

2º ciclo de Estudos em Sociologia

**A importância das políticas de gestão de recursos humanos nas
organizações sociais: o caso da CERCIFEIRA**

Carina Alexandra da Silva Oliveira

Mestrado Sociologia

2019



Carina Alexandra da Silva Oliveira

**A importância das políticas de gestão de recursos humanos
nas organizações sociais: o caso da CERCIFEIRA**

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em sociologia., orientada pela Professora
Doutora Cristina Parente.

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

setembro de 2019

Índice

Declaração de honra	IV
Agradecimentos.....	V
Resumo.....	VI
Abstract.....	VII
Resumé.....	VIII
Índice de Figuras.....	X
Índice de Tabelas.....	X
Índice de Gráficos	X
Lista de abreviaturas e siglas.....	XI
Introdução	1
Capítulo I – Gestão de Recursos Humanos	3
1. – Evolução da Gestão de Recursos Humanos.....	3
2. – Descrição e Análise de Funções	5
3. – Processo de Recrutamento e Seleção.....	9
4. – Acolhimento e integração.....	13
5. – Avaliação de desempenho	16
Capítulo II – Organização acolhedora e metodologia de análise	20
1. – Organização Acolhedora: a CERCIFEIRA	20
2. – Objetivos e atividades de estágio.....	23
3. – Metodologia.....	25
3.1. - <i>Análise e Definição de Funções</i>	26
3.2. – <i>Recrutamento, Seleção e Acolhimento</i>	27
3.3. – <i>Avaliação de Desempenho</i>	28
3.4. – <i>Proximidade aos trabalhadores e aos documentos e fontes legais</i>	29
Capítulo III – Reflexões críticas sobre os procedimentos de RH e novas propostas	30
1. – Políticas de Gestão de Recursos Humanos da CERCIFEIRA	30
2. – Propostas de melhoria dos instrumentos operacionais estudados	30
2.1. Análise e Descrição de Funções: atualização do manual de 2013	30
2.2. Recrutamento, Seleção e Acolhimento	31
2.3. Avaliação de Desempenho	33
3. Política de Privacidade: um procedimento novo.....	41
4. Dificuldades encontradas durante o estágio.....	41
Considerações Finais.....	44

Bibliografia	46
Anexos	49
Anexo I – Guião de entrevista “Questionário de Análise e Descrição de Funções”	50
Anexo II – Análise Swot da Avaliação de Desempenho	5
Anexo III – Guião de entrevista semi-estruturada – Avaliação de Desempenho – Cargos técnicos	7
Anexo IV – Manual de Funções atualizado	8
Anexo V – Procedimento de Recrutamento e Seleção.....	142
Anexo VI – Formulário de Requisição de Pessoal	147
Anexo VII – Biodata	148
Anexo VIII – Proteção de Dados.....	151
Anexo XIV – Manual de Acolhimento atualizado.....	153
Anexo X – Procedimento de avaliação de Desempenho	5
Anexo XI – Questionário de Avaliação de Desempenho.....	13
Anexo XII – Matriz de Avaliação	13
Anexo XIII – Adenda ao Procedimento de Avaliação de Desempenho.....	14
Anexo XIV – Questionários de Avaliação de Desempenho 360°	5
Anexo XVI – Grelhas de Avaliação de Desempenho 360°	5

Declaração de honra

Declaro que o presente relatório de estágio/dissertação é de minha autoria e não foi utilizado previamente noutro curso ou unidade curricular, desta ou de outra instituição. As referências a outros autores (afirmações, ideias, pensamentos) respeitam escrupulosamente as regras da atribuição, e encontram-se devidamente indicadas no texto e nas referências bibliográficas, de acordo com as normas de referenciação. Tenho consciência de que a prática de plágio e auto-plágio constitui um ilícito académico.

Porto, 2 de setembro 2019

Carina Alexandra da Silva Oliveira

Agradecimentos

Dois anos se passaram.... Dois anos repletos de momentos, de emoções variadas, de pessoas a entrar para história desta dissertação. Assim, resta-me agradecer a cada uma do fundo do coração.

Aos meus Pais e aos meus Sogros. Sem vocês tudo teria sido muito mais complicado. Obrigado pela disponibilidade e por cuidarem tão bem do pequeno Santi, enquanto eu me dedicava a trabalhar e a escrever esta tese.

Ao meu marido. Apesar da distância, sempre foste o meu pilar, aquele que nunca deixou que eu deixasse de acreditar. Obrigada por acreditares e me fazeres acreditar.

À minha orientadora, a Prof.^a Dr.^a Cristina Parente. Pela disponibilidade, pelo apoio, pela coragem, pela paciência. Obrigada por me dar, sempre que preciso, “o empurrão” para que não me fosse abaixo.

À Clara Reis. Aquela a quem agradeço a Deus por ter posto no meu caminho. Obrigada, Clarinha, pelo apoio e pela paciência, por me ouvires e aturares durante os meus ataques de revolta. Obrigada por todas as trocas de experiências e dúvidas. Sem ti, estes dois anos teriam sido muito mais difíceis.

À CERCIFEIRA. Obrigada a toda a equipa que me acolheu durante os meses de estágio e me apoiou sempre que foi necessário.

Resumo

Numa sociedade em constante mudança económica, social e política, as organizações veem-se obrigadas a adotar posturas diferentes no que respeita à gestão de pessoas. Assim, começam a aparecer e acontecer as primeiras mudanças relativas à gestão de recursos humanos. Logo nos anos 40 do séc. X e sobretudo no mundo industrial e na atualidade, as organizações começam cada vez mais a valorizar a gestão estratégica dando uma maior importância às pessoas que nela trabalham, uma vez que se dão conta que o desenvolvimento das organizações dependem em grande parte dos trabalhadores, da forma como são organizados e da forma como neles se investe. Contudo, a área de gestão de pessoas é ainda algo muito frágil no que concerne à gestão das organizações.

Baseada na realização de um estágio curricular, esta dissertação tem como objetivo descrever os processos de gestão de Recursos Humanos, numa instituição social ligada à educação e à reabilitação de cidadãos inadaptados – CERCIFEIRA, situada em Santa Maria da Feira. A redação desta dissertação passou por diversas fases. Numa primeira fase realizou-se um árduo trabalho de pesquisa documental e a sua respetiva leitura e análise que permitiram angariar materiais científicos que fundamentassem todas as teorias enquadradas nos temas em estudo. Numa segunda etapa, procedeu-se, numa perspetiva de investigação-ação, à análise das práticas de gestão dos RH, no âmbito do estágio curricular, abordando as atividades e instrumentos operacionais relacionados ao manual de acolhimento, à análise e descrição de funções, ao processo de recrutamento e seleção e, por fim, à avaliação de desempenho. Num terceiro momento, elaboraram-se e apresentaram-se algumas propostas de melhoramento das políticas e dos instrumentos analisados no que se refere às lacunas identificadas. Todos os instrumentos operacionais foram revisados e melhorados com o intuito de serem atualizados e se manterem como uma mais valia para a instituição.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; gestão de recursos humanos; análise e descrição de função; recrutamento e seleção; avaliação de desempenho; manual de acolhimento

Abstract

With a society in constant economic, social and political changing, companies are forced to adopt different attitudes regarding production and people management. Therefore, the first changes concerning the management of human resources are taking place. Immediately after the early 40's and mainly in the world of industry and nowadays, organisations start attaching importance to the strategic management and to their workers, once they realise that their development mostly comes from employees, how they organise themselves and how organisations invest in them. However, the human resources management is still a delicate area regarding the organizational management. Based in the accomplishment of an internship program, the purpose of this dissertation is to describe the procedures of Human Resources Management, in a social institution linked to education and rehabilitation of maladjusted citizens – CERCIFEIRA, located in Santa Maria da Feira.

The writing of this dissertation went through different stages. In the first stage, it was carried out a hard work of literature research, its consequent reading and analysis in order to gather scientific materials which based all known theories about the subject of study. In the second stage, it was executed, according to an investigation-action approach, the analysis of the Human Resources management practices, within the scope of the internship program, addressing the activities and operational instruments related with the Welcoming Guide, the analysis and description of tasks to the recruiting and selection process, and, finally, the performance evaluation. In the third stage, and taking into account some gaps which were identified, some improvement proposals have been drawn up. All the operational instruments were revised and improved with the aim of being updated and remain as an added value to the institution.

Key-words: People management; Human Resources Management Policy; analysis and description of task; recruitment and selection; Performance Evaluation; Welcoming Guide.

Resumé

Dans une société en constante mutation économique, social et politique, les organismes se trouvent dans l'obligation d'adopter des postures différentes vis-à-vis de la gestion du personnel. Apparaissent ainsi les premiers changements en matière de gestion des ressources humaines qui se concrétisent. Dès les années 1940, surtout dans le monde industriel et dans le monde actuel, les organismes commencent à valoriser de plus en plus la gestion stratégique en donnant plus d'importance aux personnes qui y travaillent, car ils se rendent compte que leur développement dépend en grande partie des travailleurs, de leur organisation et de leurs investissements. Le domaine de la gestion des personnes est cependant encore trop fragile en ce qui concerne la gestion des organismes.

En se basant sur la réalisation d'un stage obligatoire, ce mémoire a pour objectif de décrire tous les processus de gestion des Ressources Humaines, dans un établissement social dédié à l'éducation et à la réhabilitation de personnes déficientes – CERCIFEIRA, située à Santa Maria da Feira. La rédaction de ce mémoire s'est faite en plusieurs temps. Un important travail de recherche documentaire a d'abord été réalisé, dont la lecture et l'analyse a permis d'engranger du matériel scientifique qui a posé les fondements de toutes les théories déjà connues sur les thèmes de l'étude. Dans une perspective d'investigation-action, il a ensuite été procédé à une analyse des pratiques de gestion des Ressources Humaines, via le stage, en évoquant les activités et les instruments opérationnels liés au livret d'accueil, à l'analyse et la description de fonctions, le processus de recrutement et de sélection et enfin, à l'évaluation de la performance. Et pour finir, quelques propositions ont été élaborées et présentées pour améliorer les politiques et les instruments analysés afin de pallier les lacunes identifiées. Tous les instruments opérationnels ont été révisés et améliorés avec l'objectif de les remettre au goût du jour et de devenir une plus-value pour l'établissement.

