarda-livros que era o único empregado administrativo e estava incumbido de tratar dos assuntos do pessoal, que se reduziam ao pagamento de salários, após serem deduzidas as multas por infrações e o custo de alojamento, que era providenciado às famílias pela entidade patronal (Gomes et al., 2008).

Estas condições opressivas e degradantes em que os operários viviam estiveram na origem dos movimentos sociais reformistas. Devido às influências sindicais que se faziam sentir no interior das empresas e com base em questões humanistas, alguns proprietários começaram a introduzir melhorias nas suas fábricas (J. G. Fernandes, 2011).

Robert Owen, no século XIX, foi pioneiro no que diz respeito à melhoria da qualidade de trabalho das pessoas, implementando na sua fábrica em New Lanark, na Escócia, medidas como a redução do horário de trabalho, a limitação do trabalho infantil, entre outras. Owen foi o primeiro a reconhecer a importância das pessoas para as organizações. Estas estratégias de humanização do trabalho, bastante progressivas para a época, incluíam medidas como a melhoria das condições de vida e dos trabalhadores e pretendiam contribuir para uma existência mais digna do ser humano (Gomes et al., 2008).

Segundo Cabral-Cardoso (1999) e Carvalho (1998), alguns autores afirmavam que os *welfare officers*, funcionários incumbidos de cuidar das melhorias das condições dos trabalhadores, estão na génese da designação de função de pessoal (Carvalho, 2011).

Os *welfare officers* eram, normalmente, mulheres, que tinham como principal objetivo, satisfazer as preocupações humanistas de algumas entidades patronais, adeptas das reformas sociais (J. G. Fernandes, 2011).

Apesar de referenciado no século XIX, foi a partir do início do século XX que as secções de pessoal assumiram uma maior importância. Assim, a administração de pessoal, surge num

contexto em que as organizações defendiam a necessidade de controlo da força de trabalho, e passavam a acreditar que os recursos humanos se assumiam como um fator básico de competitividade entre empresas (Carvalho, 2011).

Com a adoção do taylorismo, nas primeiras décadas do século XX, os conceitos de seleção e definição do posto de trabalho, as necessidades de formação, a avaliação de desempenho e a gestão de incentivos passaram a integrar prismas de gestão operacional de recursos humanos. Assim estes prismas deixam de estar acessíveis a qualquer um, passando a requerer determinadas competências e conhecimentos (Gomes et al., 2008). Com a afirmação do taylorismo, a designação de *welfare officers* cai em desuso, passando a utilizar-se designações como *employment management* (gestão de emprego) ou *personnel office* (serviço de pessoal) quando se referiam aos serviços e assuntos dos funcionários (J. G. Fernandes, 2011).

Segundo Price (1997), até esta época, a gestão de recursos humanos apenas dava resposta a problemas concretos e de resolução imediata, deixando de parte a natureza estratégica (Carvalho, 2011).

Gomes et al. (2008), afirmam que apesar de a designação de recursos humanos, não ter sido bem aceite, facilmente se impôs e se libertou da conotação tradicional, passando assim, a enquadrar-se nas estratégias de negócio (J. G. Fernandes, 2011).

Lawler (1999), acreditava que a globalização e as rápidas mudanças tecnológicas exigiram um planeamento estratégico por parte das empresas, ou seja, exigem um processo de estruturação da organização e a antecipação das mudanças futuras. Assim, na década de 80, os aspetos técnicos da administração de pessoal aliam-se à implementação estratégica e transformam-se no paradigma dominante da gestão de recursos humanos, que passa a ser vista como um agente de ajuda às empresas na obtenção das suas metas e principais objetivos (Carvalho, 2011).

Diversos autores, comprovaram que a perspetiva normativa da GRH passa a ter o negócio como principal preocupação e a utilização eficiente dos trabalhadores como centro da ação quotidiana. Os recursos humanos adquirem uma posição proactiva, orientada para os objetivos a longo prazo da organização (J. G. Fernandes, 2011). Contudo, a partir de uma certa altura, Bournois e Brabet (1993) defendiam que a gestão de RH tinha de abandonar a lógica quantitativa do taylorismo e dar mais ênfase ao plano qualitativo. Por esta altura, a qualidade era a palavra de ordem (Teixeira, 2012).

Em Portugal, a competitividade influenciou as práticas de GRH que progressivamente se têm aplicado aos modelos de atuação e às componentes estratégicas e culturais. Quer antes, quer após o 25 de Abril de 1974, as organizações foram alvo de reformas que constituíram um importante elemento de reforma administrativa, que se traduz numa maior flexibilização (Teixeira, 2012).

1.2.A Gestão de Recursos Humanos em Portugal

Portugal é um país constituído por uma cultura com características próprias, distintas das das restantes países da Europa, e as suas organizações fizeram o seu próprio caminho de adaptação às mudanças ocorridas no mundo dos negócios (Moreira, 2005).

O início do século XX caracteriza-se pela grande instabilidade política, originada pela queda da monarquia e instauração da república. Os trabalhadores do setor industrial manifestavam o seu ativismo na luta por melhores condições de trabalho, nomeadamente, melhores salários, através de greves, o que levou a que fosse aprovada a legislação que regulamentava a duração da semana de trabalho, aprovava o direito à greve e permitia a constituição de sindicatos (Cunha, 2011).

Em abril de 1974, com a revolução dos cravos, os sindicatos assumem uma grande força reivindicativa. As negociações coletivas assumem um papel importante nas organizações, lançando os departamentos de pessoal e os seus responsáveis para uma posição mais alta nas organizações (Moreira, 2005).

As funções de gestão eram ocupadas tendo por base critérios políticos. A penas no final da década de 80, a função de pessoal obtém uma maior afirmação no seio empresarial português, mais propriamente, no setor industrial, tendo sido criados novos serviços, em áreas como, a seleção, a avaliação de desempenho e a formação de RH (Cunha, 2011).

Atualmente, a grande maioria das empresas portuguesas ainda não têm um gestor de recursos humanos no conselho de administração, no entanto, tem-se registado uma evolução significativa na gestão de recursos humanos estratégica. A dificuldade na cessação dos contratos de trabalho em Portugal, poderá ser uma explicação para o atual papel ativo da GRH, uma vez que os custos envolvidos são bastante elevados (Gomes et al., 2008).

Cabral-Cardoso (2004) desenvolveu um estudo em que verificaram que a função seria maioritariamente ocupada por homens (59,1%), sendo que a representatividade no sexo feminino está a crescer, principalmente em mulheres com menos de 40 anos. O nível superior de formação predomina junto dos profissionais de RH, sendo que 39,7% são das áreas de gestão e 23,8% são de ciências sociais (Cunha, 2011).

Cunha & Obeso (2004) ressaltam ainda que apenas uma pequena proporção de empresas apresentam uma estratégia formal de recursos humanos, fator que pouco tem evoluído nos últimos anos, o que conclui que em Portugal a função de GRH ainda não é considerada um fator crítico de sucesso (Moreira, 2005).

1.3.Principais Práticas de Recursos Humanos

Independentemente das dimensões ou da sua atividade, qualquer organização carece de uma gestão de pessoas, enquanto agentes de trabalho. Neste seguimento, têm se vindo a desenvolver diversas práticas de GRH para ir ao encontro de organizações mais eficientes (J. G. Fernandes, 2011).

Apesar de diferentes entre elas, as classificações apresentadas por Pfeffer (1998), Bonache (2002) e Gomes e Cunha (2003) têm um elemento em comum. As três concordam que as práticas de elevada performance se traduzem num melhor desempenho das empresas (Martins, 2004).

As práticas mais comuns em qualquer tipo de gestão de recursos humanos são: recrutamento, seleção, acolhimento, análise de funções, avaliação de desempenho e sistema remuneratório.

1.3.1. Recrutamento

O processo de recrutamento é um conjunto de técnicas que pretendem atrair potenciais candidatos para o exercício de uma determinada função (Pereira, 2013).

Segundo Sousa et al. (2006), o processo de recrutamento é desencadeado com o intuito de colmatar as necessidades de uma organização, originadas por fatores como a criação de um novo cargo, a substituição de um antigo colaborador, o reforço estratégico da empresa, entre outros (J. G. Fernandes, 2011).

Para ser eficaz, o processo de recrutamento deve ser capaz de atrair um número significativo de candidatos (Pereira, 2013).

Amstrong (2009), considerava que o sucesso desta atração depende dos métodos utilizados pelas organizações, mas também das características oferecidas pelos empregadores, tais como o salário, as condições de trabalho, a localização, a formação proporcionada e as oportunidades de desenvolvimento de carreira (Matosinhos, 2012).

Taylor e Colins (2000) definem o recrutamento como “um conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para as empresas e retendo-os pelo menos no curto prazo” (Gomes et al., 2008).

O processo de recrutamento pode ser interno, quando a organização recorre aos seus membros para preencher os lugares em aberto, através de uma transferência ou promoção, ou externo, quando os candidatos são recrutados no exterior da organização através de anúncios, de referências obtidas através dos atuais funcionários, de agências de emprego, entre outros métodos (Gomes et al., 2008).

Nos últimos tempos surgiram métodos tecnológicos, como os *websites* corporativos, as redes sociais e os portais de emprego, que permitem reduzir o tempo necessário para encontrar um número razoável de perfis válidos de acordo com os requisitos pretendidos (Matosinhos, 2012).

As técnicas de recrutamento mais usuais são: os anúncios, as parcerias com escolas/universidades, os portais de emprego, o recrutamento interno, as redes sociais e as referências profissionais.

Num processo de recrutamento, a escolha do meio de divulgação a utilizar é muito importante, tal como, o público-alvo.

Os anúncios podem estar presentes em diversas plataformas de comunicação simultaneamente, tais como, em jornais, revistas, rádios, tv e internet. Segundo Peretti (2004), as despesas associadas à publicação de anúncios representam, em média, 3% a 5% do respetivo salário anual bruto. As parcerias com escolas/universidades têm como principal objetivo recrutar alunos em fase final de formação, o que permite à empresa contratar colaboradores sem experiência profissional anterior, a um custo muito mais reduzido.

Os portais de emprego são sítios na internet compostos por anúncios de ofertas de emprego, agrupadas por áreas. A principal vantagem comercial é a possibilidade de receber um

número elevado de candidaturas, uma vez que os acessos a estes portais são, geralmente, gratuitos para os utilizadores registados.

O recrutamento interno consiste na procura de um colaborador da empresa para ocupar uma vaga em aberto na mesma. Este método permite ao gestor de recursos humanos avaliar o colaborador antes de o promover ou mover de função.

O recrutamento pelas redes sociais consiste na divulgação de ofertas de emprego através das redes sociais, o que permite ao recrutador confirmar a autenticidade das informações fornecidas no *curriculum vitae*, uma vez que permite conhecer características pessoais que não costumam constar das candidaturas. Este método possibilita o contacto com pessoas residentes noutros países. Este método é muito contestado, uma vez que os candidatos, podem mentir em muitos dados que se encontram nestas redes e não se conseguir garantir a autenticidade dos dados.

As referências profissionais são um método que permitem ao recrutador usar os seus contactos profissionais com o objetivo de preencher uma vaga disponível. Este método permite que o gestor de recursos humanos poupe tempo durante o processo de recrutamento (Matosinhos, 2012).



Gráfico 1. Adaptado de Matosinhos (2012), pág. 13

Segundo Correira (2005), os métodos de recrutamento mais utilizados pelas empresas eram os anúncios (67.8%), as candidaturas espontâneas (62,3%) e as referências pessoais (57,1%) (Matosinhos, 2012).

O recrutamento é um processo que tem custos elevados para as empresas que tentam estimar os mesmos para fazerem a análise custo-benefício e, devido a esses custos, este processo é merecedor de toda a atenção por parte dos órgãos de gestão (J. G. Fernandes, 2011).

O processo de recrutamento e a seleção são práticas que estão interligadas entre si e têm o grande objetivo de escolher o melhor profissional para o desempenho das funções que estão em falta (Pereira, 2013).

1.3.2. Seleção

A seleção é o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas. Este processo exige que se procure o ajustamento entre as pessoas e as funções a desempenhar (Gomes et al., 2008).

Esta é uma fase em que se pretende avaliar os candidatos a nível da personalidade, capacidade, aptidões, competências, experiência e motivação de forma a comparar o seu perfil com os critérios pretendidos pela organização. Só assim é possível selecionar qual o candidato com as melhores condições para integrar a equipa organizacional e desempenhar melhor a função. Segundo Sousa et al. (2006), os principais métodos de seleção são as entrevistas, a análise curricular, a realização de testes cognitivos, de personalidade, de competências específicas ou até mesmo de aptidão física, quando exigidos pela função a desempenhar (Pereira, 2013).

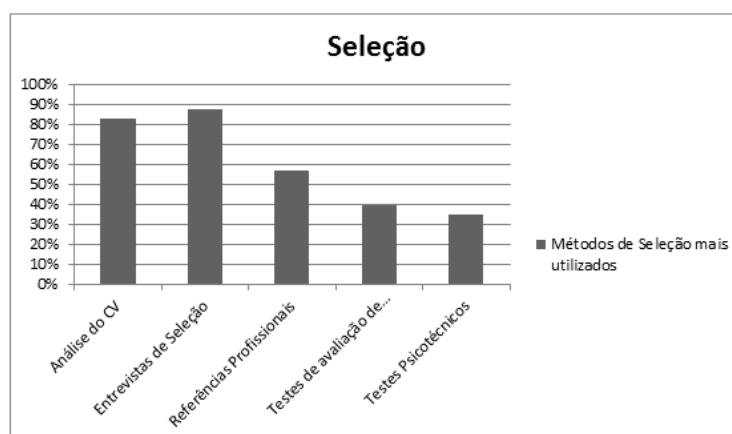


Gráfico 2. Adaptado de Matosinhos (2012), pág. 16

Os métodos de seleção mais utilizados são:

Análise de Currículo Vitae – O CV é, normalmente, a primeira forma de contacto entre o candidato e o empregador ou a empresa externa de recursos humanos. Este método permite analisar os dados biográficos, partindo da ideia de que as experiências passadas são bons indicadores do futuro desempenho do candidato.

Entrevistas de seleção – consistem numa interação entre os entrevistadores e o candidato a um determinado posto de trabalho, com a qual os entrevistadores pretendem conhecer as competências, aptidões e os comportamentos dos candidatos. Os critérios de escolha passam pelo preenchimento dos requisitos necessários para o desempenho da função, mas também pela ideia de que os entrevistadores/recrutadores têm do que é um “bom candidato”, ou seja, a apresentação, o aspeto físico e a empatia criada durante a entrevista, são fatores influenciadores.

As entrevistas podem ser estruturadas, quando planeadas previamente e obedecendo a um número de perguntas predefinido, com a finalidade de confirmar as informações recolhidas do CV dos candidatos; não estruturadas, quando realizadas sem recorrer a qualquer tipo de planeamento, podendo realizar-se presencialmente ou por telefone e internet, uma vez que têm um carácter informal; e em grupo, quando consiste em entrevistar um grupo de candidatos simultaneamente, permitindo avaliar os níveis de interação social e de expressão oral dos candidatos.

Referências Profissionais – neste método os recrutadores pedem informações a antigas entidades patronais do candidato para comprovar as competências profissionais apresentadas no CV, no entanto, uma má relação entre o candidato e a anterior entidade patronal pode enviesar os resultados.

Teste de avaliação de competências – pode ser feito através de testes escritos, elaborados de acordo com as características exigidas pela função, ou através da recriação de situações reais de trabalho. Estas competências podem ser transversais/*softs*, que são as características que não estão associadas a uma profissão ou função específica, tais como, a capacidade de liderança, comunicação e motivação, ou específicas/*hard*, que são as competências técnicas que o candidato possui, relevantes para o desempenho da função.

Testes Psicotécnicos – são provas padronizadas que avaliam as aptidões cognitivas de um indivíduo (Matosinhos, 2012).

1.3.3. Acolhimento

O processo de acolhimento de um novo colaborador visa dar a conhecer a organização, facilitando a sua inclusão na função e a partilha de valores da empresa. Sousa et al. (2006) referem que o procedimento de acolhimento tem início no recrutamento durante a troca de informações entre o candidato e o técnico de recursos humanos que evidencia as características da organização e as particularidades da função (J. G. Fernandes, 2011).

Os principais objetivos do acolhimento são o e dar a conhecer a organização e integrar o recém-contratado na equipa de trabalho. Cristina Parente (Azevedo et al., 2010) era da opinião de que durante o primeiro ano de trabalho do colaborador, deve haver uma monitorização constante, de modo a perceber se é necessário fazerem-se ajustamentos quer por parte do trabalhador, quer pela organização e de forma a decidirem se essa contratação foi essencial ou desnecessária (Pereira, 2013).

Terminado o processo de seleção, os colaboradores formulam expectativas e imagens acerca da organização, o que faz com que a sua inserção na empresa seja moldada por expectativas e leituras acerca da organização e do papel que lhes cabe exercer (Gomes et al., 2008).

Segundo Hughes (1958), o indivíduo pode ser confrontado com uma situação de choque ao perceber que as expectativas que criou não correspondem à realidade (E. Fernandes, 2013).

Lammy (2010) refere que os principais objetivos do processo de acolhimento são:

- Reduzir a ansiedade dos novos colaboradores – Aquando da sua entrada na empresa, o indivíduo torna-se ansioso devido à incerteza que sentem relativamente à sua capacidade de realizar as novas funções.
- Reduzir a rotatividade – a rotatividade é um fenómeno que ocorre em maior incidência durante o período inicial do trabalho, pelo facto de os novos colaboradores se sentirem incapazes, ineficientes e desnecessários.
- Economizar tempo - quando a orientação não é adequada, os novos funcionários precisam de mais tempo para se adaptarem e conhecerem a organização.

Um bom acolhimento, permite que os colaboradores se sintam apoiados e desejados na empresa, reduzindo, significativamente, estes fatores (Neves, 2012).

1.3.4. Análise e Descrição de Funções

A prática de análise e descrição de funções consiste em analisar e avaliar funções, de forma a que permita facultar conhecimentos consistentes sobre os diferentes postos de trabalho, mas também determinar a importância do mesmo (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 procedimento habitual em todas as empresas, ainda que com modificações no que diz respeito à sua extensão, rigor, custos e grau de organização. Mais concretamente, consiste num 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 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 que 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).

No que diz respeito aos métodos a utilizar para a descrição de funções, há unanimidade entre os diversos autores, visto que todos concordam que a observação direta, a entrevista e o questionário são os métodos mais importantes e mais usuais (J. G. Fernandes, 2011).

Através destes três métodos, o analista pretende responder a questões como: o que é que o colaborador faz? Como é que faz o trabalho? Porquê que o trabalho é feito? e Que capacidades são necessárias para a realização desse trabalho?(Moniz, 2010).

Na opinião de Sousa et al. (2006), esta prática de recursos humanos serve de base para outras práticas, nomeadamente, recrutamento e seleção, uma vez que fornece informações que orientam a procura de competências específicas, avaliação de desempenho, uma vez que é essencial para a definição de critérios individuais de avaliação, sistema de recompensas, devido a fornecer informações que permitem avaliar o valor intrínseco da função e compará-los com o restante mercado de trabalho para a determinação das remunerações e para a formação de recursos humanos (Pereira, 2013).

Muitos autores defendem esta ideia, tal como consideram que esta prática de recursos humanos é fundamental para o bom funcionamento e desenvolvimento das organizações. A análise e descrição de funções é considerada uma ferramenta de gestão imprescindível para as empresas, pois possibilita reunir informações essenciais que servem de suporte às diferentes atividades de Gestão de Recursos Humanos (Viegas, 2013).

A análise e descrição de funções serve de guia para um processo de recrutamento e seleção de um novo colaborador, uma vez que permite ao gestor de recursos humanos preencher um lugar de forma bem-sucedida, visto que este processo permite perceber quais os candidatos que têm as melhores capacidades para se ajustarem às funções que serão necessárias desempenhar. A área da formação também se favorece com a análise de funções pois esta possibilita-lhe fazer uma análise das deficiências existentes em cada função, o que se torna muito vantajoso para o desenvolvimento de planos de formação adequados a cada função e a cada colaborador (Viegas, 2013).

Em 2009, Priene et. al. consideram que esta prática de recursos humanos é muito relevante para a criação de sistemas de recompensas e para a avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho herda desta prática a análise realizada a cada função, podendo, assim, avaliar a qualidade do trabalho desempenhado e as potenciais alterações a serem tidas em conta. Neste seguimento, esta prática permite também determinar as exigências e as condições de trabalho de cada função, o que constituirá um fator importante na gestão de recompensas (Viegas, 2013).

É da responsabilidade de cada organização, a implementação de uma metodologia de análise e descrição de funções, como um instrumento que permite verificar a função de cada colaborador, bem como a avaliação dessas funções (Pereira, 2013).

1.3.5. Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma prática muito utilizada na Gestão de recursos humanos que consiste numa apreciação sistemática do desempenho dos colaboradores da organização, do seu cargo e do seu potencial desenvolvimento (Pereira, 2013).

Trata-se de uma apreciação contante a um colaborador por parte do seu superior hierárquico segundo o trabalho executado, as suas aptidões e outras qualidades exigidas para a execução desse trabalho (Ferreira & Lopes, 2007).

A avaliação de desempenho é um instrumento que promove uma cultura de mérito nas instituições. É um sistema que serve aos superiores para refletirem acerca dos resultados obtidos pelos seus colaboradores e de quais os novos planos que precisam pôr em ação (Farinha & Jacinto, 2007).

É uma prática de extrema importância, uma vez que permite a localização de problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado na empresa ou no cargo a desempenhar. Câmara (1997) afirma que a cultura de desempenho utilizada universalmente pelas organizações modernas consiste em premiar os seus empregados em função do que eles realizam, ou seja, do modo como contribuem para a concretização dos objetivos da empresa. Com esta avaliação, a organização pode coletar dados e informações sobre os seus funcionários e direcionar as suas estratégias no sentido de melhorar o desempenho organizacional (J. G. Fernandes, 2011).

Como principais objetivos para a realização de processos de avaliação de desempenho, Chiavenato (2009) considera o facto desta permitir condições de medição do potencial humano, permitir o tratamento dos recursos humanos da organização como vantagem competitiva e fornecer oportunidades de crescimento e condições de participação a todos os membros da organização (Pereira, 2013).

Esta é uma prática que deve ser realizada de forma sistemática, pois requer uma observação contínua do desempenho dos profissionais, periódica, visto que implica a definição de períodos de avaliação e estandardizada, na medida em que obedece a um conjunto de procedimentos técnicos, concretizados para a utilização de um plano de avaliação (Farinha & Jacinto, 2007).

Este processo permite definir objetivos para os colaboradores e para a organização, que podem ser definidos em três categorias:

- Objetivos Individuais: dizem respeito às melhorias pessoais e profissionais, para que o colaborador possa atingir um melhor desempenho;
- Objetivos de Equipa: reproduzem os resultados esperados pela equipa de trabalho a que o avaliado pertence;
- Objetivos Institucionais: são a soma dos objetivos individuais e da equipa (Ferreira & Lopes, 2007).

Tal como qualquer avaliação, a avaliação de desempenho também tem vantagens e desvantagens. Como vantagens podemos incluir a obtenção de dados sobre os potenciais dos

funcionários, a possibilidade de fundamentar medidas de ajustamento às funções e de fundamentar medidas de reorganização e reestruturação, fazer o levantamento das necessidades de formação, motivar os colaboradores através do reforço dos bons desempenhos e do apoio para ultrapassarem as necessidades e o facto de lhes facilitar a distribuição de tarefas e funções na equipa. Enquanto como desvantagens temos o facto do próprio instrumento de avaliação poder originar erros, uma vez que os critérios de medida são estabelecidos por aproximações excessivas, e o próprio avaliador também pode comprometer a avaliação consoante a relação de proximidade que tenha com o avaliado (Farinha & Jacinto, 2007).

Existem diversas técnicas de avaliação de desempenho, entre elas, podemos destacar as mais usuais:

- **Avaliação pelo Superior Hierárquico:** O Superior hierárquico avalia o seu subordinado em vários fatores. Sendo o único avaliador, tem a vantagem de garantir a homogeneidade e rigor dos critérios de avaliação. No entanto, o avaliador pode ser influenciado pela imagem que tem do avaliado e pelo tipo de relacionamento técnico e pessoal que ambos mantêm.
- **Avaliação a 360º:** Neste método todos os trabalhadores são simultaneamente avaliadores e avaliados. Tem como vantagem o facto dos subordinados terem a oportunidade de avaliar o desempenho dos seus chefes, mas como desvantagem tem o facto de poder abalar a motivação e a auto-estima dos avaliados, sobretudo das pessoas em graus mais elevados da hierarquia. Normalmente, as chefias sentem-se constrangidas ao terem que ser avaliados pelos seus colegas de trabalho e restantes funcionários, considerando, muitas vezes, a avaliação como uma humilhação.
- **Avaliação com Escalas Gráficas de Classificação:** este é o método mais utilizado pelas empresas pois avalia o desempenho por meio de indicadores definidos, classificados através de uma escala de desempenho que varia de mau a excepcional. Esta técnica permite a elaboração de gráficos que facilitam a avaliação e a análise do histórico do avaliado.
- **Autoavaliação:** consiste numa avaliação feita pelo próprio colaborador a ser avaliado em relação ao seu desempenho. Esta técnica é, geralmente, associada a outra técnica para evitar o enviesamento da avaliação. A posteriori, as chefias analisam as respostas dos colaboradores, fazem as suas avaliações e discutem os resultados.
- **Avaliação por resultados:** este método baseia-se na comparação dos resultados previstos para cada colaborador com os resultados obtidos na realidade. Este método depende somente do ponto de vista do supervisor (Silva, 2013)

Esta prática está muito relacionada com a prática de análise e descrição de funções uma vez que necessita da recolha de informação para poder compreender como é que o desempenho do colaborador está a contribuir para o sucesso da instituição, para que desta forma, consiga encontrar os mecanismos necessários para promover a sua melhoria a partir da definição de um plano de formação individual ou, eventualmente, coletivo (Pereira, 2013).

1.3.6. Motivação de Recursos Humanos

A motivação é uma prática de recursos humanos amplamente debatida no contexto organizacional que consiste num agrupado de atitudes e valores que predis põem o indivíduo a direcionar-se para a concretização de um determinado objetivo. A concretização deste objetivo impulsiona o comportamento em duas direções, a direção de trabalhar para atingir a meta e de se esforçar para que o indivíduo trabalhe. É redutor pensar-se que o salário é a única motivação para um indivíduo a nível laboral (J. G. Fernandes, 2011).

Segundo Christensen (2002), estas motivações podem ser intrínsecas ou extrínsecas. São extrínsecas quando se tratam de fatores que dizem respeito ao ambiente de trabalho, à supervisão ou às políticas e procedimentos organizacionais e são intrínsecas quando os fatores dizem respeito ao contexto de trabalho, à realização pessoal, ao reconhecimento, às responsabilidades ou até mesmo às possibilidades de progressão e crescimento (Galhanas, 2009).

A motivação dura enquanto a necessidade interior não for suprimida. O alcance dos objetivos propostos gera no indivíduo um sentimento de estima e autorrealização que lhe traz satisfação (Bueno, 2002).

1.3.7. Sistemas de Recompensas

A compensação retrata um custo proeminente para as organizações e uma condição crucial para os trabalhadores, o que faz com que os gestores lhe atribuam uma atenção significativa (Gomes et al., 2008).

Camara et al. (2007) definiam os sistemas de recompensas como um sistema que consiste num conjunto de compensações materiais e imateriais que os colaboradores recebem, baseado na qualidade do seu desempenho e do seu contributo, a longo prazo, para o

desenvolvimento do negócio. Face à gestão de recursos humanos, este sistema recebe *inputs* de outras práticas como o recrutamento e seleção, dado que a aferição de competências condiciona o tipo de recompensa a atribuir ao colaborador e a avaliação de desempenho, na medida em que é uma prática que tem o objetivo de ajustar o desempenho dos profissionais (Pereira, 2013).

No entanto, estes sistemas de recompensas a longo prazo podem trazer alguns dissabores aos colaboradores das empresas atuais. Na verdade, aquando da contratação, os colaboradores entusiasmam-se e iludem-se com as propostas, mesmo que a longo prazo. Vejamos que se nos propuserem um aumento salarial a cada três anos de contrato, pode considerar-se que é uma proposta tentadora, o problema está no facto de atualmente as empresas evitarem colocar os funcionários nos quadros, ou seja, a proposta feita inicialmente, torna-se uma falsa promessa, uma vez que, na verdade, a maioria das empresas não conta cumprir.

O sistema de recompensas é, geralmente, concebido de forma a apoiar a estratégia da organização. Robert D. Herman & Associates (2005) eram da opinião de que o colaborador é o responsável pela realização da missão organizacional e que o sistema de recompensas deve fazer parte dessa missão estratégica (Pereira, 2013).

No que diz respeito às compensações financeiras, estas podem ser diretas quando consistem no pagamento recebido pelo colaborador como forma de remuneração, salário, gratificação ou comissão e indiretas quando se tratam de compensações relativas a períodos de férias, a seguros ou auxílios (J. G. Fernandes, 2011).

2. Caracterização da Instituição

A Associação de Solidariedade Social dos Professores (ASSP) é uma pessoa coletiva de direito privado, sem fins lucrativos.

Reconhecida como uma Instituição Particular de Solidariedade Pessoal (IPSS), a associação tem como missão a solidariedade para com os seus associados na preservação da sua qualidade de vida, em especial dos que se encontram em situação de carência ou risco.

Os seus objetivos passam por proteger e integrar comunitariamente os idosos, doentes e inválidos; desenvolver atividades que promovam a cultura, a formação e a realização pessoal; promover o apoio à família, à infância e à juventude; promover outros apoios em situação de carência social e individual.

Como princípios fundamentais, a associação tem a independência em relação ao estado, a organizações políticas e sindicais, a instituições religiosas, e quaisquer outras organizações; a democraticidade e a participação dos associados no seu funcionamento; e a solidariedade de todos os associados na concretização da sua missão.

A ASSP é um associação nacional, sediada em Lisboa, que se organiza funcionalmente em delegações distritais e regionais, abrangendo quase todos os distritos do continente, Madeira e Açores.

A delegação de Guimarães da ASSP situa-se na Rua do Alto da Bandeira, em Creixomil, numa moradia de 3 pisos e tem uma direção voluntária.

O seu objetivo prioritário é o de assumir uma postura mais interventiva e participada na resolução de necessidade sociais diagnosticadas no concelho de Guimarães. Esta delegação divide o seu leque de projetos e serviços em 3 grupos. O primeiro, exclusivo para os associados da ASSP, é constituído pelos serviços: “Casa do Professor” e “Residência Sénior/Centro de Dia/Apoio Domiciliário”. O segundo grupo, direcionado para os associados e professores em geral, consiste em projetos como “Apoio Jurídico”, “Gabinete de Saúde” e “Serviço de Voluntariado Social”. Por último, o terceiro grupo, direcionado para a comunidade educativa e para a comunidade em geral, compreende o projeto “assp_XL”. Este último projeto direciona-se para crianças e jovens da comunidade em geral, podendo qualquer um usufruir desses serviços, com condições diferenciadas e vantajosas para os associados. Divide-se em cinco eixos de intervenção, sendo eles: Serviço de Psicologia, Terapia da Fala, Apoio ao Estudo, Apoio à Educação e Apoio à Comunidade.

Este projeto conta com uma equipa multidisciplinar, articulada para responder de forma adequada a diferentes necessidades e é constituída pela Direção da ASSP, professores das diversas áreas curriculares e diferentes níveis de ensino, por uma psicóloga, um terapeuta da fala e um coordenador pedagógico. Os recursos humanos da Delegação de Guimarães da ASSP são na sua maioria prestadores de serviços, havendo, apenas, duas funcionárias efetivas.

Visto que a ASSP assenta numa lógica de solidariedade social, os pagamentos dos serviços são feitos de acordo com o rendimento de cada agregado familiar, havendo ainda outras benesses para os associados.