Mots clefs : gestion de personnel, gestion des ressources humaines, analyse et description de fonction, recrutement et sélection, évaluation de performance, manuel d'accueil

Índice de Figuras

Figura 1 - Evolução da Gestão de Pessoas no séc. XX	4
Figura 2 - Conteúdo do cargo segundo a descrição de cargos.....	6
Figura 3 - Fatores de Especificações na análise de cargos	7
Figura 4 – Intervenientes num Modelo de Avaliação 360º	18
Figura 5 - Mapa de alteração ao Regulamento de Avaliação de Desempenho.....	33
Figura 6 - Avaliação 360º - Adenda ao Regulamento da Avaliação de Desempenho ...	37

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Relação de Trabalhadores por valência.....	21
---	----

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Habilitações Literárias dos Trabalhadores da CERCIFEIRA	22
---	----

Lista de abreviaturas e siglas

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

AF – Análise de funções

ADF – Análise e descrição de funções

CAO – Centro de Atividades Ocupacionais

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

ATL – Atividades de Tempo Livre

RSI – Rendimento Social de Inserção

EEE – Escola de Ensino Especial

JI – Jardim de Infância

CRI – Centro de Recursos para a Inclusão

CR – Centro de Recursos

ADF – Análise e Descrição de Funções

AD – Avaliação de Desempenho

MA – Manual de Acolhimento

CV's – Curriculum Vitae

DT – Diretor/a Técnico

“Os trabalhadores são a oportunidade mais desperdiçada pelas empresas.”

Gary CoKins (citado por Rego et al., 2018)

A sociedade está em constante mudança e em franca evolução. Com os fenômenos da globalização, o avanço e as rápidas mudanças tecnológicas a nível das comunicações e da informação, com a internalização dos negócios e todas as inovações trazidas pelos mesmos, as organizações começam a perceber que, também, têm de mudar para poderem acompanhar estes progressos. Assim, começam a sentir necessidade de planejar estrategicamente o funcionamento da sua organização. Como também, se dão conta que as pessoas são um fundamento ativo no desenvolvimento e crescimento das mesmas, começando assim a estimar mais as pessoas, valorizando os seus objetivos individuais, pessoais e coletivos em conjunto com os objetivos organizacionais.

Ao longo da sua evolução, a área de Gestão de Recursos Humanos começou a abranger mais áreas e não continuou apenas restrita à parte administrativa e operativa. Progressivamente, foi alargando a sua esfera de abrangência, assumindo também uma vertente estratégica interpondo áreas mais técnicas como ADF, bem como os aspetos motivacionais e de satisfação laboral.

Geralmente, um departamento de Recursos Humanos ativo, organiza as diferentes práticas de RH, mantendo o trabalho realizado sempre em ligação com os diferentes procedimentos, o que faz com que a estrutura da organização alcance mais coesão e integração. Porém, a existência de um departamento de RH organizado e estruturado nem sempre consegue obter sucesso, por variados fatores que o determinam.

Para o desenvolvimento desta dissertação optou-se pela realização de um estágio numa instituição social. Para a realização do estágio escolhi uma instituição que trabalha com a educação e reabilitação de cidadãos inadaptados de Santa Maria da Feira. A CERCIFEIRA conta com 11 valências de intervenção: Centro de Atividades Ocupacionais (CAO), Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), Lar Residencial, Creche, Jardim de Infância (JI) e Atividades Tempos Livres (ATL), Escola de Ensino Especial (EEE),

Rendimento Social de Inserção (RSI), Centro de Recursos para a Inclusão (CRI), Formação Profissional (FP), Centro de Recursos (CR).

A escolha da organização deveu-se ao facto da mesma me ser familiar, uma vez que desenvolvo funções na valência da FP, sendo o meu local de trabalho, porém uma grande parte da mesma era-me completamente desconhecida. Como trabalhadora da instituição, a certa altura, deparei-me com a falta de um departamento organizado de recursos humanos, e assim resolvi propor-me como estagiária neste departamento. Após uma reunião com os membros da direção foi possível constatar que apesar de existirem procedimentos referentes às práticas de RH, estes detinham várias lacunas e apresentavam-se mais como adversidades em lugar de facilitar os procedimentos. Assim, após conhecer as diversas necessidades da instituição nesta área, decidi que o meu estágio se basearia na análise, reestruturação e atualização, bem como na elaboração de diferentes instrumentos operacionais dos RH.

Para a instituição era importante manter a área de RH organizada e atualizada, uma vez que esta ajudará no seu funcionamento, assim como permitirá que todos os trabalhadores possam ser tratados de forma homogénea. Neste sentido, todo o trabalho realizado durante o período de estágio teve como objetivo acrescentar mais valias e valor à organização, de forma, a que a mesma perceba que as pessoas são o ativo mais importante da instituição.

Com o intuito de dar respostas às fragilidades e lacunas encontradas nos processos de GRH estudados durante o estágio, esta dissertação divide-se numa primeira parte de enquadramento teórico, onde damos conta da conceção evolutiva da gestão de recursos humanos, bem como os seus processos e instrumentos, ou seja, ADF, AD, MA, Recrutamento e seleção (capítulo I). Numa segunda parte de exposição é apresentado o caso estudado e a metodologia de análise adotado (capítulo II). Por fim, numa terceira parte onde são apresentadas as propostas de melhoria dos processos e sua reflexão crítica, bem como as dificuldades encontradas ao longo da realização do mesmo (capítulo III).

Capítulo I – Gestão de Recursos Humanos

1. – Evolução da Gestão de Recursos Humanos

“Você pode sonhar, projetar, criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas é preciso pessoas para tornar o sonho realidade”

Walt Disney (S.d)

A gestão de pessoas *“é uma das áreas funcionais das organizações que visa atrair, desenvolver e reter capital humano necessário à prossecução dos objetivos estratégicos da organização (...)”*, Lublin (2006) cit. in Cunha *et al.* (2018). Contudo nem sempre foi esta a perspetiva assumida pelas organizações relativamente à gestão de pessoas.

Pode-se afirmar que os recursos humanos são uma área em constante mudança (Cunha *et al.*, 2018), que tem visto a sua evolução desenvolver-se ao longo dos anos. Porém, é nos primórdios do século XX que esta vê a sua evolução mais significativa acontecer, nomeadamente na década de 80 (Sousa *et al.*, 2006), como podemos observar na figura 1. Nesta altura, há uma mudança na terminologia, que passa de Gestão de Pessoas a Gestão de Recursos Humanos, assumindo assim um papel mais estratégico na organização e afastando-se do carácter administrativo e operativo mais redutor (Sousa *et al.*, 2006).

Hoje há uma apologia de que cada vez mais as organizações encontram nas pessoas ativos que pode acrescentar valor à organização, por isso, reúnem esforços para que não exista desperdício de potencial humano, mas sim uma valorização do mérito, do desenvolvimento do potencial e das forças existentes nas pessoas (Cunha *et al.*, 2018, p.90). Porém isto nem sempre corresponde à prática.

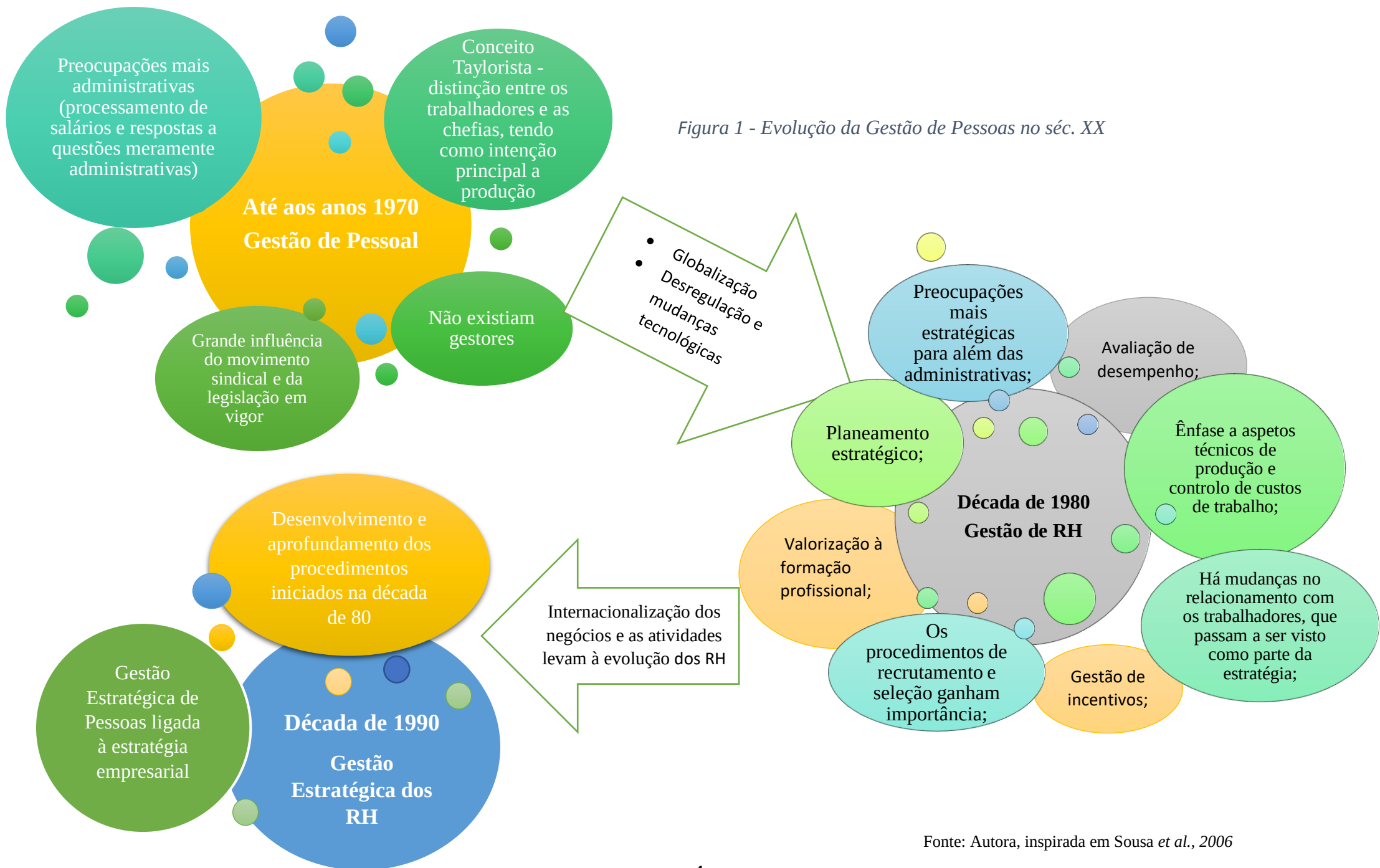


Figura 1 - Evolução da Gestão de Pessoas no séc. XX

Fonte: Autora, inspirada em Sousa *et al.*, 2006

2. – Descrição e Análise de Funções

“Natureza do trabalho: Conjunto de tarefas normalmente executadas pelo titular de um posto de trabalho e respectivas exigências, sendo a profissão caracterizada em sentido lato, por um conjunto de postos de trabalho aparentados em tarefas e exigências.”

Classificação Nacional de Profissões (2001), citada por Cunha *et al.*, (2018)

Nas organizações, as pessoas desempenham cargos e como tal ocupam uma posição no organograma da organização, sendo que esta posição no organograma define o seu nível hierárquico, a subordinação e os subordinados e os diversos departamentos (Chiavenato, 1999). Neste sentido, segundo Chiavenato (1999), a descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. Ela define o que o ocupante faz, como faz, onde faz e por que faz.

A descrição e análise de funções é um procedimento de aplicação habitual e de extrema importância nas organizações, uma vez que vai servir como ponto de partida para diversos procedimentos. Ela pode auxiliar nos processos de recrutamento e seleção, assim como pode servir para o levantamento das necessidades de formação, para o redesenho dos postos de trabalho, entre outros. (Caetano; Vala, 2002)

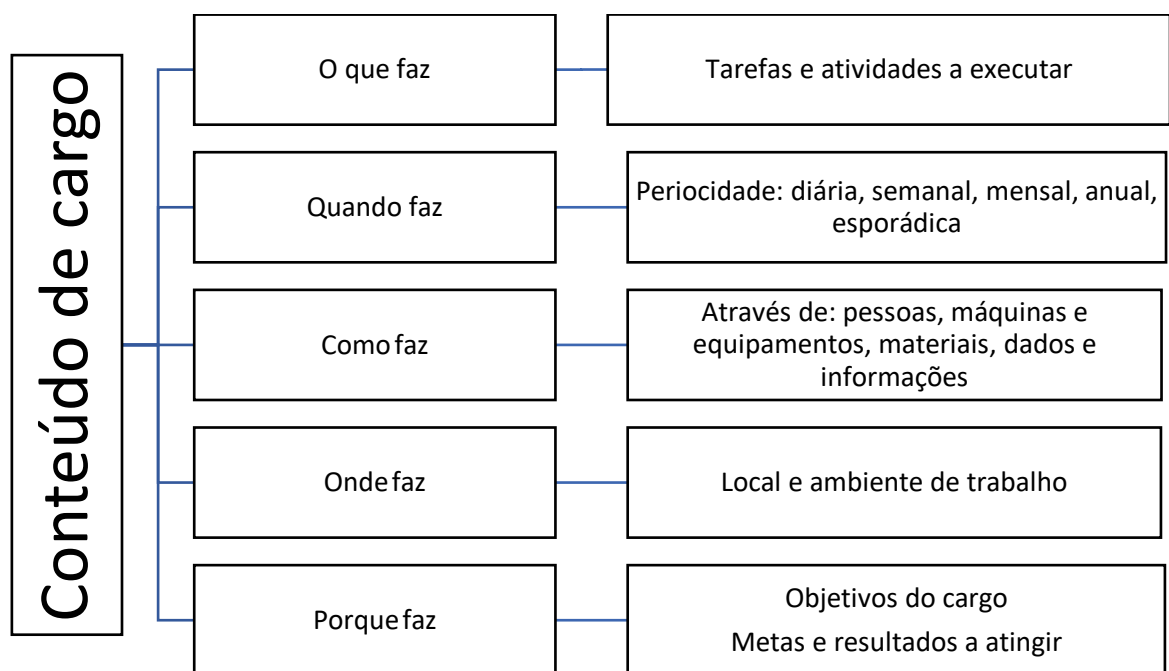
De uma forma mais simples, a análise de funções (AF) consiste num processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma função e tem como objetivo identificar as tarefas e as competências necessárias para desempenhar as mesmas (Sousa; Duarte; Sanches; Gomes, 2006). Este instrumento permite conhecer não só as tarefas a executar, mas também a maneira como o indivíduo as fará, com que meios/equipamentos, assim como permite conhecer as dimensões de carácter psicológico, como aptidões e personalidade (Caetano; Vala, 2002).

A AF consiste num processo estruturado e sistemático de recolha e organização de informação sobre as tarefas e operações que uma pessoa ou grupo devem realizar no âmbito do seu trabalho, Brannick e Lavine (2002) in Cunha *et al.*, (2018) Os indicativos “sistemático”, “organização” e “estruturado”, indicam que a AF é um instrumento intencionalmente preparado e aplicado de modo a conhecer o conteúdo das funções constituintes de uma organização. Como uma organização é um conjunto de pessoas

agrupadas para atingir determinados objetivos, então é também uma estrutura integrada de atividades, ou seja, são um conjunto de pessoas que trabalham de acordo com padrões comportamentais pré-estabelecidos, sendo que as funções equivalem a esses padrões (Cunha *et al.*, 2018).

Segundo Chiavenato (1989), é relevante realçar a diferença existente entre a descrição de cargos e a análise de cargos, apesar da sua forte ligação e dos seus objetivos e finalidades estarem intrinsecamente ligadas. Para Chiavenato, (1989, p.45), a descrição de cargos¹ é o processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o tornam distinto de todos os outros cargos existentes na organização. A descrição de cargos é o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz), os objetivos do cargo (por que faz). É basicamente, um levantamento escrito dos principais aspetos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades envolvidos.

Figura 2 - Conteúdo do cargo segundo a descrição de cargos

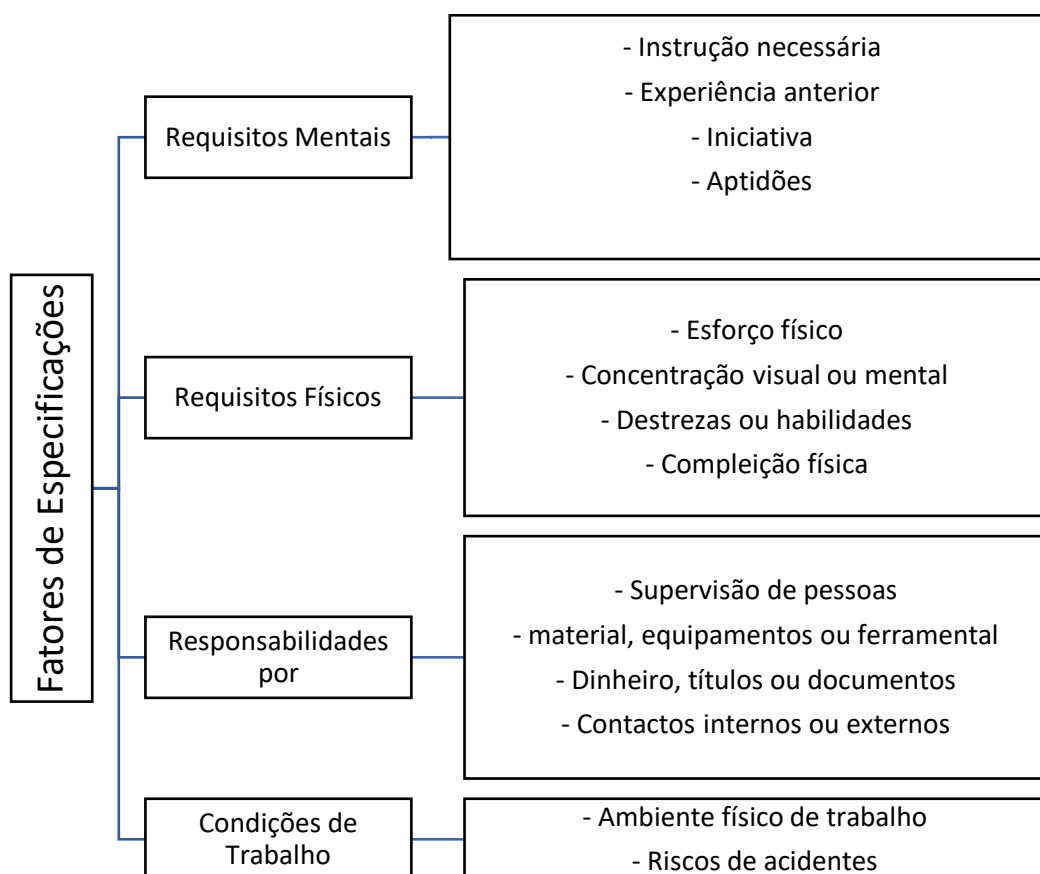


Fonte: Chiavenato, 1999

¹ Ver figura 2 – Conteúdo do cargo segundo a descrição de cargos (Chiavenato, 1999)

A análise de cargos² é uma verificação comparativa de quais requisitos intelectuais e físicos que essas tarefas ou atribuições impõem ao ocupante, de forma a desempenhar adequadamente o cargo, quais as responsabilidades que o cargo impõe ao ocupante e em que condições o cargo deve ser desempenhado (Chiavenato, 1999). A análise de cargos, normalmente abarca quatro requisitos: requisitos físicos, requisitos mentais, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho, como se pode ver na figura 3.

Figura 3 - Fatores de Especificações na análise de cargos



Fonte: Chiavenato, 1999

Para que haja uma elaboração mais eficaz das fichas de função, Chiavenato (1989) refere a importância do uso de diferentes métodos, tais como: método de entrevista,

² Ver figura 3 – Fatores de Especificações na análise de cargos (Chiavenato, 1999)

método de observação direta, método de questionários ou métodos mistos. Salientando que todos eles apresentam vantagens e desvantagens.

Na observação direta, Chiavenato (1989) salienta o facto de se observar diretamente a dinâmica do ocupante do cargo em pleno exercício de suas funções, sendo esta observação acompanhada por um questionário a ser preenchido pela pessoa que observa (Chiavenato, 1999).

Relativamente à entrevista, Chiavenato (1999) refere a existência de três tipos diferentes de entrevistas (entrevistas individuais com o ocupante do cargo, entrevistas grupais com os ocupantes dos cargos ou entrevistas com o supervisor de determinada área). Estas entrevistas seguem um modelo típico de perguntas sobre os cargos de forma a averiguar os deveres e as responsabilidades de cada cargo.

No que diz respeito aos questionários, normalmente, é solicitado ao pessoal que preencha um *Questionário de Análise de Cargo* respondendo, por escrito, todas as indicações possíveis sobre o cargo, sobre o seu conteúdo e sobre as suas características (Chiavenato, 1989).

Para Chiavenato (1989), os métodos mistos são combinações ecléticas de dois ou mais métodos de recolha de informação, sendo as combinações mais utilizadas as referidas abaixo:

- Questionário e entrevista;
- Questionário com o ocupante e entrevista com o superior;
- Questionário e entrevista;
- Observação direta com o ocupante e entrevista com o superior;
- Questionário e observação direta, ambos com o ocupante;
- Questionário com o superior e observação direta com o ocupante;

Importante não esquecer que estas combinações devem ser escolhidas tendo em conta as particularidades de cada organização (tempo, objetivos da análise e descrição dos cargos, os custos, entre outras).

Segundo Parente (2010), a análise de funções depois de definida é um instrumento de apoio a diferentes práticas de gestão de pessoas. Através dela obter-se-á informações acerca dos requisitos escolares e profissionais e das competências técnicas, estratégicas e sociais necessárias ao desempenho de cada função; dos indicadores específicos da função que permitirão avaliar o desempenho do trabalhador; das competências necessárias para

as formações iniciais e contínuas; progressões e sucessões de cargos e carreiras; valores intrínsecos e relativos a cada função através de matrizes de definição de remunerações.