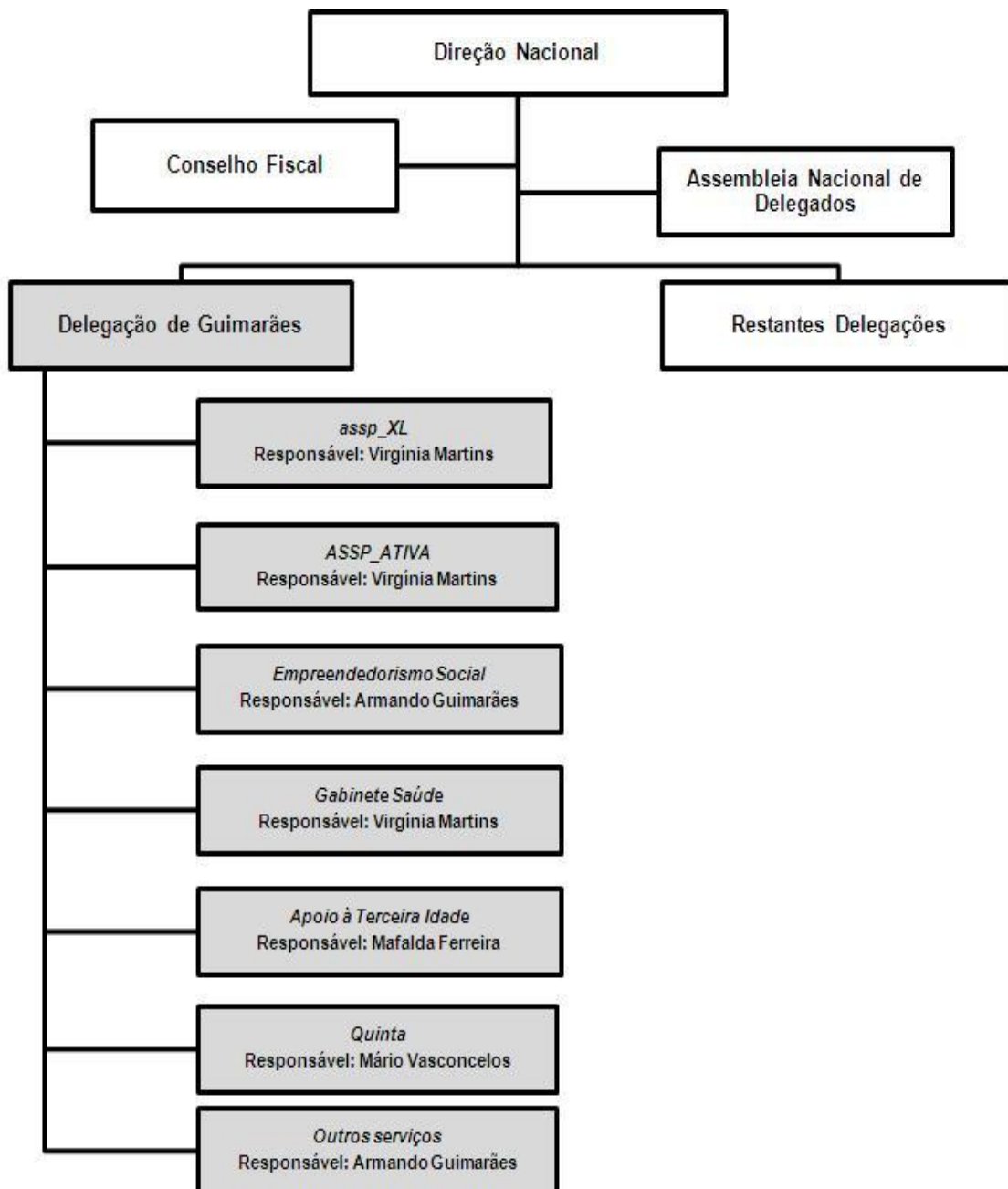
2.1. Caracterização Geográfica da Instituição

O estágio realizou-se no concelho de Guimarães, situado no distrito de Braga e constituído por 162 592 habitantes, numa área de 241,1 km², dividida em 69 freguesias.

A nível económico, o concelho caracteriza-se pela alta percentagem de população empregada no sector secundário (68,91%) e por uma inferioridade expressiva nos sectores primário (0,46%) e terciário (30,61%), por comparação com os valores nacionais. No entanto, apesar da pouca expressividade do sector primário na estrutura da produtividade do concelho, este sector representa uma grande importância no quadro da pluriatividade, sendo que, é a base do desenvolvimento socioeconómico do concelho. O sector empresarial constitui-se, na sua maioria, por pequenas empresas, com menos de 10 trabalhadores, que representam 91,57% do total de empresas. Em média, os ganhos mensais dos trabalhadores de Guimarães são de 745,4€, no entanto, este valor apresenta um diferencial de 262,6€ a menos que o valor médio praticado no resto do país (*Plano de Desenvolvimento Social 2011-2013*, 2011).

A delegação de Guimarães da ASSP situa-se na freguesia de Creixomil. Esta freguesia situa-se a dois quilómetros do centro da cidade e apresenta uma população de cerca de 9 393 habitantes numa área de 3,01km², cuja densidade é de 3 121 hab/km². A Taxa de atividade de freguesia é de 54%, dividida, essencialmente, entre o segundo e o terceiro sectores de atividade, fenómeno que acontece devido ao facto de Creixomil integrar um núcleo urbano (*Plano de Desenvolvimento Social 2011-2013*, 2011).

2.2. Organograma da Instituição



3. Metodologia

Analisar a Gestão de Recursos Humanos à luz dos pressupostos da Sociologia das Organizações e do Trabalho é o ponto, a partir do qual se pretende refletir.

A história desta temática evidencia que ela está em permanente evolução, tendo a necessidade de se adaptar às contingências e às exigências atuais.

Os gestores de recursos humanos têm como função, a difícil tarefa de compreender como as organizações podem gerir os recursos humanos que possuem, de forma a serem capazes de aumentar a respetiva capacidade produtiva e criativa, ao mesmo tempo que tentam tornar sustentáveis os custos associados. Para isto, podem recorrer a processos como a determinação das necessidades de recursos humanos, a atração de novos membros, a escolha e contratação desses potenciais membros, a avaliação da sua atuação, a sua retribuição e motivação, entre outras (Gomes et al., 2008).

Tendo em conta o enquadramento institucional da delegação de Guimarães da ASSP – Associação de Solidariedade Social de Professores, aquando da análise do projeto de investigação, considerou-se que as metodologias mais adequadas recaiam sobre uma investigação qualitativa.

Nesta investigação é exigido um envolvimento completo e flexível entre o investigador e o caso a ser estudado.

A investigação qualitativa é uma abordagem que abrange diversas estratégias de investigação. Designa-se de qualitativa, pois os seus dados são ricos em pormenores descritivos, relativamente a pessoas, locais e conversas (Moniz, 2010).

O investigador recolhe os dados em função de um aprofundado contacto com os indivíduos, nos locais a estudar, ou seja, no seu ambiente natural.

Bogdan & Biklen (1994) consideram que a investigação qualitativa tem 5 características:

1. A investigação qualitativa tem como principal instrumento o investigador que recolhe os dados no seu ambiente natural.
2. Os seus dados são imagens ou palavras, o que significa que esta abordagem é descritiva.
3. Os investigadores qualitativos têm mais interesse pelo processo em si do que pelos resultados a obter.

4. Nesta abordagem, os dados são analisados de forma indutiva, ou seja, à medida que os dados são recolhidos, vão se agrupando e os argumentos surgem consoante se analisam os dados.
5. Na abordagem qualitativa o importante é o significado dos dados recolhidos (Moniz, 2010).

Esta investigação foi estudada através do método qualitativo do estudo de caso.

Yin (2003) afirmava que a adoção da metodologia do estudo de caso é adequada quando se necessitam levantar questões do tipo *como* e *porquê* uma vez que estas perguntas necessitam interpretações de realidade no âmbito operacional, que só se podem concluir com a observação direta e ao longo de um determinado período de tempo. Este método apresenta-se como uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo, dentro do seu contexto real (J. G. Fernandes, 2011).

No estudo de caso, o investigador está pessoalmente implicado, visto se tratar de um estudo aprofundado de um caso em particular. Conjuntamente, o estudo reúne informações tão ricas e pormenorizadas quanto possível, com o propósito de abranger a totalidade da situação (J. G. Fernandes, 2011).

Com este estudo, pretende-se desenvolver projetos tendo por base um carácter de unicidade.

O estudo de caso permite recolher dados recorrendo a diferentes técnicas que possibilitam cruzar informação, de forma a que a análise conjunta dessas técnicas permita concretizar os objetivos propostos (Yin, 2009).

As principais vantagens neste tipo de investigação são o facto de ser possível obter informação aprofundada acerca de um fenómeno e de ser possível extrair ideias, ligações e soluções de forma opulenta. No entanto, tem como limitação o facto de os resultados não poderem ser generalizados a outras situações (Viegas, 2013).

Lessard-Hébert et al. (2008) afirmava que o campo de investigação do estudo de caso é construído, logo torna-se mais realista, e é também o menos limitado e o menos manipulado (J. G. Fernandes, 2011).

Segundo Yin (2003) a escolha entre o estudo de caso ou outro método depende de factores como a natureza do problema a ser estudado, o nível de controlo que o individuo possa ter sobre os acontecimentos e o grau de importância dos eventos atuais com oposição dos históricos (J. G. Fernandes, 2011).

Numa seguinte etapa, serão consideradas as técnicas de recolha de informação aplicadas, ou seja, a observação direta, a entrevista, a análise documental.

Neste seguimento, o projeto de investigação começou com uma revisão da literatura acerca do tema, mas também acerca da instituição; os manuais publicados pela instituição, o arquivo (lista de funcionários, registo dos serviços, etc), que facilitou a caracterização da organização. Esta análise documental, mais especificamente dos estatutos da ASSP permitiu conhecer a história, os valores, os objetivos, a estrutura e o modo de funcionamento da associação.

Durante o período de estágio, realizou-se um processo de observação do funcionamento da associação, onde se observou e analisou criticamente as práticas de recursos humanos desenvolvidas pela Delegação de Guimarães da ASSP, de forma a que foi possível avaliar qual a relevância de um departamento de recursos humanos na associação. A técnica utilizada foi a da observação direta que é uma técnica em que um ou vários investigadores procedem diretamente à recolha de informações, ou seja, usam o seu sentido de observação (Quivy & Vampenhoudt, 2005).

A observação direta é uma técnica pouco enviesada, uma vez que é um interveniente externo que a realiza, no entanto é uma técnica que implica muito tempo e que suscita alguma resistência por parte das pessoas observadas (Moniz, 2010).

Este é um processo muito rico e profundo, uma vez que é vivido na primeira pessoa e no ambiente natural da problemática em estudo. Quando se pretendeu avançar com o projeto de investigação, a observação direta tornou-se mais direcionada e focada para os elementos da ASSP.

Durante o período de estágio, os principais focos foram os funcionários da ASSP, as suas funções, como as desempenhavam e o funcionamento da instituição. Este tipo de observação é prolongada, mas é muito importante para a investigação, pois ajuda a conhecer melhor o objeto de estudo.

Após o processo de observação inicial e antes de se iniciar a prática deste projeto de investigação, realizou-se uma reunião com o presidente da ASSP, no qual se identificaram alguns dos objetivos que eram importantes desenvolver durante o período de estágio.

Um dos primeiros pontos a abordar diz respeito às entrevistas que tinham sido planeadas para a fase inicial do estudo. Este projeto de investigação acabou por não recorrer ao método da entrevista para fazer o levantamento de dados acerca das práticas de recursos

humanos que estavam a ser aplicadas na ASSP, e de quais eram as práticas que eram importantes desenvolver. Optou-se por fazer este levantamento de informações através de reuniões quinzenais com o presidente da direção e com a coordenadora de projeto da ASSP, nas quais, ao longo do tempo de estágio decorrido, se iam delineando mais estratégias a implementar. Ou seja, em vez de se realizar uma entrevista no início do estágio com o intuito de reunir informações sobre a instituição e as práticas de recursos humanos implementadas, realizaram-se reuniões periódicas, nas quais se iam delineando novos objetivos.

Foi no decorrer destas reuniões que se determinou que era importante proceder-se à realização de um Manual de Acolhimento, de forma a apoiar a integração dos novos colaboradores, um guião de entrevistas de recrutamento e seleção, de modo a aprimorar esta prática e um questionário de análise de funções, uma vez que através do perfil da função é possível determinar quais as melhores características e candidatos para ocupar lugares vagos na instituição.

3.1. Entrevistas de Recrutamento e Seleção

A primeira prática a ser aprimorada foi a de recrutamento e seleção. A ASSP já utilizava esta prática de recursos humanos, no entanto, carecia de alguns ajustes que facilitassem este processo. Desta forma, desenvolve-se um guião de entrevista de emprego com base numa entrevista semi-diretiva.

A entrevista semi-diretiva é a técnica mais utilizada em investigação social. Neste género de entrevistas, o investigador dispõe de um guião, previamente elaborado, com perguntas abertas através das quais pretende receber informação por parte do entrevistado. A particularidade deste tipo de entrevistas é que se trata de um género flexível, no qual é possível que o entrevistado divague um pouco, o que faz com que a ordem pré-estabelecida das perguntas não seja imperativa, uma vez que no decorrer da entrevista, essa ordem possa ser alterada, consoante as respostas do entrevistado. Cabe ao entrevistador guiar a entrevista e reencaminhar o entrevistado para os objetivos, sempre que este se distanciar das perguntas que o entrevistador quer ver respondidas. É importante que o entrevistador guie a entrevista de forma apropriada e natural (Quivy & Vampenhoudt, 2005).

Este método permite a obtenção de dados de forma profunda. A flexibilidade que o caracteriza permite recolher testemunhos de forma natural, no entanto, essa flexibilidade pode

transparecer para o entrevistado como uma autorização para conversarem de qualquer maneira (Quivy & CVampenhoudt, 2005).

Assim, criou-se um guião de entrevista que permitisse recolher o maior número de dados possíveis acerca dos candidatos à vaga de emprego, tais como: dados pessoais, informações relativas ao seu percurso de formação e à sua experiência profissional.

Este guião termina com uma grelha de avaliação, a ser preenchida exclusivamente pelo entrevistador, sem que os candidatos percebam a sua existência, onde constam alguns critérios de avaliação a ter em conta. A grelha está elaborada com vinte critérios de avaliação ou características importantes que o candidato tenha, em que cada um destes fatores tem o valor de 1 ponto. Desta forma, é possível fazer-se uma triagem dos candidatos, sendo que os candidatos que reunirem mais pontos, serão os candidatos que merecem maior reflexão, para que se possa escolher, qual o candidato que melhor se adequa aos critérios pretendidos pela ASSP.

3.2. Questionário de Análise de Funções

Durante o período de estágio, surgiu a necessidade de realizar uma análise de funções, uma vez que esta é uma prática que auxilia outras práticas de recursos humanos, tais como, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, sistema de recompensas, entre outras.

Para este fim, criou-se um instrumento que permitisse recolher o maior número de dados possíveis acerca de cada função desempenhada na ASSP. Em conjunto com a direção da ASSP, chegámos à conclusão de que a melhor metodologia seria o inquérito por questionário.

O inquérito por questionário consiste em colocar um conjunto de perguntas relativas à sua situação pessoal, profissional ou a qualquer outro ponto de interesse para o investigador, a uma série de inquiridos. Geralmente, estes questionários são bastante elaborados e consistentes. As perguntas podem ser abertas ou fechadas e são, geralmente, pré-codificadas, de forma a que os entrevistados escolham as suas respostas entre as que lhes são propostas (Quivy & CVampenhoudt, 2005).

No caso dos funcionários da ASSP usámos a variante de administração direta do questionário, uma vez que foram os próprios inquiridos a preencher o formulário.

Este questionário foi entregue em mãos a cada um dos inquiridos, e foram dadas todas as explicações para que o preenchessem, tirando todas as dúvidas existentes.

A técnica do questionário tem como principal vantagem o facto de possibilitar quantificar múltiplos dados e de proceder a numerosas análises de correlação (Quivy & CVampenhoudt, 2005).

Após terem sido todos respondidos, os questionários serviram de base para a descrição de funções. Foi feita uma análise de conteúdo e uma comparação entre todos os questionários.

A análise de conteúdo destes questionários tem uma função heurística, isto é, produz informação nova a partir das questões e suscita novas ideias e conceitos originais. Esta é uma técnica de tratamento de dados que visa obter dos conteúdos da mensagem indicadores e conhecimentos relativos às condições de variáveis inferidas na mensagem com a pretensão de descobrir o verdadeiro significado do texto (Guerra, 2006).

Estes questionários procuram perceber quais as tarefas de cada função, quais as relações laborais de cada funcionário, quais as condições de trabalho a que estão sujeitos, que instrumentos e metodologias usam no decorrer das suas tarefas, se têm necessidade de fazer deslocações no âmbito do trabalho quais as suas responsabilidades principais, entre muitos outros fatores.

Através desta descrição foi possível conhecer melhor cada função, o que permitiu à direção da ASSP definir objetivos individuais para cada função, delegar novas tarefas, perceber que funções poderão fazer falta a associação, e facilitar a avaliação de desempenho que irá realizar.

3.3. Manual de Acolhimento

O Manual de Acolhimento veio cobrir uma lacuna existente na ASSP. Apesar de ter um manual com os valores e objetivos da associação a nível nacional, a delegação de Guimarães sentia falta de um documento em que não só se contivessem esses parâmetros, mas em que constasse também os serviços da associação, os seus parceiros, as suas instalações, etc.

Desta forma, chegou-se à conclusão de que a criação de um documento de acolhimento aos novos colaboradores podia preencher esta lacuna e ser uma mais-valia para a instituição.

Segundo Lamy (2010), o manual de acolhimento é um documento que facilita o processo de acolhimento e integração aos novos funcionários, visto que é uma maneira simplificada de lhes ceder informações sobre a história, as crenças e os valores da organização (Neves, 2012).

Para a criação deste documento, tomou-se a decisão de que era necessário que contivesse todos os parâmetros que deveriam ser dados a conhecer ao novo funcionário, para que desta forma, tivesse uma melhor e mais rápida integração nas suas funções.

Assim, chegou-se à conclusão de que capítulos como caracterização da instituição, descrição dos projetos e das atividades da ASSP, organograma, valores e objetivos da instituição, teriam que constar do documento, mas também, um conjunto de informações uteis para o colaborador, tais como, direitos e deveres, legislação importante, descrição das funções dos funcionários da ASSP, feriados a considerar, entre outros.