Apesar da AF ser um processo que serve como *input* a diversos procedimentos dos RH, este não é uma atividade que se realize diariamente, uma vez que é um processo moroso e de custos elevados, por isso mesmo deve ser bem planeado e materializado, de modo, a que se obtenham dele indiretamente lucros (Cunha *et al.*, 2018, pp.173-175). Na perspetiva de Peretti (1994), a observação dos postos de trabalho deve ser feita por um ou vários especialistas, o que leva a uma grande disponibilidade de tempo por parte de quem observa, uma vez que esta observação é realizada de forma direta e imediata, tendo que se registar todos os aspetos importantes ao cargo. Ele salienta ainda que esta observação pode influenciar o comportamento do trabalhador que está a ser observado, propondo assim uma observação através de vídeos.

Em suma, a AF é um processo que requer a disponibilidade de vários recursos humanos, assim como exige uma grande disponibilidade temporal por parte desses mesmos recursos, o que faz com que a sua atualização não seja tão frequente quanto necessária. Porém, apesar de ser um processo moroso, é um instrumento que depois de terminado contribui para o funcionamento de vários outros procedimentos, contribuindo assim para um maior sucesso da organização dos RH.

3. – Processo de Recrutamento e Seleção

"Há bons candidatos, mas recruta-se mal. As empresas preferem contratar na base do conhecimento pessoal, em vez de optar pela competência."

Gama (2007), citado por Cunha *et al.*, (2018).

Segundo Sousa *et al.*, (2006, p.54), o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que objetiva atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro das organizações. É basicamente um sistema de informação onde a empresa divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. (Chiavenato, 1999, p.92)

Para que o recrutamento seja eficaz, Chiavenato (1989, p.53), defende que o mesmo deve atrair uma quantidade de candidatos suficientes para aprovisionar adequadamente o processo de seleção. Deste modo, o recrutamento trata-se de uma atividade de relações públicas e de envolvimento da organização com a comunidade que a rodeia. É uma atividade de comunicação com o meio externo.

O recrutamento acontece quando se expressam determinadas necessidades como por exemplo: substituição de um trabalhador; criação de um novo cargo ou aquisição de novas competências, por parte da organização (Sousa *et al.*, 2006, pp.56 -57). Todos os processos de recrutamento são diferentes, por isso antes de ser iniciado é fundamental que se defina qual a estratégia de preenchimento da vaga (Camara; Guerra e Rodrigues, 2005, p.318). Este é um processo complexo e vai desde o momento em que se verifica a necessidade de contratar até ao momento de aceitação e celebração de um contrato de trabalho (Camara; Guerra e Rodrigues, 2005, p.325). Deste modo, num primeiro momento a organização deve definir o tipo de recrutamento ao qual vai recorrer: recrutamento interno ou externo, (Camara; Guerra e Rodrigues, 2005, p.318). Qualquer um destes recrutamentos tem vantagens e desvantagens e deve ser escolhido tendo em conta as necessidades e estratégias da organização, uma “vez que o desafio do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas” (Chiavenato, 1999, p.99). Seguidamente, é fundamental que a empresa determine o método de recrutamento que utilizará para atrair os candidatos. A escolha do método deverá ser aquela que, a um custo baixo, capte a atenção de um grande número de candidatos talentosos, (Cunha *et al.*, 2018, p.196). Estes métodos passam por anúncios de jornais e revistas especializadas; cartazes ou anúncios em locais visíveis; consulta de arquivos de recrutamentos anteriores; e-recrutamento; apresentação de candidatos por indicação de funcionários e, também, pode realizar-se através de agências de recrutamento. Quando há a necessidade de realizar um recrutamento para cargos de altos executivos ou gestores de topo pode ser mais indicado recorrer às *headhunters*, que executam as entrevistas e pré-selecionam os candidatos mais adequados ao cargo, (Chiavenato, 1999, p.97; Cunha *et al.*, 2018, p.196).

Após a atração de candidatos através do processo de recrutamento, as organizações começam o processo de seleção dos candidatos. Este processo é uma atividade de escolha, de opção e decisão (Chiavenato, 1989, p.79), é uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização (Chiavenato, 1999, p.107). Os

critérios de seleção são representados em duas variáveis: os requisitos e especificações do cargo a ser preenchido e o perfil das características dos candidatos (Chiavenato, 1999, p.107). Reunidas todas as informações acerca do cargo e do perfil dos candidatos, os recrutadores devem escolher qual a técnica mais adequada à seleção dos mesmos (Chiavenato, 1989, pp.80 e 95), sendo importante que a escolha dos candidatos seja baseada em critérios de ética e justiça, considerando tanto as necessidades organizacionais como as dos candidatos (Cunha *et al.*, 2018, p.230). Para um recrutamento mais eficiente existem vários métodos de seleção à disposição dos recrutadores, sendo que, os mais conhecidos e aplicados são: a análise curricular; as entrevistas; os testes psicométricos; as provas de conhecimento ou de capacidade; os testes de simulação; os *Assessment Centres*, entre outros... (Sousa *et al.*, 2006, pp.64-66; Chiavenato, 1989, p.95; Camara *et al.*, 2005, pp.325-330). Deste modo, a análise curricular é o primeiro método de seleção de candidatos, uma vez que nesta fase é logo possível rejeitar uma parte das candidaturas e passar outras à/às fase/s seguintes, consoante o procedimento da organização (Camara *et al.*, 2005, p.325). Neste seguimento, Sousa *et al.*, (2006, p.64), defende que os métodos escolhidos deverão ser práticos, objetivos e válidos.

Analizados todos os currículos, selecionados os candidatos mais adequados à função e realizados todos os testes necessários sob o ponto de vista da organização e da equipa de recrutamento estão reunidos todos os aspetos para eleger o candidato que melhor preenche os requisitos para o cargo/função. Posto isto, de acordo com Camara *et al.*, (2005, p.331), a seleção passa por apresentar uma proposta ao candidato, pela sua negociação e aceitação por parte do candidato. Havendo um acordo assinado por ambos e aquando do seu ingresso, dá-se início ao processo de acolhimento e integração, que será explorado por nós adiante.

O recrutamento e seleção de candidatos é uma atividade que faz parte da estratégia das empresas, uma vez que este tem um papel importante no desenvolvimento da mesma, pois um processo de recrutamento eficaz deve trazer resultados tanto para a empresa como para o candidato (Chiavenato, 1999, p.99), acabando assim com problemas como absentismo, rotação, baixa produtividade, entre outros. Porém, o processo de recrutamento e seleção não é linear, nem simples, acarretando um conjunto de dificuldades. Sousa *et al.*, (2006), começa por realçar os custos diretos e indiretos que

este procedimento acarreta. Realçando quer os custos inerentes ao processo propriamente dito, quer os custos de rotatividade ou manutenção de colaboradores inadaptados decorrentes de seleções inadequadas. A par com Sousa *et al.*, (2006), muitos outros autores como Chiavenato (1989, 1999) são da mesma opinião. Deste modo, e tendo em conta os custos acarretados por um recrutamento mal realizado ou pouco eficaz, Chiavenato (1999, p.99) realça a importância deste ser realizado por uma equipa de recrutamento escolhida e treinada para esta função. Uma outra complexidade encontrada pelos recrutadores é o fator tempo. Recrutar e selecionar é um processo que exige tempo, contudo, este também influencia a escolha das técnicas ou do veículo mais indicado para o recrutamento externo. Este é um fator que pode causar grandes dificuldades a quem recruta, uma vez que, quanto maior a urgência para se recrutar um candidato, maior será o custo da técnica de recrutamento a ser aplicada (Chiavenato, 1989, p.66). Não obstante, Sousa *et al.*, (2006, p.54), salvaguarda que a admissão de novos colaboradores não deve ser motivada por uma necessidade de momento, mas sim algo enquadrado estrategicamente, adequando critérios, formas, fontes e métodos de seleção aos objetivos. Um outro obstáculo encontrado pelos recrutadores é o mercado disponível. Para a Vertex Seguros (2016), o grande desafio do mercado é encontrar talentos e profissionais que tenham mais que o perfil da vaga e que tenham afinidade com a empresa. Neste seguimento, Sousa *et al.*, (2006, p.60), faz referência à existência ou não de um grande número disponível de candidatos no mercado para a função, alertando para o condicionamento que esta terá na escolha da fonte.

Para concluir, é fundamental realizar uma boa triagem de currículos e tentar que o fator tempo não seja inimigo do processo. A Vertex Seguros (2016) relembra que um processo seletivo realizado em várias etapas, costuma ser mais assertivo. Já Sousa *et al.*, (2006, p.56) advogam que *“quanto melhor for o trabalho feito na fase de recrutamento, procurando uma elaboração de meios e técnicas que visem garantir que a organização recruta os melhores, identificar os melhores candidatos ao mais baixo custo possível e/ou, no limite, ser capaz de atrair candidatos, tanto melhor será o resultado final.”*

4. – Acolhimento e integração

"Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota."

Madre Teresa de Calcutá, s.d.

Uma contratação bem-sucedida exige boas condições de acolhimento e integração. *"O sucesso da integração recai sobre a qualidade dos procedimentos de acolhimento e de acompanhamento da integração"*, realçando que a primeira impressão do candidato terá repercussões diretas na opinião sobre a organização e sobre o seu comportamento no futuro (Bilhim, 2006, p.235).

Sousa *et al.*, (2006, p.76) defende que *"acolher um novo elemento é, acima de tudo, fornecer-lhe as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro da organização"*. Contudo, é importante ter em conta e não esquecer que os novos membros são pessoas com um leque de conhecimentos, aptidões, valores, motivações e expetativas face à nova organização e às pessoas que nela integram (Caetano, António; Vala, Jorge, 2002, p.303). Assim, a organização é composta de vários indivíduos com valores e motivações, e também com expetativas face à organização, que podem diferenciar-se das dos novos membros, levando à alteração do equilíbrio social aquando a entrada de novos membros na organização, (Caetano; Vala, 2002, p.303).

Atentando ao referido anteriormente, Sousa *et al.*, (2006, p.77), advoga que o processo de acolhimento tem o seu começo já na fase de recrutamento e seleção, uma vez que nesta fase existe *"uma grande partilha de informação entre o candidato e o representante da organização, onde o candidato apresenta as suas potencialidades, competências e valores para o desempenho da função e o representante da organização evidencia as características da organização e as particularidades referentes à função"*. Eles referem ainda o facto de ser um processo que envolve muitas pessoas, todas com um papel de grande relevância no procedimento.

Nesta continuação, Sousa *et al.*, (2006, p.77), defende que a integração de um novo colaborador na organização pode causar alguma instabilidade e atitudes de desconfiança por parte dos colegas e das chefias, defendendo assim, a necessidade de preparação do

acolhimento do novo colaborador e de toda a equipa, evitando os custos que este processo pode acarretar. Eles apontam algumas soluções que podem ser eficazes neste processo de acolhimento e integração: “clarificar perante todos o papel do novo colaborador; realizar uma reunião (informal) de equipa; apresentar o antecessor (caso permaneça na organização)”. Porém, Bilhim (2006, pp.235-236) defende que este processo deverá realizar-se em duas fases: a socialização (aquisição de conhecimentos sociais, por parte do candidato, necessários para desempenhar corretamente um determinado papel) e o ajustamento (exposição das normas de trabalho e respetivas expectativas relativas ao candidato).

Neste âmbito do acolhimento, segundo Sousa *et al.*, (2006, p.80) o processo pode fazer-se de uma forma individual ou complementar. Alguns autores como Bilhim (2006, p.236), Peretti (2001, p.239) e Sousa *et al.*, (2006, p.80) estas práticas de acolhimento passam pela entrevista com o responsável hierárquico, pela distribuição do manual de acolhimento; informação oral sobre a empresa e o departamento, pelo *Turn around* e formação de acolhimento e integração do novo colaborador. Focar-nos-emos apenas em duas destas formas, nomeadamente no manual de acolhimento e no *Turn around*, que se apresentaram como mais plausíveis à gestão da organização em que se realizou a prática de estágio.

No que respeita ao manual de acolhimento, vários autores são da opinião de que o mesmo é um instrumento elaborado pela organização sobre a mesma e que é posta à disposição do novo colaborador de forma a que o ajude a conhecer a organização, o seu funcionamento e as suas especificidades ((Sousa *et al.*, 2006, p.80); (Caetano; Vala, 2002, p.316)). O conteúdo descrito no manual, segundo Caetano; Vala (2002), varia consonante cada organização, cada meio de intervenção e cada necessidade da organização, porém, o resultado e os objetivos finais são os mesmos, por este motivo, encontramos diferentes itens referenciados como exemplos a constar do manual de acolhimento.

De acordo com Sousa *et al.* (2006, p.80), o manual de acolhimento deve conter as seguintes informações:

- Introdução, que englobe uma mensagem de boas-vindas;
- Um breve historial da empresa;
- A orgânica, finalidade e objetivos das diferentes áreas funcionais da empresa;

- Formalidades burocráticas relacionada com a admissão dos colaboradores e com a vida subsequente dos mesmos na empresa;
- Relações individuais e coletivas de trabalho, nomeadamente ao nível dos direitos, deveres e garantias, envolvendo questões como a duração do trabalho, as faltas e as férias, etc.;
- Princípios e diretrizes do sistema de remuneração, revisões e atualizações, subsídios e regalias sociais e outros benefícios;
- Política de formação e de valorização profissional e de carreira, salientando-se hipóteses evolutivas, esquemas e critérios de avaliação de desempenho.

Em relação ao *turn around*, Sousa *et al.*, (2006, p.80) começa por explicar que nesta fase acontece o primeiro contacto com o responsável máximo da organização, onde “para além de se tratar de um gesto que reconhece a importância que a empresa atribui ao novo colaborador, é uma oportunidade de ouvir o responsável máximo da empresa sobre o futuro da empresa”. Eles defendem ainda a importância de existir uma reunião com o Diretor de RH “para que este forneça uma perspetiva sobre as diferentes unidades funcionais da organização e apresente as expectativas gerais em relação ao seu contributo para os objetivos da empresa como um todo”. No fim, é importante realizar um percurso de reconhecimento das várias unidades funcionais da empresa, a realizar pelo Diretor de Recursos Humanos ou pela chefia.

Relativamente à formação de acolhimento e integração, Sousa *et al.*, (2006, p. 81), afirma que algumas empresas têm este item como o primeiro passo para a criação de laços entre o novo colaborador e a organização.

Concluindo, cabe às organizações adaptar o processo de acolhimento à estrutura e às necessidades da sua organização, de forma a que este seja um procedimento o mais eficaz e contributivo possível para a integração dos novos colaboradores.

5. – Avaliação de desempenho

"Se encomendas a um homem mais do que ele pode fazer, ele fá-lo-á.

Se lhe pedes apenas o que pode fazer, nada fará."

RUDYARD KIPLING (Prémio Nobel da Literatura, 2007)

"O desenvolvimento da organização passa pelo desenvolvimento dos seus empregados e o desenvolvimento destes pelo da organização" (Marques, 1992). Deste modo, para este autor, o aparecimento da avaliação de desempenho visa melhorar a adaptação entre as aspirações, os resultados do desenvolvimento individual e os objetivos e progresso da organização.

Segundo Chiavenato (1989, p.189), a avaliação de desempenho é um processo que objetiva julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa, e particularmente, a contribuição da mesma para a organização. Chiavenato (1989), refere ainda, que este processo é uma ferramenta poderosa na resolução de problemas de desempenho e que a mesma ajuda a melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade das organizações.

Já para Bastos *et al.* (2017), a avaliação de desempenho foca-se na análise de desempenho individual ou de um grupo de trabalhadores de determinada organização, onde se identifica, diagnostica e analisa o comportamento do(s) trabalhador(es), a sua postura, os seus conhecimentos e relacionamentos com os colegas de trabalho, durante um período de tempo.

A avaliação de desempenho é uma das práticas mais críticas da GRH (Sousa *et al.*, 2006, p.118), uma vez que através da sua aplicação e análise dos dados nela obtidos se objetivam melhorias, quer a nível de motivação e satisfação individual, quer a nível de compromisso do avaliado com os valores, a cultura e os objetivos da organização. É essencial que a avaliação não seja inócua, pois o objetivo é que os critérios da avaliação conduzam os trabalhadores a algo e que esta agregue valor, quer ao trabalhador, quer à organização (Chiavenato, 1989, p.190). Estes aspetos são fundamentais uma vez que o sistema de avaliação de desempenho trará consequências que, segundo Câmara *et al.*, (2005, p.351), se refletirão na gestão de remuneração, na identificação de potencial e construção de planos de carreira e na programação da formação. Assim, é fundamental

que as organizações contem com um sistema de avaliação o mais eficaz possível, sendo que Cunha *et al.*, (2018, p.498), defende que essa eficácia passa pelo cumprimento de cinco ou seis condições de eficácia: relevância; sensibilidade; fiabilidade; aceitabilidade e praticabilidade, acrescentando-lhes ainda a confiança. Contudo, é primordial que a avaliação de desempenho seja implementada num sistema claro, (Cunha *et al.*, 20018; Sousa *et al.*, 2006) e de objetivos que permitam o seu cumprimento por parte dos trabalhadores (Sousa *et al.*, 2006, p.120). A organização pode optar por sistemas de avaliação de desempenho mais tradicionais ou mais modernos, consoante a sua estratégia, porém é vital que se evitem erros comuns de avaliação tais como: efeito de halo, tendência central, efeito de recenticidade, erro de fadiga/rotina, etc... (Sousa *et al.*, 2006, pp.133-134; Camara *et al.*, 2005, pp.338-339; entre outros). Para tal, os avaliadores, (que podem ser chefias diretas, gerentes e outros) (Chiavenato, 1989, pp.192-194), desempenham um papel de grande relevância e por isso devem ter o cuidado de preparar e refletir sobre o ato de avaliação antes de dar o feedback ao trabalhador (Camara *et al.*, 2005, p.349).

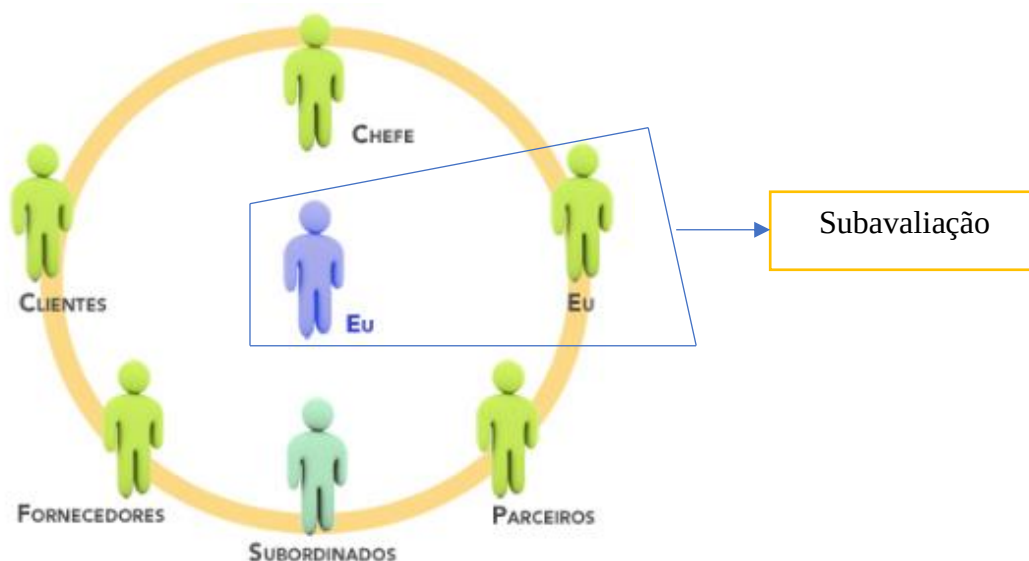
A avaliação de desempenho é um tema em constante discussão, nomeadamente, no que respeita aos atores envolvidos no processo da avaliação (Brandão; Zimmer; Pereira; Marques; Costa; Carbone; Almada, 2008, p.883). Deste modo e de forma a dar respostas a este problema começou-se a recorrer à avaliação 360 graus, “*um modelo que visa obter maior número de informações sobre o desempenho de um funcionário, a partir da ampliação da quantidade de pessoas que o avaliam*” (Brandão *et al.*, citando Silva, 2001).

Esta avaliação é também conhecida por *feedback 360°*, *feedback* com múltiplas fontes, avaliação multivisão... e é uma prática cada vez mais comum nas organizações ocidentais (Hipólito; Reis, 2002). Estes autores salientam ainda a importância da autoavaliação neste processo, uma vez que esta permite comparar a autoimagem profissional com as perceções dos colegas de trabalho, contribuindo assim para o autoconhecimento do avaliando.

Para Reis (2003), a avaliação 360° é uma forma de avaliar o desempenho baseado “em comportamentos observáveis: é um processo que envolve o levantamento das perceções que as pessoas têm a respeito de determinados comportamentos da pessoa que recebe o feedback.” Este processo conta com a participação de diversas pessoas que lidam com o trabalhador diariamente, desde o chefe, os colegas de trabalho, os clientes aos

forneecedores da organização, conseguindo-se assim ter uma abrangência do trabalhador em 360 graus, como se pode observar na Figura 4 (o EU representa o avaliado).