Tal como foi referido anteriormente, a integração é um momento crucial do recrutamento, no qual, quanto mais rapidamente o novo funcionário for capaz de se sentir parte da instituição, mais rapidamente estará apto a desenvolver as suas tarefas.

Este documento deve ser facultado aos novos funcionários no dia em que este inicia as suas funções e lhe são apresentados os novos colegas e a instituição ou, se tal não for possível, deve ser entregue aquando da assinatura do contrato.

4. Limitações do Estudo

Este projeto de investigação pretendeu dar resposta a alguns objetivos estipulados *à priori* do estudo. No entanto, desenvolveu-se com algumas limitações que tiveram que ser contornadas.

A primeira limitação diz respeito às entrevistas, que tal como já foi referido, não foram realizadas, como tinha sido planeado. Decidiu-se fazer este levantamento de informações através de reuniões periódicas com os membros da direção. Numa das reuniões, foi também proposto que realizasse uma pesquisa sobre os apoios existente ao nível do empreendedorismo, para que desta forma pudesse colaborar numa ação de formação a realizar-se numa instituição parceira da ASSP, que tinha como público-alvo professores sem perspetivas de carreira na área do ensino.

Esta formação consistia em ajudar os formandos a desenvolverem ideias de negócio passíveis de se tornarem reais, de forma a que pudessem criar novas perspetivas de emprego.

Esta colaboração foi bastante limitada uma vez que a minha função apenas se baseou na seleção dos formandos, sendo que todas as outras etapas ficaram ao cuidado da instituição organizadora, a Sol do Ave.

A Sol do Ave criou um documento em que os candidatos tinham que responder a três perguntas abertas que consistiam em saber mais sobre cada candidato, quais os seus hobbies e gostos pessoais e quais as suas ideias de negócio. A minha função foi a de avaliar as duas primeiras perguntas tendo como critérios os hobbies e as competências dos candidatos que pudessem ser uma mais-valia para a criação de um negócio. Esta seleção foi essencial uma vez que houve cerca de 30 candidatos para apenas 20 vagas.

Uma outra limitação surge no objetivo de implementar técnicas de motivação junto dos recursos humanos da ASSP.

Sendo a ASSP uma instituição particular de solidariedade social, os seus proveitos não lhe permitem valorizar os seus colaboradores através de prémios monetários ou de outras estratégias que envolvam valores.

Assim, cheguei à conclusão que as técnicas de motivação de RH a serem implementadas na ASSP, já estavam a ser bem executadas pela coordenadora de projetos e

pelos membros da direção, que faziam questão de dar *feedback* aos seus funcionários pelas tarefas executadas, informando-os do que tinha sido bem feito e do que poderia ser melhorado.

Na minha opinião, esta seria a maior motivação a ser dada a funcionários de uma IPSS, ou seja, perceberem que o seu trabalho está a ser valorizado e reconhecido pelas chefias e pelos utentes.

Os instrumentos para uma futura avaliação de desempenho também eram um dos objetivos a ser realizados durante o período do estágio, no entanto, numa fase final do estágio, a delegação nacional da Associação de Solidariedade Social de Professores decidiu que ia realizar uma avaliação de desempenho a todas as delegações da ASSP. Assim sendo, os instrumentos deixaram de ter utilidade, uma vez que a delegação nacional tinha decidido que esta prática ficava a cargo deles.

Por último, tinha como objetivo aprender o processo de processamento de salário. Este objetivo foi cumprido, no entanto, considero que tenham havido algumas limitações neste ponto uma vez que à exceção de duas colaboradoras que estavam ao abrigo do apoio do estágio profissional, os restantes colaboradores da ASSP estavam a prestação de serviços, ou seja, as deduções salariais relativas a segurança social e finanças não se fazem da mesma forma do que a dos funcionários a contrato.

Conclusão

O desenvolvimento deste projeto de investigação tinha como um dos seus principais objetivos a concretização de uma observação direta à delegação de Guimarães da Associação de Solidariedade Social de Professores com o intuito de perceber qual era o tipo de gestão que estava a ser exercida nesta associação, mas também, qual a importância que a gestão de recursos humanos tem para esta associação.

Posto isto, com o decorrer do trabalho de campo, cheguei à conclusão de que a gestão de recursos humanos praticada na ASSP era bastante administrativa, ou seja, realizavam-se as tarefas mais simples tais como, processamento de salários e recrutamento.

Devido ao facto da delegação de Guimarães da ASSP ser uma instituição pequena e com poucos funcionários, percebeu-se que não havia a necessidade de ter um departamento interno exclusivamente centrado na gestão de recursos humanos, no entanto uma vez que é uma IPSS, necessita de valorizar e motivar os seus funcionários.

Uma vez que não o pode fazer recorrendo a prémios monetários, a direção da ASSP desempenha um excelente papel enquanto líderes da instituição, dando feedbacks aos seus funcionários, a cada tarefa terminada e ouvindo e apoiando as ideias destes, conseguindo assim mante-los focados e motivados com os objetivos da associação.

Apesar de a ASSP praticar algumas práticas de recursos humanos, anteriormente à realização do estágio, essas práticas ainda eram ligeiramente primitivas. Apenas se exerciam algumas práticas mas de forma simplificada.

Após o estágio, considero que a instituição ficou munida de ferramentas importantes para o seu desenvolvimento. Atualmente têm ferramentas que lhes permitem realizar um processo de recrutamento e seleção com maior qualidade, visto que para além do guião de entrevista e do quadro de avaliação que foi criado para esse efeito, também têm a descrição de funções, com o perfil das características e competências pessoais desejáveis para cada função, para que assim, puderem selecionar o candidato perfeito para cada função.

O manual de acolhimento também é uma mais valia para a instituição, visto os auxilia na divulgação informações sobre a associação aos novos funcionários, acelerando o processo de acolhimento dos mesmos.

Pessoalmente, considero que o estágio realizado contribuiu bastante para a formação que tenho vindo a adquirir e na obtenção de novos conhecimentos, mas também para colocar na prática, as matérias que tinham sido lecionadas no primeiro ano do mestrado.

Assim, relativamente à forma como se desenvolve a gestão de recursos humanos em instituições sem fins lucrativos, pode-se concluir que a instituição em causa considera importante que se desenvolvam práticas de recursos humanos, no entanto, isso não está atribuído a nenhum órgão em particular. Esta gestão é desenvolvida pelos membros da direção e pela coordenadora de projetos que, juntos utilizam a sua experiência pessoal e o senso comum para resolver os problemas existentes desta área.

Nas palavras de Pfeffer (1994):

“Em conclusão, a posição competitiva da empresa passa também pela capacidade de atrair, desenvolver, compensar e manter as competências nucleares, formando uma equipa de colaboradores flexível e com níveis elevados de empenhamento organizacional e de envolvimento no projeto da empresa” (Pfeffer, 1994).

Referências Bibliográficas

- Araújo, M. de F. S. de, & Neves, J. S. (2009). A Gestão de Recursos Humanos como Fator para o Alcance da Qualidade nas Organizações. *CAOS - Revista Eletrônica de Ciências Sociais*, 15–29.
- Bueno, M. (2002). As Teorias de Motivação Humana e a sua Contribuição para a Empresa Humanizada: um Tributo a Abraham Maslow. *Revista Do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC*, 1–25.
- Carvalho, C. (2011). *A Evolução da Gestão de Recursos Humanos*. Universidade de Coimbra.
- Cunha, P. (2011). *Gestão de Recursos Humanos em Empresas Familiares: O impacto geracional na definição das políticas de Recursos Humanos*. Universidade do Minho.
- Farinha, P., & Jacinto, P. (2007). *Consultoria em Gestão de Recursos Humanos* (pp. 1–36). Lisboa.
- Fernandes, E. (2013). *Contributos do Otimismo para a Empregabilidade : Boas práticas de Acolhimento e Integração*. Instituto Politécnico do Porto.
- Fernandes, J. G. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos: O Caso da APPACDM do Porto*. Universidade do Porto.
- Ferreira, B., & Lopes, C. (2007). *Avaliação de Desempenho nas Organizações: Princípios e Métodos Fundamentais* (pp. 1–19). Coimbra.
- Galhanas, C. R. G. (2009). *A Motivação dos Recursos Humanos nos Novos Modelos de Gestão da Administração Pública*. Universidade Técnica de Lisboa.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (M. Robalo, Ed.) (1ª Edição., pp. 1–440). Lisboa: Edições Sílabo.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de uso*. (P. Editora, Ed.) (1ª ed., pp. 1–95). Cascais.
- Martins, D. C. M. (2004). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Empresas de Média Dimensão: O Caso do Distrito de Aveiro*. Universidade do Porto.
- Matosinhos, H. (2012). *Práticas de Recrutamento e Seleção em Consultoria de Gestão de Recursos Humanos*. Universidade do Porto.
- Moniz, B. (2010). *Conhecimento e Acção numa Empresa de Formação - O Contributo da Análise de Funções*. Universidade de Lisboa.

- Moreira, P. (2005). *As Fontes de poder dos Gestores de Recursos Humanos Portugueses: Um estudo exploratório*. Universidade do Minho.
- Neves, L. (2012). *Acolhimento e Integração dos funcionários no Hospital de Faro, E.P.E.* Universidade do Algarve.
- Pereira, S. C. S. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS*. Instituto Politécnico de Bragança.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Plano de Desenvolvimento Social 2011-2013 (2011). Portugal.
- Quivy, R., & Vampenhoudt, L. Van. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4th editio.). Lisboa: Gradiva.
- Silva, M. (2013). *A Importância da Avaliação de Desempenho* (pp. 1–38). Rio de Janeiro.
- Teixeira, C. O. (2012). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Instituto Politécnico de Bragança.
- Viegas, T. (2013). *Desenvolvimento do Sistema de Análise e Descrição de Funções de uma Organização de Serviços*.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research - Design and Methods* (4th Editio.). London: Sage.

5. Anexos

Anexo 1: Guião de Entrevista de Emprego

Guião de Entrevista

Nome:	Idade:
Contactos telefónicos:	
E-mail:	
Formação:	
Residência:	

Perguntas do Âmbito Geral:

- Fale-me sobre si.
- Quais são os seus pontos fortes como ser humano? E os fracos?
- O que sabe acerca da ASSP e da Delegação de Guimarães?

Perguntas de Âmbito Académico:

- Que benefícios lhe trouxe a sua experiência académica?
- Sente que os seus resultados académicos refletem as suas habilidades / competências?
- Pode falar-me da sua dissertação / tese / projeto final / estágio?

Perguntas sobre a Experiência Profissional:

- Fale-me do seu percurso profissional. O que é que aprendeu até agora?
- Já trabalhou ao nível do apoio ao estudo ou da preparação para exames?
- O que o torna o candidato ideal a este emprego?

Perguntas sobre a área de Ensino:


- Pense num professor que tenha tido. O que mais apreciava nele?
- Que dificuldades encontra enquanto professor?
- Que tipo de estratégias e materiais costuma utilizar?
- Como motivaria um aluno totalmente desinteressado?
- Sente-se capaz de lidar com uma criança com necessidades especiais?
- Sente-se capaz de apoiar diferentes anos de escolaridade simultaneamente?
- Gostava de nos colocar alguma questão

Grelha de Avaliação Rápida

Aspetos a Avaliar	Avaliação:
1. Pontualidade	
2. Aparência	
3. Comunicação não-verbal (Contacto ocular e postura)	
4. Expressão e fluência verbal	
5. Capacidade de síntese	
6. Espírito de equipa	
7. Conhecimentos técnicos	
8. Autoconfiança	
9. Assertividade	
10. Gestão de tempo	
11. Habilidade organizacional (Planear)	
12. Entusiasmo e motivação	
13. Exigência	
14. Atitude face à diferença (NEE...)	
15. Criatividade e autonomia	
16. Conhecimento sobre a ASSP e o projeto	
17. Capacidade de gerir a diversidade de conteúdos curriculares	
18. Capacidade de promover a autonomia e independência dos alunos	
19. Capacidade de mediar conflitos	
20. Capacidade de estimular o conhecimento dos alunos	

Obs.:

Anexo 2: Questionário de Análise de Funções

	Descrição e Análise de Funções	Data: ____/____/____
	Questionário	Página 1 / 11

Nota Introdutória

O presente questionário tem por objetivo coletar informações a respeito das tarefas e das especificações exigidas para o adequado desempenho das diferentes funções.

As informações contidas neste questionário referem-se única e exclusivamente ao cargo e não ao ocupante.

Orientações de Preenchimento

Antes de iniciar o preenchimento, **leia-o com atenção**. Preencha todos os campos do questionário e não use abreviaturas ou siglas. Caso algum item não se aplique ao seu cargo, escreva no espaço correspondente “*não corresponde*”.

Relativamente à descrição de tarefas, responda com base no quadro:

Identificação da tarefa	Função X
O que faz?	Descreva, detalhadamente, cada uma das operações inerentes a cada tarefa realizada na execução da sua função (Ex: Arquivar correspondência, relatórios e documentos)
Como Faz?	Mencione os métodos/materiais utilizados na execução dessa tarefa (Ex: separando-os em ordem alfabética e colocando-os em pastas suspensa e no arquivo)
Para quem faz?	Indique a finalidade/objetivo desta tarefa (Ex: para mantê-los organizados e facilmente localizáveis)

1 – Identificação

1.1 Designação da Função: _____

1.2 Nome do Titular: _____

1.3 Habilitações Literárias: _____


1.4 Categoria Profissional: _____

1.5 Departamento: _____

1.6 Superior Hierárquico: _____

1.6.1 Categoria Profissional: _____

1.7 Número de Colaboradores com a mesma função: _____

	Descrição e Análise de Funções	
	Questionário	Página 3 / 11

2.2 Especifique quais os formulários/impressos utilizados na realização da função que desempenha.

2.3 Indique quais os materiais/equipamentos utilizados na execução das suas funções, descreva para que fim os utiliza e coloque um X na regularidade dessa ação.

Legenda: PR = pouco regular; R = regular; MR = muito regular.


Materiais/equipamentos	Finalidade	Regularidade		
		PR	R	MR
Computador				
Impressora				
Tintas				

3 - Relações Funcionais

3.1 Indique quais as relações funcionais que mantém para exercer as suas funções, indicando se se trata de um contacto interno ou externo (ver exemplo), qual o assunto e meios utilizados e seleccione com um X a regularidade desse contacto.

Legenda: PR = pouco regular; R = regular; MR = muito regular.

Relação Funcional	Principais Assuntos	Meios Utilizados	Regularidade		
			PR	R	MR
Utentes (Interno)					
Fornecedores (Externo)					

 ASSOCIAÇÃO DE SOLIDARIEDADE SOCIAL DOS PROFESSORES	Descrição e Análise de Funções	
	Questionário	Página 4 / 11

4 – Análise da Função

4.1 Qual o nível de escolaridade mínima que considera necessária para exercer a sua função?

Selecione com um X a que considera mais adequada.

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1º Ciclo | <input type="checkbox"/> Técnico Profissional |
| <input type="checkbox"/> 2º Ciclo | <input type="checkbox"/> Licenciatura |
| <input type="checkbox"/> 3º Ciclo | <input type="checkbox"/> Mestrado/ Pós-Graduação |
| <input type="checkbox"/> Secundário | <input type="checkbox"/> Doutoramento |

4.2 Qual o tempo mínimo de experiência necessário para habilitar uma pessoa a desempenhar a sua função de um modo satisfatório.

Selecione com um X a que considera mais adequada.


- | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 Mês | <input type="checkbox"/> 1 Ano |
| <input type="checkbox"/> 3 Meses | <input type="checkbox"/> 2 Anos |
| <input type="checkbox"/> 6 Meses | <input type="checkbox"/> + 2 Anos |

5 – Características Humanas da Função

5.1 Das seguintes características, selecione com X as que considera essenciais e as que considera úteis, para o desempenho das suas funções.

Legenda: E = essencial; U = útil

Características	E	U	Características	E	U
Análise			Orientação para o cliente		
Iniciativa			Sociabilidade		
Argumentação			Fluidez verbal		
Inovação			Imaginação/Criatividade		
Atenção			Força física		
Liderança			Confidencialidade		
Perseverança			Cálculo aritmético		
Persuasão			Cálculo mental		
Dinamismo			Conhecimentos linguísticos		
Disciplina			Memória auditiva e visual		
Ponderação			Cultura geral		
Responsabilidade			Rigor		

	Descrição e Análise de Funções	
	Questionário	Página 5 / 11

6 – Características Específicas da Função


6.1 Das seguintes características, selecione com X a importância destas características, para o desempenho das suas funções.

Legenda: MI= muito importante; I= importante; RI=razoavelmente importante; PI= pouco importante; NC=não corresponde.

Características Específicas	Importância				
	PI	RI	I	MI	NC
Carta de condução					
Comunicação e imagem					
Conhecimento da conjuntura económica					
Conhecimento de gestão de stocks					
Conhecimento de materiais de manutenção					
Conhecimento de materiais e equipamentos					
Conhecimento de meios informáticos (Aplicativos Windows)					
Conhecimento de organização e métodos					
Conhecimento do enquadramento fiscal nacional					
Conhecimento do funcionamento de toda a organização					
Conhecimento do procedimento de compras					
Conhecimento do processo de produção					
Conhecimento do sistema de gestão					
Conhecimento dos objetivos do sistema de qualidade					
Conhecimento dos materiais em produção					
Conhecimento dos meios técnicos e equipamentos					
Conhecimento dos núcleos de decisão sectoriais					
Conhecimento dos procedimentos administrativos					
Conhecimentos de armazenamento de materiais					
Conhecimentos de arquivo contabilístico					
Conhecimentos de auditoria interna					
Execução de Obra					

Características Específicas	Importância				
	PI	RI	I	MI	NC
Conhecimentos de documentação comercial					
Conhecimentos de equipamentos de rede					
Conhecimentos de execução de obra					
Conhecimentos de ferramentas de análise de dados					
Conhecimentos de gestão					
Conhecimentos de gestão de projetos					
Conhecimentos de gestão de projetos de investimento					
Conhecimentos de gestão de tesouraria					
Conhecimentos de gestão e organização administrativa					
Conhecimentos de gestão financeira					
Conhecimentos de legislação aplicável à qualidade					
Conhecimentos de legislação comercial					
Conhecimentos de legislação de máquinas					
Conhecimentos de legislação fiscal					
Conhecimentos de legislação laboral					
Conhecimentos de legislação rodoviária					
Conhecimentos de Língua Francesa					
Conhecimentos de Língua Inglesa					
Conhecimentos de linguagens de programação					
Conhecimentos de macro e micro economia					
Conhecimentos de mecânica de equipamentos					
Conhecimentos de Ms Project					
Conhecimentos de organização e preparação de obra					
Conhecimentos de Power point e Photoshop					
Conhecimentos de bases de dados					
Conhecimento da atividade do sector CCOP					
Conhecimentos de Autocad					
Conhecimentos de automatismos e eletricidade					

Características Específicas	Importância				
	PI	RI	I	MI	NC
Conhecimentos de sistemas de proteção de dados					
Conhecimentos de sistemas operativos de servidor e cliente					
Conhecimentos de software					
Conhecimentos do processo de produção dos centros					
Conhecimentos do sistema de qualidade definido para a empresa					
Conhecimentos de dados técnicos e especificações					
Conhecimentos do software VISIO					
Conhecimentos específicos de marketing					
Conhecimentos gerais de contabilidade					
Conhecimentos gerais de eletricidade					
Conhecimentos de programas de gestão empresarial					
Contabilidade analítica					
Contabilidade geral					
Excel					
Word					
Legislação de concurso público					
Legislação sectorial CCOP					
Leitura de projetos					
Conhecimentos de serviços de servidores					
Conhecimentos de serviços de servidores					
Movimentação manual de cargas					
Noções básicas de orçamentos					
Conhecimentos de sistemas de comunicação					
Sistema de gestão da segurança e saúde do trabalho					
Software MP2					
Software Enterprise					
Conhecimentos de primeiros socorros					

	Descrição e Análise de Funções	
	Questionário	Página 8 / 11

7 – Relações Hierárquicas

7.1 A sua função exige que esteja sob supervisão direta:

Selecione com um X a que considera mais adequada .

- Sim Não

7.2 Como é realizada essa supervisão?

Selecione com um X a que considera mais adequada .

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Início e fim da tarefa | <input type="checkbox"/> Planeamento |
| <input type="checkbox"/> Todas as fases | <input type="checkbox"/> Resultados |
| <input type="checkbox"/> Algumas fases | <input type="checkbox"/> Não corresponde |

7.3 O exercício da sua função implica que faça supervisão?

Selecione com um X a que considera mais adequada .


- Sim Não

7.4 Quantos subordinados diretos tem? (Caso se aplique)_____

8 – Autonomia

8.1 Selecione com um X a opção que considera mais adequada ao desempenho das suas funções.

	A sua função resulta de instruções muito precisas. Uma pequena ou nenhuma margem de ação é requerida para decidir como executar a tarefa. Recebe supervisão muito direta com autonomia muito reduzida.
	A sua função resulta de instruções nas quais existe alguma flexibilidade. Tem alguma margem de ação para decidir como executar a tarefa. É um trabalho supervisionado com autonomia reduzida.
	Exerce a função sob diretivas definidas, nomeadamente planos e programas de ação. Detém alguma autonomia, que lhe permite interpretar as normas recebidas e decidir quanto aos procedimentos e práticas. Há supervisão em relação aos processos de execução das tarefas.
	Exerce a função sob diretivas gerais, nomeadamente objetivos que deverá cumprir. Tem autonomia para decidir planos e programas de ação, bem como, possui liberdade de escolha quanto aos processos de execução. Apresenta soluções e alternativas, havendo responsabilização pela consecução dos resultados.
	Exerce a função sob diretivas gerais. A função, em consequência do seu posicionamento estratégico, possui um grau de autonomia elevado (define políticas, planos, programas de ação, normas, ...).

	Descrição e Análise de Funções	
	Questionário	Página 9 / 11

9 – Responsabilidades

9.1 As funções que desempenha exigem responsabilidades sobre:

Selecione com um X as opções que considere adequadas .

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Dinheiro/valores | <input type="checkbox"/> Stocks | <input type="checkbox"/> Planeamento e execução |
| <input type="checkbox"/> Documentos | <input type="checkbox"/> Métodos/processos de trabalho | <input type="checkbox"/> Arquivo |
| <input type="checkbox"/> Máquinas/Equipamentos | <input type="checkbox"/> Informações Confidenciais | <input type="checkbox"/> Pelo desempenho de outro |
| <input type="checkbox"/> Materiais/Ferramentas | <input type="checkbox"/> Decisões | <input type="checkbox"/> Outro _____ |

9.2 O desempenho do seu cargo implica acesso a informações confidenciais?

Selecione com um X a que considera mais adequada .

- Sim Não

9.3 Indique quais as consequências que podem trazer para a Associação, caso essas informações sejam manipuladas de forma inadequada?

10 – Condições de Trabalho


10.1 Onde é realizado o trabalho? _____

10.2 Indique quais as condições ambientais, a que está sujeito, que lhe podem ser prejudiciais e o tempo de exposição:

Selecione com um X a que considera mais adequada.

- | | | | |
|---|------------|---|------------|
| <input type="checkbox"/> Nenhuma | _____h/dia | <input type="checkbox"/> Humidade | _____h/dia |
| <input type="checkbox"/> Variações de Temperatura | _____h/dia | <input type="checkbox"/> Odores / Nocivos | _____h/dia |
| <input type="checkbox"/> Luminosidade | _____h/dia | <input type="checkbox"/> Outros. Quais? _____ | |
| <input type="checkbox"/> Ruído | _____h/dia | _____ | _____h/dia |

10.3 Indique quais os riscos de acidente ou doenças a que está sujeito.

 ASSOCIAÇÃO DE SOLIDARIEDADE SOCIAL DOS PROFESSORES	Descrição e Análise de Funções	
	Questionário	Página 10 / 11

10.4 As suas funções exigem deslocações?

Selecione com um X a que considera mais adequada .

- Sim Não

Em caso afirmativo, especifique quais e indique a sua regularidade.

11 – Requisitos Físicos

11.1 Especifique o tipo de esforço físico despendido no desempenho da sua função.

Selecione com um X a que considera mais adequada .

- Pequeno Árduo
 Médio Árduo e com intenso cansaço

12 – Horário de Trabalho


12.1 Indique o horário de trabalho que corresponde à função que desempenha.

Selecione com um X a que considera mais adequada .

- Horário normal fixo Horário reduzido
 Horário normal flexível Outro _____
 Horário irregular e/ou móvel

13 – Observações

13.1 Mencione as observações que considere relevantes.

	Descrição e Análise de Funções	
	Questionário	Página 11 / 11

Assinaturas

Guimarães, _____, _____, 20__

Por ser verdade, firmo o presente documento.

Técnico de RH

Coordenador

Presidente

Colaborador

Anexo 3: Manual de Acolhimento



**ASSOCIAÇÃO DE SOLIDARIEDADE SOCIAL
DOS PROFESSORES**

DELEGAÇÃO DE GUIMARÃES

Manual de Acolhimento



Índice

Nota de Boas Vindas.....	3
Introdução	4
Caracterização da instituição.....	4
Caracterização do meio envolvente	5
Orientações estratégicas	6
Plano de ação.....	7
Protocolos celebrados pela Delegação de Guimarães	13
Organograma.....	15
Instalações	16
Legislação e Jurisdição.....	16
Horário de trabalho	17
Descrição de funções.....	18
Avaliação de desempenho	27
Plano de acolhimento.....	27
Contactos Úteis.....	27

Nota de Boas Vindas

A direção, em nome de toda a Associação de Solidariedade Social de Professores - Delegação de Guimarães, apresenta-lhe as boas vindas. É com enorme satisfação que o/a recebemos na nossa instituição e contamos com o seu empenho, dedicação e criatividade, nesta nova fase da sua vida profissional.

Concebemos este manual de acolhimento como instrumento facilitador no processo de acolhimento e integração. No fundo, é nossa intenção fornecer-lhe as melhores condições de integração para que se sinta membro da ASSP. Pretendemos contribuir para que a sua atividade na instituição seja pautada por um desempenho de excelência nas diversas atividades a desenvolver.

Temos por princípio assumir uma postura ousada, assente numa convicção de que juntos seremos sempre mais fortes, estando sempre disponíveis para abraçar novos desafios e novas áreas por explorar. Gostamos de inovar, de arriscar, com o incentivo constante aos colaboradores para se atreverem e acreditarem nas suas capacidades e competências.

Ao longo destes últimos anos de representação institucional da delegação de Guimarães da ASSP, esta direção todos os seus colaboradores, temos percorrido um caminho de descoberta, temos abraçado desafios, temos ido ao encontro do desconhecido e, felizmente, até à data temos muitos motivos para nos orgulharmos do que conseguimos. Esta é a nossa forma de ser e de estar na organização.

É nossa convicção de que a ASSP será tudo aquilo que, em conjunto, desejarmos que ela seja e que sejamos capazes de concretizar.

Por estas razões, conscientes da dimensão do desafio, estamos totalmente disponíveis para facilitar a sua integração e trabalhar para que atinjamos todos os objectivos, individuais e coletivos, a que nos propomos.

A nossa visão passa pela ASSP como referência no seu campo de atuação. Juntos conseguiremos.

Seja bem-vindo/a.

O Presidente da Direção da ASSP – Delegação de Guimarães

Armando Fernandes Guimarães

Introdução

Este manual é um instrumento facilitador do processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores da Associação de Solidariedade Social de Professores (ASSP) - Delegação de Guimarães. Assim, este foi elaborado com o objetivo de facultar informações sobre a estrutura e organização interna, normas, regras e procedimentos em vigor na nossa associação. É para nós fundamental que todos os colaboradores estejam, familiarizados com os principais objetivos da ASSP, a nossa missão, visão e valores.

O acolhimento pretende assegurar que o colaborador conheça a instituição, a sua missão, história, cultura e estratégia organizacional, bem como, obtenha informações gerais acerca dos seus direitos e dos deveres. Esta fase prevê também uma visita geral às instalações.

O acolhimento no posto de trabalho integra informação relativa à funcionalidade em contexto real de trabalho, a apresentação aos colegas e responsáveis hierárquicos.

Caracterização da instituição

A ASSP é uma pessoa colectiva, de direito privado e de utilidade pública, sem fins lucrativos, de âmbito territorial nacional. É reconhecida como Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) e constitui sua missão a solidariedade com todos os associados na preservação da sua qualidade de vida.

Apresenta como princípios fundamentais: a independência em relação ao Estado, organizações políticas, religiosas e quaisquer outras organizações; representatividade democrática; participação dos membros no seu funcionamento; e solidariedade de todos os associados na concretização da sua missão.

Para atingir os objetivos, a ASSP propõe-se a criar e manter equipamentos e respostas sociais adequadas às necessidades, como descritos no nosso plano de ação.

Localmente constitui objetivo prioritário assumir uma postura mais interventiva e participada na resolução das necessidades sociais diagnosticadas no nosso concelho. Neste sentido, as nossas iniciativas procuram, por via da sua autossustentabilidade, possibilitar condições para a criação e manutenção de postos de trabalho que forneçam respostas continuadas reconhecidas como mais-valia social na comunidade local.

Caracterização do meio envolvente

A nossa sede encontra-se situada na freguesia de Creixomil, no concelho de Guimarães. O Plano de Desenvolvimento Social 2011-2013 de Guimarães (PDS), ferramenta que fornece um diagnóstico social do concelho e sua população, identifica algumas áreas problemáticas sobre as quais é necessário intervir e proporcionar respostas diferenciadas.

Assim, importa referir que nos encontramos numa região que acusa elevadas taxas de desemprego, pouco autónoma na procura de formação/qualificação, o que se torna problemático ao observarmos que cerca de 70% revela escassa formação e tem, no máximo, o Ensino Básico de escolaridade. De salientar ainda uma rede de equipamentos e respostas de apoio social insuficiente, pouco diversificada e qualificada.

Ao nível da 3ª idade verifica-se predominância de idosos com baixos níveis de sociabilidade e elevados níveis de depressão. Outro problema identificado são os baixos índices de atividades não produtivas desenvolvidas pelos idosos, traduzindo uma crescente vulnerabilidade nesta faixa etária. Acresce o facto dos contactos sociais com familiares e amigos serem pouco frequentes e a adesão a organizações sociais e/ou culturais ser muito baixa. Estes dados salientam a necessidade de intervir, criando e disponibilizando à população, atividades ocupacionais diversificadas, com significado e intencionalidade, que motivem o seu envolvimento e participação.

Relativamente à infância e juventude são referidas como prioridades interventivas: melhorar o sucesso educativo; diminuir o abandono escolar e saída precoce da escola dos jovens; desenvolver competências e práticas parentais educativas; criar respostas para ocupação das crianças e jovens nas férias lectivas; disponibilizar oportunidades que promovam a participação ativa das crianças e jovens nas instituições e na vida cívica; e criar respostas sociais e de saúde complementares à rede existente.

É nossa intenção disponibilizar aos nossos associados um conjunto de serviços e/ou respostas sociais de qualidade, atuais, pertinentes e que correspondem às necessidades avaliadas. De salientar que, para darmos resposta a algumas destas necessidades, ao invés de optarmos pela criação de novas valências sociais, com a construção das estruturas físicas adjacentes, decidimos investir na racionalização de custos e na maximização dos recursos já existentes na nossa comunidade local.

Orientações estratégicas

Com base no diagnóstico estratégico realizado e atendendo à missão da ASSP, delineamos um caminho que nos conduz à consecução dos nossos objetivos e à concretização da visão que projetamos para a nossa instituição, a médio-longo prazo. Assim, para um melhor entendimento do que preconizamos para a ASSP - Delegação de Guimarães, apresentamos o seguinte:

Missão: Solidariedade com todos os associados na preservação da sua qualidade de vida, em especial dos que se encontram na situação de carência ou risco.

Visão: Criar um Laboratório de Educação não formal para crianças e jovens e ser um espaço promotor de participação cívica e solidária dos professores.

Valores / princípios: a) Independência em relação ao Estado, organizações políticas, instituições religiosas e quaisquer outras organizações; b) Representatividade democrática e participação dos seus membros no seu funcionamento; c) Solidariedade de todos os associados na concretização da missão da Associação.

Vectores estratégicos: a) Investimento na Educação não formal para crianças e jovens; b) Fortalecer a interação com as escolas; c) Fidelizar os associados e captar novos associados.

Plano de ação

Apresenta-se em seguida uma tabela síntese com todos os projetos e respetivos atividades e objetivos. Estes foram pensados de acordo com as orientações estratégicas anteriormente apresentadas.