Figura 4 – Intervenientes num Modelo de Avaliação 360°



Fonte: sobreadministração.com, consultado a 20 de abril 2019

A informação relativa à avaliação é obtida através dos questionários preenchidos pelos diversos intervenientes no processo de avaliação (Cunha *et al.*, 2018), sendo que estes podem apresentar-se com enunciados diferentes, mas que poderão avaliar as mesmas características (Reis, 2003). Sendo que estas questões se fazem acompanhar por graus de variação, que segundo Reis (2003), normalmente, se delimitam em três a cinco graus de avaliação – ótimo, bom, regular, sofrível e fraco. Após a informação recolhida, a mesma deve ser processada, pelo responsável pela aplicação da avaliação, e entregue à chefia direta que tem a responsabilidade de transmitir o *feedback* ao avaliado, discutindo com o avaliado os pontos fortes e os pontos fracos da mesma, desenvolvendo-se assim, em conjunto, um plano de desenvolvimento individual e de melhoria (Cunha *et al.*, 2018).

Como todos os modelos de avaliação, a avaliação 360°, segundo Hipólito e Reis (2002), é um processo exigente e complexo, que requer sigilo. É um processo de avaliação qualitativa dos padrões de comportamento, que exige tempo e que pode tornar-se inviável se for aplicado a toda a organização. Contudo, este é um processo que se faz acompanhar, também, de vantagens. Cunha *et al.* (2018), enumera algumas vantagens, tais como: é um tipo de avaliação que aumenta a objetividade da mesma; ao receber um *feedback* de várias

origens, os avaliados sentem que a avaliação é mais justa, rigorosa e credível, e adquirem uma noção mais clara do seu desempenho, por este motivo, é presumível que se disponham a alterar os seus comportamentos tendo em vista a aquisição de competências e a melhoria do desempenho. Hipólito e Reis (2002) defendem que este tipo de avaliação permite ao trabalhador ter uma visão mais apurada de si e do seu desempenho. Já Reis (2003), afiança que esta avaliação favorece o incremento na consistência entre autoperceção e a perceção dos outros, ou seja, ela permite a comparação da autoimagem com a imagem vista pelos outros, o que permite uma compreensão clara e completa dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente de trabalho.

Posto isto, as entrevistas de avaliação de desempenho serão, em qualquer um dos métodos - mais hierárquicos ou mais democráticos (a avaliação a 360º) - o meio pelo qual o avaliado tomará conhecimento da sua avaliação e por isso, este deve ser um momento sem surpresas para o avaliado (Sousa *et al.*, 2006, p.349), deve ser um momento de *feedback* sobre todo o período de avaliação e o mesmo deve criar um espaço de discussão em que o avaliador e o avaliado, de forma cordial, aberta e franca, discutam as causas da avaliação e definam objetivos que permitam ao avaliado melhorar o seu desempenho (Sousa *et al.*, 2006, p.349; Cunha *et al.*, p.532).

Em jeito de conclusão a avaliação de desempenho “*é um exercício de observação e julgamento, um processo de feedback e uma intervenção organizacional. É ainda um processo de mediação, tal como um mecanismo emocional. Acima de tudo é um processo humano e inexato.*” Cascio (2006, p.332), através de Cunha *et al.*, (2018, p. 524), por tudo isto, é que a avaliação de desempenho é um processo controverso e de frequente contestação, daí ser um processo minucioso, difícil e complexo.

Desta forma, pretende-se com a avaliação 360º, ter uma proposta mais democrática capaz de agregar valor às organizações e que permita aos trabalhadores reavaliarem o seu desempenho no ambiente de trabalho, reavaliando a sua carreira e ampliando o seu autoconhecimento.

O capítulo I aborda um conjunto de procedimentos que serão analisados do ponto de vista operacional na CERCIFEIRA, organização social objeto do nosso estudo e estágio.

Capítulo II – Organização acolhedora e metodologia de análise

1. – Organização Acolhedora: a CERCIFEIRA³

O estágio curricular e a investigação-ação sobre algumas das práticas de gestão de RH realizou-se na instituição CERCIFEIRA – Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados da Feira, CRL, localizada em Santa Maria da Feira, entre os meses de novembro e maio, num total de 500h.

A escolha desta instituição prendeu-se com o facto de ser trabalhadora na instituição e ter-me deparado com a falta de procedimentos de gestão de recursos humanos sistematizados e organizados. Assim resolvi propor-me como estagiária neste departamento. Após uma reunião com os membros da direção foi possível constatar que, apesar de existirem os procedimentos referentes aos RH, estes apresentavam-se com várias lacunas e colocavam diversos obstáculos a quem dele precisa.

A CERCIFEIRA foi constituída em 1980, tendo funcionado nos primeiros anos no antigo colégio de Santa Maria da Feira, mudando-se, dois anos mais tarde, para as atuais instalações. Em 1981, a instituição foi reconhecida como Instituição de Utilidade Pública.

Inicialmente, a CERCIFEIRA funcionava apenas como Escola de Ensino Especial, destinada a crianças e jovens, de idades compreendidas entre os 6 e os 18 anos, portadoras de deficiência mental. Em 1988, iniciou-se a formação pré-profissional, e esta, foi a fase preparatória para a formação profissional, que foi implementada em 1990. Em 1994 foi fundado o Centro de Atividades Ocupacionais (CAO), que presta apoio psicológico, social e terapêutico a jovens e adultos portadores de deficiência mental grave e profunda. Em 1996, deu-se início ao Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) que tem como objetivo apoiar e ajudar famílias em tarefas básicas, no seu domicílio, assim como se iniciaram ações de Intervenção Precoce, que visava apoiar crianças entre os 0 e os 6 anos portadoras de deficiência/atraso no desenvolvimento psico-motor ou em risco sócio ambiental, porém este serviço viu o seu fim no ano letivo de 2008/2009. Em 1999, inaugurou-se o Lar residencial, que acolhe de forma temporária ou permanente pessoas portadoras de deficiência mental com mais de 16 anos. Em 2002, inaugurou-se a Creche, Jardim de Infância (JI) e Atividades de Tempo Livre (ATL) – *O Sonho da Criança*. Em 2004, a

³ Esta descrição segue de perto a informação institucional da CERCIFEIRA

CERCIFEIRA estabeleceu um protocolo de cooperação com o Centro Distrital de Segurança Social de Aveiro, nascendo assim a valência do Rendimento Social de Inserção (RSI). No ano letivo de 2013/2014, iniciou-se o Centro de Recursos para a Inclusão (CRI), que presta apoio especializado em Psicologia, Terapia da Fala, Terapia Ocupacional e Fisioterapia a crianças e jovens entre os 6 e os 18 anos com necessidades educativas especiais, nas escolas e sedes de Agrupamento protocoladas nos concelhos de São João da Madeira e Santa Maria da Feira (Manual de acolhimento CERCIFEIRA, s.d).

Hoje, a CERCIFEIRA conta com 11 valências e com 83 trabalhadores com contrato de trabalho efetivo (tabela 1), sendo a grande maioria dos trabalhadores mulheres – 86%. Além destes colaboradores internos, a instituição conta ainda com o apoio de trabalhadores externos (formadores e terapeutas) e de empresas que prestam apoio em serviços de saúde e de segurança.

Tabela 1 - Relação de Trabalhadores por valência

Valência/Serviços de Apoio	Nº de Trabalhadores
Centro de Atividades Ocupacionais (CAO)	18
Rendimento de Inserção Social (RSI)	5
Lar Residencial (LR)	10
Escola de Ensino Especial (EEE)	3
Centro de Recursos (CR)	3
Creche	2
Jardim de Infância	8
Atividades de Tempo Livre (ATL)	2
Serviços de Apoio ao Sonho da Criança	5
Formação Profissional	9
Serviço de Apoio ao Domicílio (SAD)	5
Centro de Recursos para a Inclusão (CRI)	4

Serviço de Motoristas	3
Serviços de Apoio à SAD	3
Serviços Administrativos/TOC	3
Total	83

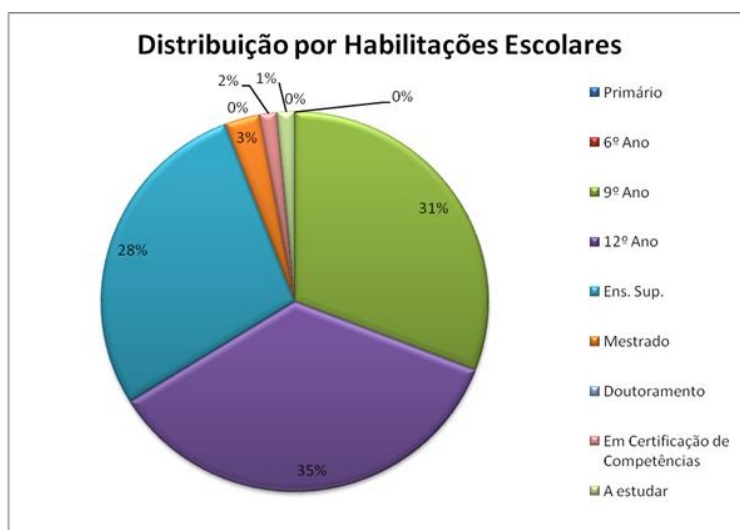
Fonte: Autora

A maioria dos trabalhadores está numa faixa etária acima dos 50 anos de idade, sendo que não existem trabalhadores com idades inferiores a 24 anos. Estes mesmos trabalhadores apresentam um nível de escolaridade, maioritariamente, entre o 9º ano e a licenciatura, sendo que este último é representado por apenas 28% dos trabalhadores (gráfico 1). Constatou-se ainda que existem trabalhadores com escolaridade abaixo do 9º ano, sendo que 2% destes se encontram em certificação de competências, como se pode observar no gráfico 1.

No que respeita à antiguidade dos trabalhadores na CERCIFEIRA, apurou-se que os trabalhadores mais antigos estão na instituição há mais de 30 anos, sendo que o período com mais entradas de trabalhadores se deu entre o ano de 2001 e 2010. Os trabalhadores mais recentes ingressaram na instituição há pouco mais de 1 ano.

Verifica -se também que os ordenados variam entre os 521.70€ e os 2062.87€. (Relatório Único, 2018; Relatório Análise de Necessidades de Formação, 2018)

Gráfico 1 - Habilitações Literárias dos Trabalhadores da CERCIFEIRA



Fonte: Relatório da Análise de Necessidades de Formação CERCIFEIRA:2018

A instituição tem como missão promover e acompanhar o desenvolvimento global do ser humano, nomeadamente o indivíduo portador de deficiência, abrangendo as várias etapas da vida, desde a infância até à terceira idade, fomentando a educação, reabilitação e formação com vista à integração socioprofissional e apoio social e afetivo dos seus clientes (Manual de acolhimento CERCIFEIRA, s.d).

2. – Objetivos e atividades de estágio

A realização de um estágio curricular foi sempre um objetivo a cumprir desde o primeiro contacto com a sociologia, uma vez que, tinha bem claro o meu tema de dissertação, assim como a área onde se realizaria. Porém, já no 2º ciclo do mestrado e com o avançar do tempo, foram surgindo algumas dificuldades o que me levaram a mudar de tema, mas a manter a área de investigação.

Após uma reunião com alguns representantes da direção da CERCIFEIRA, definiu-se que o meu estágio teria como principal objetivo conhecer, analisar e reformular as políticas de GHR existentes na instituição, designadamente, no que se refere à ADF, ao recrutamento e seleção, ao acolhimento e à avaliação de desempenho, por forma a aplicar e aprofundar os conhecimentos adquiridos durante a frequência no mestrado, nomeadamente, no que respeita à organização e funcionamento do departamento de recursos humanos da instituição, procurando contribuir para acrescentar valor aos procedimentos implementados.

Com os objetivos de pesquisa definidos, delinearam-se as atividades e estratégias a realizar durante este período de estágio na instituição. As atividades passariam por: 1. Realizar um levantamento e analisar as políticas e práticas de gestão de RH desenvolvidas pela CERCIFEIRA; 2. Realizar entrevistas aos Diretores Técnicos das valências e ao Presidente da instituição, sempre na perspetiva de analisar e diagnosticar os pontos fracos e fortes das políticas e dos instrumentos de gestão de RH, de forma a propor uma melhoria dos procedimentos; 3. Diagnosticar as lacunas existentes através da análise de documentos e contacto com os diferentes trabalhadores das valências, no que respeita à análise de funções, recrutamento, seleção, integração e avaliação de desempenho; 4. Revisão e atualização do manual de funções e respetivos perfis profissionais, através da aplicação de questionários a diferentes trabalhadores, de diferentes áreas e diferentes

posições hierárquicas; 5. Analisar o procedimento da avaliação de desempenho através da revisão e atualização dos instrumentos usados durante o mesmo.

Com o decorrer do estágio, os objetivos e as atividades delineadas na primeira fase da dissertação foram sendo moldados e adaptados à realidade e dificuldades que se foram apresentando. Desta forma e com o estágio terminado, posso referir que o mesmo se desenvolveu em cooperação com todas as valências da instituição e em contacto permanente com os trabalhadores das mesmas, uma vez que, os objetivos a que me tinha proposto passavam pela atualização de diferentes instrumentos operacionais, como o manual de funções, o manual de acolhimento, o procedimento de recrutamento e seleção, assim como a avaliação de desempenho, por forma a introduzi-los na GRH da instituição. Deste modo, foi um estágio baseado e focado em quatro grandes temas da GRH: análise e descrição de funções, que deu origem à atualização do manual de funções; recrutamento e seleção que esteve na base da introdução de novos documentos no procedimento de recrutamento e seleção, assim como deu origem ao novo cronograma inserido no manual de acolhimento, que também foi atualizado através da introdução de novos dados relativos à instituição e avaliação de desempenho, onde se atualizou o procedimento original e se propôs a introdução de uma avaliação a 360°. Foi ainda possível elaborar os documentos relativos à política de privacidade, quer dos trabalhadores e clientes atuais, quer de futuros membros que possam ingressar na instituição. Durante o estágio tive a oportunidade de conhecer todas as instalações, pude conhecer os trabalhadores das várias valências e pude ainda acompanhar os trabalhadores durante os trabalhos realizados na sede, assim como acompanhei o trabalho realizado pelas terapeutas nas escolas onde prestam serviços. Num primeiro momento realizou-se a análise dos procedimentos existentes na área dos RH, seguido a uma análise exaustiva de cada um deles. Num segundo momento procedeu-se às propostas de atualização dos mesmos, onde foram elaborados novos materiais operacionais propostos à instituição. Ao longo da minha permanência na instituição, também pude participar em outras atividades de RH relacionadas com as áreas que estava a trabalhar, nomeadamente no recrutamento e seleção, onde participei na marcação de entrevistas, na aplicação das mesmas, bem como na participação de atividades inaugurais da instituição, entre outras que não me parecem tão pertinentes referir, uma vez que não foram cruciais para o desenvolvimento do relatório de estágio.

Posso assim concluir que toda esta experiência de estágio nesta instituição foi bastante enriquecedora, quer num plano profissional, quer num plano pessoal. Considero que, consegui alcançar o objetivo que passava por acrescentar valor à instituição através do trabalho desenvolvido, na área de GRH, mostrando, que independentemente das hierarquias, os recursos humanos em geral são fundamentais na vida das organizações.

3. - Metodologia

Na investigação é importante que seja definido um método de investigação que nos ajude a responder a questões elaboradas e colocadas *à priori*. Uma vez que se pretendia entender e analisar alguns instrumentos de GRH e fazer propostas de melhoria nos instrumentos operacionais, este projeto seguiu uma investigação para a ação. Segundo António Esteves (1990, p. 265), citando Kurt Lewin “*action-research baseia-se numa ação de nível realista sempre seguida por uma reflexão autocrítica objetiva e uma avaliação de resultados*”, baseada num estudo de caso. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com uma lógica específica de planeamento, de coleta e de análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa. Deste modo, durante esta pesquisa recorreu-se a abordagens sobretudo qualitativas, sem, no entanto, deixarmos de explorar e cruzar diferentes técnicas de recolha e tratamento de dados. Neste projeto recorreu-se a uma investigação exploratória por forma a interpretar o caso em todas as suas partes, considerando “a ação, a pesquisa e o treinamento como um triângulo que se deve manter uno em benefício de qualquer dos seus ângulos” (Kurt Lewin, citado por Esteves (1990)).

No que se refere à formação, convém salientar que nos foi solicitado uma apresentação dos procedimentos melhorados com o objetivo de introduzir na organização.

Uma vez que este projeto de investigação seguiu a linha orientadora de uma investigação para ação, o mesmo divide-se em duas fases, como defendeu Thiollent (um autor que procurou sistematizar ao máximo a metodologia investigação-ação (Esteves, 1990)): a fase exploratória e a fase final.

Durante a fase exploratória, que teve uma duração alargada, foram realizadas diversas atividades. Assim, numa primeira fase, o projeto encetou-se com a recolha de

literatura relativa ao tema e sua respetiva revisão, tendo em conta os critérios de escolha referenciados por Quivy e Campenhoudt (2017, pp.51-54). Esta recolha de informação efetivou-se através da leitura exaustiva de alguns livros específicos e artigos científicos respetivos à temática de estudo, que deram lugar a fichas de leitura que nos forneceram as ferramentas mais pertinentes para avançar com a investigação no terreno. Numa segunda fase, iniciou-se um percurso prático em contexto profissional através da realização de um estágio, numa instituição social. Neste período existiu um momento de acolhimento realizado pela organização, onde pude conhecer todas as valências existentes e seus respetivos Diretores Técnicos e os trabalhadores. Houve igualmente o levantamento de documentos relevantes para a caracterização da instituição e acerca do seu funcionamento. Progressivamente foi-se realizando uma recolha dos procedimentos e instrumentos operacionais de gestão de RH existentes na organização de forma a proceder à sua análise, dando-se assim o primeiro contacto com os materiais existentes no que respeita à área dos recursos humanos, tais como manual de acolhimento, manual de funções, procedimentos de recrutamento e seleção e avaliação de desempenho.

Na fase final da investigação para ação procedeu-se à elaboração do plano de intervenção, que passou pelas propostas de alteração e mudança aos procedimentos existentes que foram alvo de estudo. Todos os procedimentos trabalhados foram alvo de propostas de mudança, que estão assinaladas nos documentos escritos através de cores distintas. Isto é, na leitura que se faz das propostas de intervenção deve-se atender às cores que indicam “manutenção”, “alteração”, “introdução de documentos”.

3.1. - *Análise e Definição de Funções*

O trabalho de atualização da ADF, ancorou-se na participação ativa na vida dos trabalhadores através da observação direta, que como afirma Quivy e Campenhoudt (2017, p.164), *“é aquela em que o próprio investigador procede diretamente à recolha de informações, sem se dirigir aos sujeitos interessados” e à realização de entrevistas aos trabalhadores⁴, uma vez que “as entrevistas se distinguem pela aplicação dos processos de comunicação e de interação humana, assim como são uma técnica que permitem ao investigador retirar (...) informações e elementos de reflexão muito ricos e*

⁴ Ver anexo I

matizados” (Quivy e Campenhoudt, 2017, pp.191-192). Estas técnicas foram aplicadas e executadas sempre com o intuito de acompanhar os trabalhadores mostrando-lhes a importância dos seus comportamentos e atitudes para o alcance dos seus objetivos individuais e das exigências da sua função. Todo este trabalho foi aplicado sobre uma amostra de pessoas, dado o grande número de trabalhadores da instituição. Através da observação direta foi possível perceber os conhecimentos dos trabalhadores acerca das suas funções e responsabilidades na instituição. No que respeita às entrevistas, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com o propósito do entrevistado falar abertamente, com as palavras que desejasse sobre o seu trabalho (Quivy e Campenhoudt 2017, p.192) e foram aplicadas individualmente a alguns trabalhadores selecionados pelos Diretores Técnicos de cada valência. A entrevista de ADF teve como base a descrição já constante de casa posto. Durante as entrevistas foram tomadas notas acerca das informações transmitidas pelos trabalhadores, que mais tarde foram tratadas e analisadas, interpondo-se na ficha de AD de cada posto de trabalho. O número de entrevistas realizadas variou consoante o número de pessoas que existem a exercer o mesmo cargo, por forma a que existisse saturação de informação relativamente a cada posto de trabalho. Sempre que possível, a entrevista foi realizada na valência e no espaço físico onde o trabalhador realiza as suas atividades de trabalho, durante o seu horário de trabalho. Este processo permitiu atualizar o manual de funções da instituição, algo que não era feito desde 2013.

3.2. – Recrutamento, Seleção e Acolhimento

No que concerne ao Recrutamento e Seleção, realizou-se uma análise dos procedimentos existentes na instituição por forma a percebê-lo. Juntamente com esta análise conversou-se com dos Diretores Técnicos, em forma de entrevista informal, de modo a perceber as dificuldades que estes encontram no momento de iniciar um processo de recrutamento. Durante o período de permanência na instituição foi possível intervir ativamente em processos de recrutamento, nomeadamente na criação de anúncios e publicação dos mesmos, e em processos de seleção analisando CV's, marcando entrevistas, participando na entrevista e na análise das mesmas.

Depois de descobertos os pontos fracos do processo de recrutamento e seleção, atuou-se de forma a atualizar o procedimento e os respetivos instrumentos operacionais com o intuito de melhorar estas práticas de gestão de RH, facilitando o processo a quem tem de a utilizar frequentemente.

Relativamente ao Manual de Acolhimento, constatou-se desde logo o facto de este se encontrar desatualizado, do mesmo modo que se evidenciaram falhas na sua aplicação. De forma a colmatar estas insuficiências, realizou-se uma entrevista com o Presidente da instituição de forma a que ele nos transmitisse e narrasse as mudanças implementadas na instituição. Uma vez com todos os dados reunidos e com os conhecimentos teóricos sobre a elaboração de manuais de acolhimento procedeu-se à atualização do mesmo.