Proj.	Objetivos gerais	Objetivos Específicos	Eixos	Atividades
assp_XL	<ul style="list-style-type: none"> Promover a articulação de saberes científicos, numa perspetiva multidisciplinar; Promover o sucesso educativo; Promover a inclusão educativa e social; Incentivar a participação das famílias enquanto elemento fundamental no processo de desenvolvimento das crianças e jovens; Estabelecer relações de cooperação com a comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar as capacidades de cada criança e jovem na aprendizagem e sucesso escolar; Estimular processos cognitivos; Criar hábitos e métodos de estudo; Desenvolver competências para a realização de avaliações. Realizar diagnósticos clínicos e implementar os planos de intervenção adequados. Fomentar o envolvimento dos pais no processo de desenvolvimento dos filhos; Disponibilizar respostas de ocupação de tempos livres adequadas a crianças e jovens com diferentes necessidades. Desenvolver competências transversais nas crianças e jovens. Assumir uma postura interventiva na comunidade envolvente, numa lógica de solidariedade social. 	Apoio ao Estudo	Sala de Grupo Individualizado Happy Hour Preparação para exames XL na Escola
			Apoio à Saúde	Psicologia Intervenção com NEE Terapia da Fala
			Apoio à Educação	Férias' XL Formação Parental Formação p/ crianças e jovens
			Apoio à Comunidade	Parcerias com OSFL's Protocolo com CPCJ
assp_ATIVA	<ul style="list-style-type: none"> Realizar atividades de aquisição de competências pessoais, sociais e profissionais; Valorizar a Educação Não Formal como ferramenta de ensino-aprendizagem; Divulgar a ASSP e angariar novos associados. 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver competências pessoais e sociais; Promover momentos de convívio e lazer; Desenvolver competências criativas; Promover espaços de reflexão e partilha de saberes. Desenvolver competências pessoais e sociais, e outras transversais a todas as áreas de vida da pessoa; Desenvolver competências nas áreas profissionais; Promover espaços de aquisição de competências e saberes. 	Descobrir	ASSPcamp (Projeto nacional) Turismo Sénior
			Criar	Ateliers diversos Workshops
			Crescer	Voluntariado OEV
			Aprender	Formação acreditada Formação não acreditada
Empreend. Social	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver competências empreendedoras; 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver capacidade de autonomia, liderança e resolução de problemas. Promover o interesse e envolvimento pelas causas sociais e respetiva intervenção. Promover competências de reorganização profissional. 	Jovens	Mentes Empreendedoras Importas-te?
			Adultos	Requalificação Profissional
Gabinete e Saúde	<ul style="list-style-type: none"> Promover a saúde e o bem-estar dos associados e comunidade em geral, pela consulta/terapia especializada. 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilizar serviços em diferentes áreas da saúde e bem-estar. 	Nutricionismo Enfermagem Terapia da Fala Psicologia
Apoio à 3ª Idade	<ul style="list-style-type: none"> Promover a saúde e o bem-estar dos associados; Promover o envelhecimento ativo; 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilizar serviços diferenciados de acordo com as necessidades dos utentes. 	Residência sénior Centro de Dia Apoio Domiciliário
Quinta	<ul style="list-style-type: none"> Promover o empreendedorismo através da reconversão profissional dos professores; Promover o envelhecimento ativo e a interação intergeracional; 	<ul style="list-style-type: none"> Criar e dinamizar uma quinta pedagógica; Criar uma marca própria e uma loja social; Revitalizar artes antigas. 		Quinta Pedagógica Marca própria Mercado Social Emprego
Outros Serviços	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilizar alojamento a professores deslocados e/ou de passagem; 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar o alojamento acessível e bem localizado; Diversificar a oferta para alojamento; 	Hostel TM Camélia Hotel Quintas das Pedras Baixas
	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilizar apoio jurídico de forma fácil e acessível aos associados. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar consultas de aconselhamento jurídico. 	Apoio Jurídico
	<ul style="list-style-type: none"> Fornecer vantagens aos Associados no acesso a diferentes bens e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificar a oferta ao nível dos bens e serviços com vantagens. 	Procura de novos protocolos
	<ul style="list-style-type: none"> Promover a ASSP junto da comunidade em geral, bem como, o convívio entre Associados 	<ul style="list-style-type: none"> Promover o sentimento de pertença à Associação; Facilitar a participação em eventos culturais e recreativos; Angariação de fundos. 	Realização de eventos

Projeto assp_XL		
Destina-se exclusivamente a crianças, jovens e agentes educativos. É constituído por 4 eixos de intervenção, sendo a maioria dos serviços paga de acordo com o rendimento do agregado familiar.		
Caracterização dos eixos do projeto e respectivas atividades		
Apoio ao Estudo	Sala de Grupo	Disponível para todos os alunos do ensino básico. Proporciona condições para os clientes melhorarem as suas aprendizagens, consolidarem conhecimentos, esclarecerem dúvidas sobre os conteúdos programáticos das disciplinas curriculares, estudarem e realizarem trabalhos. Favorece o desenvolvimento de técnicas de interpretação, análise e recolha de informação, resolução de problemas e proporciona um espaço de diálogo e debate, partilhando saberes e experiências.
	Individualizado	Destina-se a alunos do ensino básico e secundário. O acompanhamento de cada utente é feito de forma individual por professor específico da área curricular.
	Happy Hour	Inclui todos os pressupostos das anteriores, mas destina-se essencialmente aos alunos do 1º CEB, e funciona no horário das 17h30 às 19h00 exclusivamente.
	Preparação para exames	Destina-se a alunos do ensino básico e secundário. Trata-se de um trabalho individualizado para desenvolver competências para a realização dos exames nacionais.
	XL na Escola	Destina-se a alunos do ensino básico. Funciona em articulação com parceiros (como as Associações de Pais) e leva o projeto às escolas.
Apoio à Saúde	Psicologia	Disponibiliza avaliação e intervenção psicológica nas diferentes problemáticas de foro mental. Realiza avaliação psicopedagógica para identificar as dificuldades de aprendizagem dos utentes e estabelecer os respetivos programas de intervenção. Realiza orientação escolar e vocacional individual.
	Intervenção nas NEE	Avaliação, desenho e implementação de programas de intervenção multidisciplinares adequados a diferentes necessidades.
	Terapia da Fala	Disponibiliza avaliação e acompanhamento especializado em diferentes perturbações da fala e linguagem, delineando os respetivos programas de intervenção. Rastreios gratuitos.
Apoio à Educação	Férias XL	Completam o funcionamento do serviço de Apoio ao Estudo e visam o desenvolvimento de atividades de ocupação de tempos livres a tempo inteiro.
	Formação parental	Ações temáticas sobre desenvolvimento infantil e práticas educativas, bem como, grupos de formação parental.
	Formação para crianças/jovens	Ações temáticas que visam desenvolver competências transversais às diferentes áreas de funcionamento do indivíduo.
Apoio à Comunidade	Colabora com diferentes agentes da comunidade, através da criação de parcerias, para disponibilizar diferentes atividades sem encargos financeiros para os utentes. O funcionamento deste eixo está sempre dependente do funcionamento simultâneo dos restantes serviços, uma vez que as despesas têm de ser suportadas por estes últimos.	

Projeto ASSP_ATIVA		
Está dividido em 4 eixos, os quais incluem atividades dirigidas a diferentes públicos-alvo, desde crianças e jovens, associados, professores não associados e comunidade em geral.		
Caracterização dos eixos do projeto e respectivas atividades		
Crescer	Orientação Escolar e Vocacional	Direcionada para o 9º ano e dinamizada nas próprias escolas. Com o aproximar do final do 9º ano de escolaridade, impõe-se uma tomada de decisão. Esta escolha é difícil e como tem de ser realizada cedo no processo de desenvolvimento, o jovem necessita, frequentemente, de orientação especializada. Esta atividade visa proporcionar uma ajuda na construção do projeto escolar e profissional do jovem.
	Voluntariado	Os objetivos do voluntariado da ASSP obedecem aos princípios da Solidariedade, da Participação, da Cooperação, da Complementaridade, da Gratuidade, da Responsabilidade e da Convergência dos seus associados de modo a contribuir para uma melhor humanização das estruturas e qualidade de vida dos destinatários abrangidos pelos nossos projetos, proporcionando o efetivo desenvolvimento integral dos cidadãos.
Criar	Ateliers	Atividade de carácter regular, com a presença de um facilitador que medeia os encontros de forma informal.
	Workshops	Atividade de carácter esporádico, com a presença de um formador responsável dinamização da temática em causa.
	Espaço Cultural	Atividades de carácter esporádico, a realizar em diferentes espaços da comunidade, com o intuito de promover o debate e a argumentação, bem como, a promoção cultural.
Descobrir	Turismo Sénior	A este nível pretendemos organizar viagens com intuito cultural, de convívio e até, formativo. Esta é uma atividade vocacionada para os associados, e amigos, séniores.
	ASSPcamp (projeto nacional)	Dirigidos a jovens, como intuito de, para além de ser uma ocupação de tempos livres, desenvolver competências transversais necessárias para um pleno desenvolvimento enquanto pessoas. Poderão decorrer na Casa da Torre, em parceria com a Delegação do Porto. Realizam-se no Natal, Páscoa e no Verão.
Aprender	Formação creditada	Pretendemos um conjunto de ações de formações para serem desenvolvidas na ASSP e nas escolas, quer pelos nossos recursos humanos, quer pelos nossos parceiros. Está ainda pensada a criação de parceria com entidades formadoras.
	Formação não creditada	Neste sentido, temos planeado desenvolver um conjunto de ações de formação, de duração breve, que vão de encontro a necessidades identificadas pelos professores.

Projeto Empreendedorismo Social		
Este projeto trabalha o empreendedorismo com vários destinatários e de formas diferenciadas, de acordo com a idade e os interesses dos participantes.		
Caracterização dos eixos do projeto e respectivas atividades		
	Mentes Empreendedoras	Direcionado para jovens do Ensino Secundário, esta atividade é realizada em parceria com a Associação Mentes Empreendedoras, e dinamizada nas próprias escolas. Visa despertar os jovens para a ação, apoiar a implementação das suas ideias e potenciar o impacto dos jovens para inspirar outros jovens. Pretende gerar nas escolas um ciclo que ative o potencial impacto social dos jovens tornando-os referências inspiradoras na sua comunidade. É um processo de desenvolvimento de autonomia, liderança e de talento dos jovens do Ensino Secundário.
	Importas-te	Em parceria com a Fundação EDP “Quem se importa” é mais do que um filme. É um movimento que inspira as pessoas a transformarem o mundo. O visionamento deste filme e debates associados, pretendem impulsionar os jovens para se envolverem em causas sociais, Refletindo sobre a importância e papel do empreendedorismo social.
	Requalificação Profissional	Direcionado para professores sem perspetiva de carreira na área de ensino, esta atividade pretende identificar competências individuais, gostos e hobbies passíveis de serem projetos empreendedores, de forma a reorientar estes professores para futuras carreiras, em áreas diferentes daquela que foi a sua primeira opção. Esta atividade pretende ainda, esclarecer dúvidas e dar apoio aos professores na realização desses projetos, através da criação de parcerias com entidades locais.

Serviço Gabinete Saúde		
Neste projeto pretendemos disponibilizar um conjunto de serviços especializados para os associados, ascendentes e descendentes, que visam o seu bem-estar físico e psicológico.		
Caracterização dos serviços disponíveis		
	Psicologia	Disponibiliza avaliação e intervenção psicológica nas diferentes problemáticas de foro mental (comportamental, emocional, clínico ou outro).
	Terapia da Fala	Disponibiliza avaliação e acompanhamento especializado em diferentes perturbações da fala e linguagem, delineando os respetivos programas de intervenção.
	Nutricionismo	Consulta de nutricionismo e acompanhamento de planos.
	Enfermagem	Serviços básicos de enfermagem; Criação do histórico de saúde e seu acompanhamento.

Serviço Apoio à Terceira Idade		
<p>Nesta área, estabelecemos uma parceria institucional com o <i>Camélia Hotel Sénior e Homes</i>, que disponibiliza diferentes serviços aos nossos associados, em condições economicamente atrativas. Esta entidade presta serviços de apoio social a clientes com mais de 55 anos de idade, através do desenvolvimento de atividades de apoio gerontogeriatrico integral que incluem o alojamento coletivo, temporário ou permanente, em suites de ocupação individual ou dupla, e o fornecimento de cuidados de saúde médicos e de enfermagem, alimentação, higiene e conforto, com vista a responder adequadamente às necessidades e expectativas dos utentes e das suas famílias nas dimensões biológica, psicológica e social.</p>		
Caracterização dos serviços disponíveis		
	Residência Sénior Temporária e/ou Permanente	Por via de protocolos: Desenvolvimento de atividades de apoio gerontogeriatrico integral e fornecimento de cuidados médicos e de enfermagem, alimentação, higiene e conforto; e acesso aos recursos (ginásio, piscina...). Pode ser usado por casal ou por cliente individual.
	Centro de Dia <i>Solução Ativa</i>	Por via de protocolos: Almoço e lanche; animação e lazer (passeios, jogos, oficinas de lazer, ginásio, piscina); consulta mensal de medicina geral; e consulta semanal de enfermagem.
	Centro de Dia <i>Solução Bem-Estar</i> :	Por via de protocolos: Teleassistência 24h/dia; limpeza do domicílio (quarto e zona de estar); lavandaria (roupa branca); almoço e lanche (pontualmente, no domicílio); animação e lazer (passeios, jogos, oficinas de lazer, ginásio, piscina); consulta mensal de medicina geral; consulta semanal de enfermagem; e disponibilização e gestão de medicação.
	Apoio Domiciliário	Por via de protocolos: Tele-assistência 24h/dia; limpeza do domicílio; lavandaria (roupa branca); serviço de refeição no domicílio; assistência pessoal de 2h/dia nos 7 dias da semana; assistência de Enfermagem de 1h/dia nos 7 dias da semana; assistência de Fisioterapia de manutenção; disponibilização de medicação unidose, no domicílio; e disponibilização e gestão de medicação





Projeto <i>Quinta</i>		
<p>Este encontra-se em fase de preparação do espaço físico e da formação dos recursos humanos. Destina-se, principalmente, à população do concelho de Guimarães, com mais de 50 anos de idade, desempregada de longa duração, em pré-reforma ou reformados. São objectivos deste projeto, em linhas breves, a promoção do desenvolvimento de programas que permitam o envelhecimento ativo dos associados através de atividades que proporcionem a interação geracional e a eliminação do estigma estacionário associado a esta faixa etária, a disponibilização às escolas da possibilidade de recurso a plataformas e programas que permitam aos seus alunos aprendizagens significativas em contextos pedagógicos diversificados e facultar aos professores desempregados ou com horário reduzido a possibilidade de encontrarem neste projeto novas perspectivas de empregabilidade, a que se associa a densificação das relações sociais e afectivas.</p>		
Caracterização dos eixos do projeto e respectivas atividades		
	Quinta Pedagógica	Criação e dinamização de uma Quinta Pedagógica com produção hortícola e frutícola, herbário, criação de animais, transformação e venda de produtos e dinamização de visitas pedagógicas intergeracionais.
	Marca Própria	Criação de uma Loja, de um Mercado Social e da Marca Própria para venda dos produtos oriundos da Quinta e produtos transformados.
	Oficinas Artísticas	Criação de diferentes Oficinas Artísticas dedicada a artes tradicionais onde se realizam também ações de formação.

Outros serviços	
Aqui descrevemos um conjunto de serviços que não estão integrados em nenhum projeto específico.	
Caracterização dos serviços disponíveis	
Casa do Professor	<p>Este serviço permite uma estadia temporária, que pode ser usada em situações de deslocação, passeio e outras. Uma vez que a nossa sede deixou de reunir condições para alojar professores, pois todo o nosso espaço foi reconvertido em diferentes zonas de trabalho, dado o crescimento dos serviços, procuramos outras alternativas para garantir este serviço aos associados. O objetivo é encontrar vários parceiros na área de abrangência da nossa Delegação para reforçar este serviço. Neste momento temos ao dispor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Tony Miranda Hostels</i> disponibiliza estadia diária e residência temporária, que inclui quarto <i>twin</i> ou <i>single</i>, água, luz e gás, utilização do wc, da cozinha e respetivos eletrodomésticos e utensílios, usufruto da sala de convívio, internet wireless ilimitada, lençóis e toalhas limpas uma vez por semana, limpeza dos espaços comuns uma vez por semana; - <i>Camélia Hotel Sénior e Homes</i> disponibiliza estadia diária; - Quinta Pedras Baixas
Apoio Jurídico	<p>Este é um serviço que se desenvolve na nossa sede e tem como principal objetivo proporcionar aos nossos associados o acesso ao serviço de consulta jurídica gratuita. Com efeito, a consulta jurídica consiste no aconselhamento para resolução de questões jurídicas que não envolvam o recurso à via judicial.</p>
Realização de Eventos	<p>Serviço que promove a realização de eventos que pretendem promover o convívio entre utentes, associados e amigos, podendo ser de natureza recreativa, social, desportiva e cultural, bem como angariar fundos para as nossas atividades.</p>
Protocolos Institucionais	<p>A valência dedicada aos protocolos institucionais tem sido uma área na qual temos começado a investir em força, com o intuito de alargar as ofertas para os nossos associados, dando resposta a necessidades cada vez mais diferenciadas, tornando a associação mais atrativa e útil para os professores em geral.</p>

Protocolos celebrados pela Delegação de Guimarães

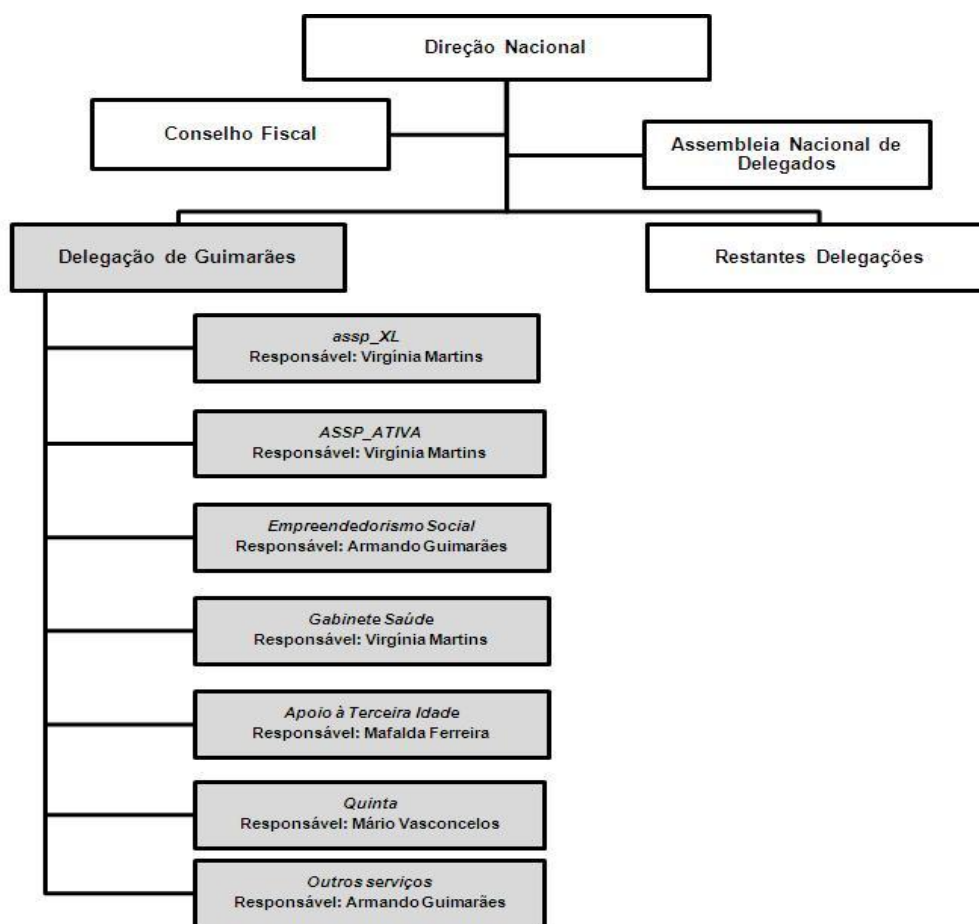
Neste ponto apresentamos os protocolos assinados pela Delegação de Guimarães, não obstante, um associado da ASSP pode usufruir de todos os protocolos a nível nacional, sendo apenas necessário a apresentação do cartão de associado. Este é um ponto em contínua construção.

Entidade	Informações de Contacto	Vantagens para Associados
 <p>Camélia Hotel & Homes</p>	<p>Morada: Estrada Nacional 105, n.º 787 4835-185 Guimarães Telefone: 253 424 400</p>	<p>Residência Sénior: Temporária ou permanente (desde 1500€ por mês; e 5% em todos os serviços extra não incluídos nos respetivos pacotes). Camélia de Dia – Solução Ativa (446,50€); Camélia de Dia – Solução Bem-estar (883,50€); Camélia em Casa (1586,50€); Estadia diária: Individual (50€); Casal (70€)</p>
 <p>Clínica Cidade de Berço</p>	<p>Morada: Rua Antero Henriques da Silva, n.º 1015 4810 - 026 Guimarães Telefone: 253 433 480</p>	<p>10% nas seguintes especialidades: Medicina Dentária; Ortopedia – Podologia; Psicologia Clínica; Cinesiterapia Respiratória.</p>
 <p>Clube Paraíso</p>	<p>Morada: Agrelos, Paraíso Pevidém 4835 - 310 Guimarães Telefone: 253 535 468 910 582 773</p>	<p>15% de desconto sobre o valor praticado na Tabela de Preços dos Pacotes (ginásio e circuito de águas), bem como para as aulas de grupo.</p>
 <p>Enfermagem 24</p>	<p>Morada: Avenida D. João IV 587 -r/c -D 4810-531 Guimarães Telefone: 253 408 270</p>	<p>10% de desconto nos serviços de enfermagem; 5% de desconto no preço de venda de materiais de ortopedia e de consumo clínico.</p>
 <p>Instituto de Beleza La Belle Femme</p>	<p>Morada: Avenida D. Afonso Henriques, n.º 817, R/C 4810-431 Guimarães Telefone: 253 412 196</p>	<p>20% de desconto na Estética, Cosmética e Cabeleireiro.</p>
 <p>Livraria Ideal</p>	<p>Morada: Rua Rainha Dona Maria II, n.º 34 4800 Guimarães. Telefone: 253 422 750</p>	<p>10% de desconto em livraria geral; 15% de desconto em papelaria e encadernações; Promoções pontuais de livros literários em períodos próprios.</p>
 <p>NEW LOOK S.A.</p>	<p>Morada: Rua de S. Gonçalo, n.º 127 4810 - 525 Guimarães Telefone: 253 419 888 968 082 822</p>	<p>20% de desconto em óculos graduados; 10% de desconto em óculos de Sol; 15% de desconto em lentes de contacto (exceto descartáveis), em lupas, conta fios; Exames de Optometria e de Contactologia gratuitos.</p>
 <p>Open Village Sports Hotel e SPA Club</p>	<p>Morada: Travessa da Ribeira, n.º 629 Mesão Frio, Guimarães Telefone: 253 540 630</p>	<p>Preços especiais para Associados nos pacotes Open Total, Open, Off Peak e H2O.</p>
 <p>Óticas Minho</p>	<p>Morada: Avenida de Londres, n.º 228 4810-550 Guimarães Telefone: 253 518 681</p>	<p>100% de desconto em lentes graduadas de sol, na compra de lentes oftálmicas mais armação; 15% de desconto em armações e lentes oftálmicas; 15% de desconto em óculos de Sol; 10% de desconto em lentes de contacto, produtos de manutenção de lentes de contacto e outro material ótico.</p>

 <p>TM Hostels</p>	<p>Morada: Rua da Rainha D. Maria II, n.º 144 4800-431 Guimarães Telefone: 253 433 504</p>	<p>Para Associados e seus descendentes com idades até os 30 anos: 15% de desconto sobre o valor praticado na Tabela de Preços ao balcão. Para Associados: Residência Temporária Quarto Individual (1 cama) - 230€; Quarto Twin (2 camas) - 180€.</p>
 <p>VIP Hair Cabelheiros</p>	<p>Morada: Rua Dr. Carlos Saraiva, 138 4810-026 Guimarães Telefone: 253 419 944</p>	<p>20% de desconto no corte e brushing; 10% de desconto no trabalho técnico.</p>
 <p>Quinta Pedras de Baixo</p>	<p>Morada: Rua Dr. Carlos Saraiva, 138 4810-026 Guimarães Telefone: 253 578 447 / 919 375 011</p>	<p>Cedência dos espaços interiores e exteriores da Quinta Pedras de Baixo em condições vantajosas; 15% sobre o valor praticado na Tabela de Preços para uma noite 25% se o alojamento for igual ou superior a duas noites.</p>
 <p>Ser Sênior – Cuidados ao Domicílio</p>	<p>Morada: Urbanização Montenegro, 127 4820-399 Fafe Telefone: 253095600</p>	<p>10% de desconto nos serviços de higiene pessoal, higiene habitacional, acompanhamento ao exterior e assistência a animais e plantas; 5% de desconto nas ajudas técnicas; 5% de desconto nos serviços de enfermagem, fisioterapia e psicologia.</p>

Organograma

Esta figura sintetiza de forma simples e clara a organização da associação, desde a sua amplitude nacional à nossa realidade local. Estão já aqui enquadrados os diferentes serviços e projetos, bem como os seus responsáveis.



Instalações

A Delegação de Guimarães da Associação de Solidariedades Social dos Professores está sediada numa moradia, situada na Rua Alto da Bandeira, em Creixomil, Guimarães, na qual está também instalado o centro de convívio e atividades. A sede está dividida em 3 pisos e tem aquecimento central.

No rés-do-chão, encontra-se: 1 Salão equipado com todos os materiais necessários para as práticas de apoio ao estudo, nomeadamente, 4 mesas redondas com cadeira ao redor, 4 computadores, 1 impressora, 1 quadro branco, 2 estantes, inúmeros materiais didáticos e 1 guiché de atendimento.

No primeiro piso, pode-se encontrar: 1 Sala multifunções, equipada com uma mesa oval, 1 armário de apoio com materiais didáticos, 1 secretária, 1 computador, 1 televisão, 1 sofá, 2 cadeirões e lareira, onde, geralmente, se realizam reuniões da direção, consultas de terapia da fala e algumas sessões de apoio ao estudo individual e/ou em grupo; 1 Cozinha totalmente equipada com fogão, forno, exaustor, micro-ondas, máquina de café, máquina de lavar loiça, fervedor de água, mesa, cadeiras e conjuntos de loiças, panelas e talheres. Dentro da cozinha encontra-se, ainda, uma dispensa equipada com 1 máquina de lavar roupa; 1 Quarto de banho de serviço.

No segundo, e último piso, encontram-se mais 5 divisões: 1 Escritório equipado com 1 secretária, cadeiras, 1 computador, 1 impressora, 1 estante, 1 armário de arquivos, 1 quadro de cortiça e 2 blocos de gavetas de apoio à secretária. Neste espaço, trabalham-se questões referentes à direção e a toda a instituição; O escritório está também equipado com um quarto de banho completo. 2 Gabinetes de atendimento equipados com 1 mesa, cadeiras e 1 armário. É nestes gabinetes que se prestam as consultas de psicologia, nutricionismo, apoio jurídico, entre outras; 1 Quarto de banho completo.

Legislação e Jurisdição

a) Direitos os colaboradores: Ser tratado com igualdade, perante os demais colegas; Ser remunerado pelos seus serviços; Trabalhar, no máximo, 40 horas por semana e 8 horas por dia, com exceção de situações especiais, como por exemplo, em regime de adaptabilidade; Descansar pelo menos um dia por semana; Gozar férias (de 22 dias úteis anuais) em cada ano civil. Estas serão marcadas, tendo em consideração os interesses da associação e do colaborador; Ser protegido na maternidade/paternidade (o colaborador tem direito a uma licença de 120 dias consecutivas, podendo optar por aumentar até 150 dias); Receber por escrito, do empregador, informações sobre o seu contrato de trabalho;

b) São deveres do colaborador: Comparecer ao serviço com assiduidade e pontualidade; Comunicar e justificar atempadamente e sempre que possível, quando precisar de faltar; Cuidar e conservar os equipamentos e materiais da associação de forma correta e asseada; Conhecer o regulamento interno, assumindo os seus valores e princípios decorrentes; Executar as suas funções com zelo, diligência e empenho; Respeitar e tratar com educação o empregador, os colegas de trabalho e as demais pessoas com quem mantenha relações

profissionais; Cumprir as ordens do empregador em tudo o que disser respeito à execução do trabalho, salvo na medida em que se mostrem contrárias aos seus direitos e garantias; Manter o sigilo profissional; Frequentar as ações de formação que lhe forem proporcionadas e que sejam consideradas de interesse; Respeitar todas as normas de segurança, higiene e saúde no trabalho.

c) Vencimentos: O vencimento dos colaboradores da ASSP – Delegação de Guimarães é individualizado e deve ser pago até ao dia 8 de cada mês.

d) Folha de Presenças: O trabalho é registado individualmente numa folha de presenças.

e) Faltas: As faltas podem ser justificadas ou injustificadas. Como faltas justificadas, considera-se: As faltas dadas 15 dias seguidos, por altura do casamento; As motivadas por falecimento do cônjuge, parentes ou afins; As motivadas pela prática de atos necessários e inadiáveis; As motivadas pela prestação de provas em estabelecimento de ensino; As ausências por consultas pré-natais e amamentação; As ausências não superiores a 4 horas e só pelo período estritamente necessário, justificadas pelo responsável da educação de menor, uma vez por trimestres, para deslocação à escola tendo em vista inteirar-se da situação coletiva do filho menor; As motivadas pela impossibilidade de prestar trabalho devido a facto que não seja imputável ao seu trabalho, nomeadamente doença, acidente ou cumprimento de obrigações legais, ou a necessidade de prestação de assistência inadiável a membros do seu agregado familiar. São consideradas injustificadas todas as faltas não previstas anteriormente.

f) Férias e Feriados: O colaborador tem direito a um período de férias remuneradas em cada ano civil. Este adquire-se com a celebração do contrato de trabalho e vence-se no dia 1 de Janeiro de cada ano civil. Deverão ser considerados como feriados obrigatórios: 1 de Janeiro; Carnaval; Sexta-feira Santa; Páscoa; 25 de Abril; 1 de Maio; Corpo de Deus; 10 de Junho; 15 de Agosto; 8 de Dezembro; 25 de Dezembro; e Feriado Municipal.

Horário de trabalho

A sede está aberta ao público entre as 9h e as 19h, com intervalo para almoço das 12h30 às 14h00. Ao Sábado pode ser utilizada para trabalho ocasional, tais como, formação, consultas, *workshops*, entre outras. Ao Domingo está encerrada.

Descrição de funções

Aqui pode consultar-se a descrição dos postos de trabalho da nossa delegação.

DIRETOR/A

Projeto	ASSP
Localização	Sede da ASSP – Delegação de Guimarães
Horário	Isenção
Reporta a	Delegação Nacional
Escolaridade mínima necessária	Licenciatura (ou equivalente)
Experiência mínima necessária	1 ano

PRINCIPAIS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

- Gestão financeira e administrativa;
- Controlo e avaliação;
- *Briefing* com coordenação técnica;
- Gestão do email institucional;
- Mediação com a direção nacional;
- Planificação de serviços e atividades;
- Criação de parcerias;
- Contribuição para os meios de comunicação internos e externos;
- Representação institucional;
- Convocatória e realização de reuniões com clientes, *stakeholders* e equipa técnica;
- Gestão dos recursos materiais;
- Diagnóstico de necessidades da instituição;
- Desenho e apoio na execução do planeamento estratégico da instituição;
- Avaliação do desempenho dos colaboradores;
- Realização de eventos;
- Dinamização de formações;
- Recrutamento e seleção de colaboradores.

REQUISITOS TÉCNICOS

- Capacidade de análise, iniciativa, argumentação, inovação, atenção, liderança, perseverança, persuasão, dinamismo, disciplina, responsabilidade, orientação para o cliente, confidencialidade e rigor;
- Conhecimentos da conjuntura económica do país, do funcionamento geral da instituição, dos núcleos de decisão sectorial, de legislação laboral, de sustentabilidade e gestão financeira;
- Conhecimento e aplicação de organização e métodos de trabalho, de processos administrativos, de gestão e análise de projetos e de gestão de *stocks*;
- Carta de condução;
- Domínio de meios informáticos e de ferramentas de análise de dados;
- Cuidado com a imagem e forma de comunicação.

OUTRAS INFORMAÇÕES

- Está sob supervisão direta da DN no que diz respeito ao planeamento e aos resultados, mas possui um grau de autonomia elevado.
- Exerce supervisão a toda a equipa técnica.
- Interage com informações confidenciais e decisões significativas, sendo que a sua má utilização pode resultar na perda de credibilidade e profissionalismo da associação e consequente perda de utentes e parceiros.
- As relações funcionais destes colaboradores depreendem-se pelos clientes, pelos fornecedores, pelos coordenadores, pela rede social e pelos associados.
- Esta função exige algumas deslocações a Lisboa, à sede nacional, às outras delegações e a parceiros.

COORDENADOR/A TÉCNICO/A

Projeto	ASSP	
Localização	Sede da ASSP – Delegação de Guimarães	
Horário	Isenção	
Reporta a	Delegação Nacional	
Escolaridade mínima necessária	Licenciatura	
Experiência mínima necessária	2 anos	

PRINCIPAIS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

- Coordenar e acompanhar o planeamento, desenvolvimento e execução dos diferentes projetos e atividades;
- Apoiar a Direção na gestão financeira e sustentabilidade dos diferentes projetos, na realização de candidaturas a financiamentos, na definição e implementação do planeamento estratégico, nos processos de seleção e recrutamento e na resolução de conflitos e gestão da motivação da equipa técnica e stakeholders;
- Representar a instituição no contacto com outras entidades;
- Gerir e coordenar a equipa técnica, delegar competências, definir horários, controlar presenças;
- Atender clientes e associados;
- Mediar os assuntos entre a Direção, técnicos e clientes;
- Apoiar a equipa técnica na gestão dos espaços e dos materiais necessários às atividades;
- Estabelecer relações de parceria com diferentes entidades da comunidade;
- Planificar e dinamizar ações de formação.
- Apoiar na divulgação de atividades;
- Convocar e orientar reuniões com a equipa técnica, com clientes e outros;
- Gerir o email e redes sociais;
- Supervisionar a folha de caixa;
- Apoiar os serviços administrativos.

REQUISITOS TÉCNICOS

- Capacidade de comunicação, análise, iniciativa, argumentação, inovação, atenção, liderança, perseverança, persuasão, dinamismo, ponderação, responsabilidade e rigor;
- Conhecimentos da conjuntura económica do país e do funcionamento geral da instituição;
- Conhecimento e aplicação de organização e métodos de trabalho, de processos administrativos, de gestão e análise de projetos e de gestão financeira;
- Carta de condução;
- Domínio de meios informáticos e de ferramentas de análise de dados;
- Certificação e/ou capacitação como formador.
- Cuidado com a imagem e forma de comunicação.

OUTRAS INFORMAÇÕES

- Exerce funções sobre diretivas gerais. Tem autonomia para decidir planos e programas de ação, bem como, possui liberdade de escolha quanto aos processos de execução;
- Exerce supervisão a toda a equipa técnica;
- Interage com informações confidenciais e decisões significativas, sendo que a sua má utilização pode resultar na perda de credibilidade e profissionalismo da associação e consequente perda de utentes e parceiros;
- As relações funcionais destes colaboradores depreendem-se pelos utentes, fornecedores, associados, pais e/ou encarregados de educação dos utentes, restantes colaboradores e entidades da comunidade;
- Esta função exige que o colaborador faça algumas deslocações para reuniões e contactos com entidades parceiras.

COORDENADOR/A DE PROJETO

Projeto	ASSP
Localização	Sede da ASSP – Delegação de Guimarães
Horário	Normal flexível
Reporta a	Presidente da Direção da Delegação de Guimarães
Escolaridade mínima necessária	Licenciatura
Experiência mínima necessária	1 ano

PRINCIPAIS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

- Gestão da equipa técnica do projeto;
- Atendimento aos clientes dos serviços do projeto;
- Mediação dos assuntos entre colaboradores, direção e utentes;
- Resolução de conflitos e problemas relacionados com o projeto;
- Supervisão e acompanhamento da dinamização de atividades e do plano estratégico do projeto;
- Gestão dos espaços associados ao projeto;
- Gestão do material para atividades do projeto;
- Divulgação de atividades do projeto;
- Contactos com instituições e parceiros do projeto;
- Revisão de todos os eixos do projeto;
- Gestão da tabela de preços do projeto, quando aplicável;
- Definição de estratégias do projeto;
- Apoio no recrutamento e seleção de colaboradores;
- Implementação de técnicas de motivação;

REQUISITOS TÉCNICOS

- Capacidade de análise, iniciativa, argumentação, inovação, atenção, liderança, perseverança, persuasão, dinamismo, ponderação, responsabilidade, fluidez verbal, confidencialidade, rigor;
- Conhecimentos da conjuntura económica do país, do funcionamento geral da instituição, de gestão de projetos e gestão financeira;
- Conhecimentos de meios informáticos;
- Conhecimentos de organização e métodos e de processos administrativos;
- Conhecimentos dos sistemas de qualidade definidos para a empresa;
- Carta de Condução;
- Cuidado com a imagem e forma de comunicação.

OUTRAS INFORMAÇÕES

- Exerce funções sobre diretivas gerais. Tem autonomia para decidir planos e programas de ação, bem como, possui liberdade de escolha quanto aos processos de execução;
- Exerce supervisão à equipa técnica respetiva ao projecto;
- As relações funcionais destes colaboradores depreendem-se pelos utentes, fornecedores, associados, pais e/ou encarregados de educação dos clientes, restantes colaboradores e entidades da comunidade;
- Esta função exige que o colaborador faça algumas deslocações para reuniões e contactos com entidades parceiras do projeto.

ADMINISTRATIVO/A

Projeto	ASSP
Localização	Sede da ASSP – Delegação de Guimarães
Horário	Normal fixo
Reporta a	Presidente da Direção da Delegação de Guimarães
Escolaridade mínima necessária	Técnico Profissional / Secundário
Experiência mínima necessária	6 meses

PRINCIPAIS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

- Gestão dos meios de comunicação e média;
- Apoio à contabilidade;
- Apoio à direção, local e nacional;
- Atendimento ao público e de chamadas telefónicas;
- Gestão do arquivo;
- Redação de ofícios e informações;
- Inscrição e atendimento de associados;
- Processamento salarial;
- Receção de pagamentos e emissão de recibos;
- Gestão de stocks e fornecedores;
- Marketing e divulgação;
- Gestão do arquivo morto;
- Gestão do espaço e organização da associação.

REQUISITOS TÉCNICOS

- Capacidade de análise, iniciativa, atenção, dinamismo, responsabilidade, fluidez verbal, confidencialidade, rigor;
- Conhecimentos de gestão de stocks e de armazenamento de materiais;
- Conhecimentos de meios informáticos;
- Conhecimentos sobre o funcionamento geral da instituição;
- Conhecimentos de gestão e de sistemas de qualidade;
- Conhecimentos de procedimentos administrativos e de tesouraria;
- Conhecimentos de organização e métodos;
- Carta de condução;
- Cuidado com a imagem e forma de comunicação.

OUTRAS INFORMAÇÕES

- Exerce a função sobre diretivas definidas, nomeadamente planos e programas de ação. Detém alguma autonomia, que lhe permite interpretar as normas recebidas e decidir quanto aos procedimentos e práticas a ter em conta;
- Está sobre supervisão em relação aos processos de planeamento, execução das tarefas e resultados;
- As relações funcionais destes colaboradores depreendem-se pelos utentes, fornecedores, associados, pais e/ou encarregados de educação dos utentes, restantes colaboradores e entidades da comunidade;
- Esta função exige que o colaborador faça algumas deslocações para aquisição de materiais e realização de recados.

PROFESSOR DE APOIO AO ESTUDO – APOIO EM GRUPO

Projeto	assp_XL	
Localização	Sede da ASSP – Delegação de Guimarães	
Horário	Normal fixo ou reduzido	
Reporta a	Coordenador/a de Projeto assp_XL	
Escolaridade mínima necessária	Licenciatura	
Experiência mínima necessária	1 ano	

PRINCIPAIS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

- Identificação dos pontos fortes e fracos de cada aluno;
- Orientar a realização dos trabalhos de casa;
- Questionamento e explicitação de dúvidas;
- Resolução de problemas;
- Elaboração de fichas de trabalho;
- Desenvolvimento do raciocínio crítico e da autonomia de estudo de cada criança;
- Apoio aos alunos na elaboração e concretização do plano de dia;
- Avaliar o progresso dos alunos;
- Realização de reuniões com os pais/encarregados de educação dos alunos, sempre que o coordenador de projeto e/ou o próprio professor considerem pertinente ou os pais/encarregados assim o solicitem, para trocar informações sobre o aluno.

REQUISITOS TÉCNICOS

- Capacidade de análise, argumentação, liderança, perseverança, dinamismo, disciplina, ponderação, rigor, responsabilidade, cálculo aritmético e mental, conhecimentos linguísticos;
- Competências adequadas ao atendimento específico e atenção às características individuais de cada criança;
- Conhecimentos dos diversos materiais e equipamentos que tem ao seu dispor, para o processo de ensino/aprendizagem;
- Conhecimentos de meios informáticos;
- Conhecimentos sobre o funcionamento geral da instituição;
- Cuidado com a imagem e forma de comunicação.

OUTRAS INFORMAÇÕES

- Exerce funções sobre diretivas gerais. Tem autonomia para decidir planos e programas de ação, bem como, possui liberdade de escolha quanto aos processos de execução;
- No exercício das suas funções, o colaborador faz um grande esforço psicológico e está sujeito a contrair doenças contagiosas;
- As relações funcionais destes colaboradores depreendem-se pelos utentes, pelos pais e/ou encarregados de educação e pelos restantes colaboradores.

PROFESSOR DE APOIO AO ESTUDO – APOIO INDIVIDUAL

Projeto	assp_XL	
Localização	Sede da ASSP – Delegação de Guimarães	
Horário	Reduzido	
Reporta a	Coordenador/a de Projeto assp_XL	
Escolaridade mínima necessária	Licenciatura	
Experiência mínima necessária	1 ano	

PRINCIPAIS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

Compreender e avaliar as dificuldades dos alunos e consequente explicitação de dúvidas;
 Orientar a realização dos trabalhos de casa;
 Elaborar exercícios e fichas de consolidação de matérias;
 Promover o trabalho e as estratégias de estudo e complementar ao trabalho pedagógico da escola;
 Avaliar o progresso dos alunos;
 Preparar os alunos para os exames e testes intermédios;
 Elaborar relatórios sobre a evolução dos alunos;
 Contactar os pais/encarregados de educação para troca de informações sobre os alunos.

REQUISITOS TÉCNICOS

Capacidades de análise, atenção, liderança, perseverança, dinamismo, cálculo aritmético e mental, conhecimentos linguísticos, rigor e responsabilidade;
 - Competências adequadas ao atendimento específico e atenção às características individuais de cada criança;
 Conhecimentos sobre os diversos materiais e equipamentos que tem ao seu dispor para o processo de ensino-aprendizagem;
 Conhecimentos de meios informáticos na ótica do utilizador;
 Conhecimentos sobre o funcionamento geral da instituição;
 Cuidado com a sua imagem e forma de comunicação.

OUTRAS INFORMAÇÕES

O colaborador exerce funções sob diretivas gerais, mas tem autonomia para decidir planos e programas de ação, bem como, liberdade de escolha quanto aos processos de execução;
 No exercício das suas funções, o colaborador faz um grande esforço psicológico e está sujeito a contrair doenças contagiosas;
 As relações funcionais destes colaboradores depreendem-se pelos utentes, pelos pais e/ou encarregados de educação e pelos restantes colaboradores.

PSICOLOGO/A

Projeto	<i>assp_XL e Gabinete Saúde</i>	
Localização	Sede da ASSP – Delegação de Guimarães e CPCJ	
Horário	Normal flexível	
Reporta a	Coordenador/a de Projeto <i>assp_XL</i> e Coordenador/a do Gabinete Saúde	
Escolaridade mínima necessária	Licenciatura	
Experiência mínima necessária	1 ano	

PRINCIPAIS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

Realizar consultas, diagnósticos, avaliação e intervenção com os utentes de psicologia;
 Preparação e implementar planos de intervenção psicopedagógica, e respectivos material, em conjunto com os outros técnicos ou individualmente;
 Fazer despiste de dificuldades de aprendizagem específicas;
 Fazer orientação escolar e vocacional;
 Promover o contacto com os familiares dos utentes, valorizando o seu papel na intervenção psicológica.
 Redigir relatórios e pareceres clínicos;
 Preparar e dinamizar ações de formação acreditadas e não acreditadas.
 Dinamização de sessões de informação / prevenção no contexto escolar.

REQUISITOS TÉCNICOS

O colaborador exerce funções sob diretivas gerais. A função, em consequência do seu posicionamento estratégico, possui um grau de autonomia elevado;
 Conhecimentos sobre o funcionamento geral da instituição;
 Cuidado com a sua imagem e forma de comunicação;
 Domínio de instrumentos de avaliação e intervenção psicológica;
 Certificação e/ou capacitação como formador;
 Possuir carta de condução, uma vez que faz deslocações a trabalho.

OUTRAS INFORMAÇÕES

No exercício das suas funções, o colaborador corre o risco de sofrer agressões, no decorrer das visitas domiciliárias;
 As relações funcionais destes colaboradores depreendem-se pelos utentes, pelos pais e/ou encarregados de educação, pelos colegas de trabalho, pelos professores dos utentes, mas também por entidades como o tribunal, a PSP/GNR e pela segurança social devido a assuntos relativos aos processos de promoção e proteção da CPCJ.

TERAPEUTA DA FALA

Projeto	assp_XL e Gabinete Saúde	
Localização	Sede da ASSP – Delegação de Guimarães	
Horário	Reduzido	
Reporta a	Coordenador/a de Projeto <i>assp_XL</i>	
Escolaridade mínima necessária	Licenciatura	
Experiência mínima necessária	2 anos	

PRINCIPAIS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

Promover a interação/comunicação, a capacidade de memória, a capacidade articulatória, a capacidade auditiva, mas também promover a leitura e a escrita;
Avaliar a capacidade cognitiva, a capacidade de interação e a articulação verbal-oral;
Redigir relatórios de avaliação e intervenção;
Fazer rastreios.

REQUISITOS TÉCNICOS

Capacidade de análise, iniciativa, inovação, atenção, persuasão, dinamismo, responsabilidade, fluidez verbal e rigor;
O colaborador exerce funções sobre diretivas gerais, mas tem autonomia para decidir planos e programas de ação, bem como, liberdade de escolha quanto aos processos de execução;
O terapeuta necessita de conhecimentos dos diversos meios técnicos e equipamentos que tem ao seu dispor na sua área de intervenção;
Conhecimentos de meios informáticos na ótica do utilizador;
Conhecimentos sobre o funcionamento geral da instituição;
Cuidado com a sua imagem e forma de comunicação.

OUTRAS INFORMAÇÕES

No exercício das suas funções, o colaborador está sujeito a contrair doenças contagiosas;
Na realização das consultas, o colaborador auxilia-se de materiais como, jogos e instrumentos de avaliação e lápis de cor;
As relações funcionais destes colaboradores depreendem-se pelos utentes, pelos pais e/ou encarregados de educação e pelos colegas de trabalho.

FUNCIONÁRIO/A DA LIMPEZA

Localização	Sede da ASSP – Delegação de Guimarães
Horário	Reduzido
Reporta a	Presidente da Direção da Delegação de Guimarães
Escolaridade mínima necessária	2º ciclo
Experiência mínima necessária	3 meses

PRINCIPAIS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

Lavar a loiça, aspirar, limpar o pó, limpar os vidros e lavar as varandas e as casas de banho;
Assegurar a reposição do material de limpeza (líquido para as mãos, papel das mãos e papel higiénico) em todas as casas-de-banho;
Despejar os caixotes do lixo e colocar sacos limpos.

REQUISITOS TÉCNICOS

- Capacidade de analisar as necessidades da instituição, no que diz respeito à limpeza;
- Capacidade de concretizar com rigor as suas funções;
- Conhecimentos dos diversos materiais e equipamentos, que tem ao seu dispor, na área da higiene e limpeza;
- O desempenho do seu cargo exige responsabilidades, sobre os materiais e ferramentas utilizadas, e sobre o planeamento e execução das suas tarefas. Não implica acesso a informações confidenciais.

OUTRAS INFORMAÇÕES

O colaborador exerce funções sob diretivas gerais;
No exercício das suas funções, o colaborador faz um grande esforço físico e está exposto a líquidos tóxicos ou sujeito a possíveis quedas;
As relações funcionais destes colaboradores depreendem-se pelos restantes colaboradores da instituição e pelos utentes.

Avaliação de desempenho

A avaliação do desempenho é apenas um instrumento de gestão de pessoas com o objetivo de melhorar continuamente o desempenho de cada indivíduo e da organização. Definida como meio, é um instrumento de recolha de informação que permite perceber como é que o desempenho de cada um está a contribuir, ou não, para o sucesso da organização e encontrar mecanismos para promover a sua melhoria a partir da definição de um plano de aprendizagem individual e/ou coletivo. Assim, a apreciação do desempenho de cada trabalhador é feita de uma forma ampla, tendo em conta quer as tarefas que realiza no seu posto de trabalho, o seu contributo para os objetivos da organização, quer ainda o seu potencial de desenvolvimento pessoal e profissional. Posto isto, esta é uma área que está ainda a ser desenvolvida e estudada para, posteriormente, ser implementada.

Recentemente foi implantado um sistema de avaliação de desempenho pela Direção Nacional da ASSP, que está a ser aplicado apenas aos colaboradores a contrato e não aos colaboradores em regime de prestação de serviços.

Plano de acolhimento

O plano de acolhimento ao colaborador da ASSP – Delegação de Guimarães foi planeado para que este facilmente se sinta integrado na equipa e nas instalações.

No primeiro dia, o colaborador terá que estar presente na sede durante a parte da manhã, na qual se procederá o acolhimento. Será realizada uma receção ao colaborador, que consistirá na apresentação da associação, da sua missão, e visão, princípios e objetivos, normas internas de funcionamento e, por último, dos projetos. De seguida, efetua-se uma visita às instalações, a entrega do manual de acolhimento e dos estatutos da ASSP. Finalmente, é dedicado algum tempo para esclarecimentos e apresentação da equipa técnica.

Contactos Úteis

ASSP – Delegação de Guimarães:
Rua do Alto da Bandeira, nº 23,
Creixomil
4835-014 Guimarães
Contactos: 253 512 369 / 967 532 787 / assp.dguimaraes@gmail.com

Direção Nacional da ASSP:
Largo do Monte, nº1
1170-253 Lisboa
Contactos: 218 155 466 / 218 888 428 / info@assp.pt