3.3. – Avaliação de Desempenho

No que respeita à Avaliação de Desempenho, realizou-se análise documental do procedimento, uma vez que este se aplica em dezembro e se encontra com atrasos significativos, sendo este atraso um ponto sensível e complexo na instituição. Este procedimento foi analisado tendo como base a realização de uma análise SWOT⁵ do mesmo, que teve como base a aplicação de uma entrevista⁶, anónima e semiestruturada a vários trabalhadores de hierarquias diferentes, de forma a perceber o que, sob o seu ponto de vista, estava ou não estava a funcionar no modelo atual de avaliação. Após o levantamento dos dados contidos nas entrevistas, realizou-se uma análise das informações obtidas para a realização da análise SWOT, analisou-se os pontos mais fracos e que requeriam maior atenção por parte do departamento dos RH e assim, surgiu a proposta de melhoria com a implementação de um novo modelo de avaliação – avaliação 360° - para alguns cargos e valências da instituição.

O modelo de avaliação já existente foi alvo de algumas propostas de melhoria e corrigiram-se algumas lacunas que foram sendo encontradas ao longo da análise. Todo este trabalho foi acompanhado por diversas conversas informais com os membros da equipa de avaliação do modelo existente, para que fosse mais fácil perceber quais os

⁵ Ver anexo II

⁶ Ver anexo III

verdadeiros objetivos da avaliação de desempenho na instituição e a forma como esta era implementada e vista pelas diferentes perspetivas das hierarquias superiores.

3.4. – Proximidade aos trabalhadores e aos documentos e fontes legais

Importa salientar que todas as conversas com os trabalhadores foram realizadas de forma descontraída, sem pressões de tempo, levando a que algumas entrevistas fossem mais demoradas do que outras. Porém, o facto de não se efetuarem entrevistas estruturadas fez com que os trabalhadores se sentissem mais à vontade para discutir diferentes áreas, transmitindo assim mais informações, que acabaram por enriquecer o processo de investigação em questão.

Todo o trabalho de análise realizado durante o estágio fez-se acompanhar da leitura e análise de documentos oficiais, tais como leis, protocolos, acordos, entre outros. Esta leitura revelou-se de extrema importância no que concerne à atualização dos instrumentos operacionais existentes, assim como permitiu elaborar de forma coerente os novos instrumentos operacionais necessários aos diferentes procedimentos de recursos humanos, de forma a que estes se tornassem mais úteis e de fácil acesso e atualização a todos.

Capítulo III – Reflexões críticas sobre os procedimentos de RH e novas propostas

1. – Políticas de Gestão de Recursos Humanos da CERCIFEIRA

A instituição não conta com um departamento oficial de Recursos Humanos, porém com a certificação e a implementação da área da qualidade, em 2011, viu-se obrigada a organizar instrumentos operacionais que respondessem às necessidades de gestão de pessoas. Neste sentido, houve toda uma preocupação em criar políticas de gestão de recursos humanos que apoiassem todos os trabalhadores, que os levasse a um melhor desempenho e que conjuntamente agregassem valor à instituição e aos trabalhadores.

No momento em que se iniciou o estágio, a instituição contava como já tivemos oportunidade de demonstrar diversas práticas de GHR, como: descritivo de funções, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, recompensas, entre outros. Estes procedimentos encontram-se organizados numa Dropbox, na qual todos os cargos de chefia têm acesso, sendo que cada área de RH tem uma pessoa responsável pela sua aplicação, utilização e atualização. De uma forma geral, estas práticas de GRH estavam organizadas e acessíveis a quem de direito, mas desatualizadas por vários motivos, nomeadamente porque, de momento, a gestão de qualidade encontra-se suspensa, sem que tenha sido renovada a acreditação, devido à falta de verba por parte da instituição; e, uma vez que cada responsável, acumula o trabalho de recursos humanos com a sua própria função, onde têm prazos, objetivos e deveres a cumprir, os procedimentos de RH ficam descurados.

2. – Propostas de melhoria dos instrumentos operacionais estudados

2.1. Análise e Descrição de Funções: atualização do manual de 2013

Apresentamos a seguir um texto que pretende ser uma proposta de atualização do manual de funções da CERCIFEIRA.

Uma vez que o manual⁷ já se encontrava elaborado, a proposta principal passa pela sua atualização.

⁷ Ver anexo IV

Esta proposta de atualização foi elaborada com base em: i) na análise das regras e regulamentos internos da instituição, relativamente às entidades públicas que com ela colaboram; ii) nas entrevistas realizadas aos trabalhadores e iii) observação direta que foi realizada durante o período de estágio. Deste modo, as atualizações foram efetuadas no manual de funções já existente, sendo que as mesmas podem ser detetadas pela diferenciação de cor comparativamente à original. Todas as propostas de alteração encontram-se escritas a **azul**, existindo, ainda, uma proposta no que respeita à função de Gestor da Qualidade que se encontra a **vermelho**, uma vez que são funções que de momento se encontram suspensas, porém que podem ser retomadas a qualquer momento. Assim sendo, na mesma ficha de função, em rodapé, consta o motivo pela qual foram incluídas.

Nesta mesma atualização pode-se constatar que foram retiradas funções e acrescentadas outras. Isto deve-se às mudanças que ocorreram ao longo dos últimos anos na instituição, que deixaram de ter necessidade de determinadas funções e sentiram a necessidade de agregar outras, mais adequadas, para colmatar essas mesmas carências. Um outro aspeto importante nesta atualização foi o facto de se ter que requalificar as funções em termos da sua denominação tornando-a concordante com a Regulamentação do Trabalho.

2.2. Recrutamento, Seleção e Acolhimento

Uma vez que o procedimento de recrutamento e seleção, e o manual de acolhimento já se encontravam elaborados, a proposta principal passa pela sua atualização.

Esta proposta de atualização foi pensada e elaborada tendo em conta as lacunas encontradas nos procedimentos já existentes. A suportar esta proposta estiveram factos constados durante a análise dos documentos e a participação num processo de recrutamento. No que respeita ao manual de acolhimento, posso referir que a minha própria vivência no início do estágio foi um fator muito relevante nesta atualização.

No que respeita ao procedimento de **recrutamento e seleção**⁸, propõe-se:

⁸ Ver anexo V

1. A inserção de uma nova etapa – **Preenchimento do Formulário de Requisição de Pessoal**⁹ - antes da escolha dos critérios. Com o preenchimento deste formulário, a equipa de recrutamento saberá exatamente as necessidades existentes e as características do trabalhador a recrutar.
2. No dia da **Entrevista**, a equipa de recrutamento deve solicitar aos candidatos selecionados que preencham o BIODATA¹⁰ – documento que acrescentará informação relevante à análise realizada da entrevista. Este far-se-á acompanhar de um documento de Proteção de dados¹¹, respeitando a lei de proteção de dados em vigor, que deverá ser assinado pelos candidatos.
3. Os candidatos selecionados poderão estar sujeitos a nova entrevista ou teste de conhecimento, consoante as necessidades e decisões da equipa de recrutamento.
4. Aquando a seleção e contratação do candidato, já na fase de **Acolhimento**, será entregue ao novo trabalhador uma série de documentos, propondo-se que lhes seja facilitado também o Regulamento Interno da instituição.

Ainda nesta fase, mas focando-nos no **Manual de Acolhimento**¹², sugere-se o seguinte:

1. Introdução de um ***Turn around*** pela instituição, a realizar pelo Diretor de Técnico responsável pelo novo trabalhador e concretização de uma pequena reunião informal de apresentação da e à equipa.
2. Introdução de um novo Organograma da instituição.
3. Introdução do horário de funcionamento de todas as valências e dos contactos das mesmas.

Todas as propostas de alteração encontram-se escritas a **azul** e contaram com o apoio e contributo da Direção, dos diferentes Diretores Técnicos e Coordenador Pedagógico da

⁹ Ver anexo VI

¹⁰ Ver anexo VII

¹¹ Ver anexo VIII

¹² Ver anexo IX

Formação. No que respeita às informações relativas ao CR, estas não foram atualizadas por indisponibilidade por parte da respetiva Diretora Técnica.

2.3. Avaliação de Desempenho

PROPOSTA

Esta proposta divide-se em duas partes, como referido anteriormente. Ambas as partes foram elaboradas e pensadas tendo por base a análise SWOT¹³ realizada ao procedimento da avaliação de desempenho.

A proposta seguinte, diz respeito à primeira parte da sugestão e é uma proposta de alteração ao procedimento¹⁴ já existente, sendo que na tabela seguinte se poderão observar as respetivas mudanças. Todas as alterações se encontram a **AZUL** no respetivo procedimento.

Figura 5 - Mapa de alteração ao Regulamento de Avaliação de Desempenho

Artigo	Retirar	Acrescentar
<u>Artigo 1º</u> 2. Ao pessoal destacado pelo Ministério da Educação, não é obrigatoriamente aplicável, podendo, todavia, ser-lhes aplicável por acordo das partes.	X	
<u>Artigo 3º</u> 2. Fornecer aos colaboradores o conhecimento que a sua respetiva chefia tem a respeito do seu desempenho; 2. - Sensibilizar os colaboradores para os objetivos organizacionais que agregam valor à instituição; - Promover a comunicação interna dos diversos níveis hierárquicos da instituição, estabelecendo como instrumentos essenciais no processo de	X	X X

¹³ Ver anexo II

¹⁴ Ver anexo X

	Retirar	Acrescentar
avaliação de desempenho a entrevista intermédia, a entrevista de avaliação e a autoavaliação; - Proporcionar aos colaboradores momentos de introspeção acerca do seu desempenho e empenho; - Transmitir aos colaboradores o feedback acerca do seu desempenho sob o ponto de vista de quem avalia;		X X
<u>Artigo 4º</u> 5. Em dezembro decorre a entrevista de avaliação e procede-se à elaboração do Plano de Desenvolvimento Curricular 5. Durante o mês janeiro do ano seguinte decorre a entrevista de avaliação, onde se dará a conhecer a avaliação ao avaliado e onde se procederá à elaboração do Plano de Desenvolvimento do Colaborador. Nesta entrevista serão atribuídos os prémios de reconhecimento.	X	X
<u>Artigo 7º</u> 2.1. A Direção e os Coordenadores, no que diz respeito ao Diretor Geral; 2.2. Diretor Geral e Subcoordenador, no que diz respeito aos Coordenadores; 2.3. Coordenador e Subcoordenador, no que diz respeito à Equipa Técnica; 2.4. Diretor Geral, salvo delegação de competências no coordenador, e responsável pelo serviço no que diz respeito aos serviços de Apoio; 2.5. Coordenador e Diretor Geral, no que diz respeito ao elemento da equipa técnica que acumula as funções de subcoordenação, relativamente ao seu desempenho como equipa técnica; 2.6. Diretor Geral e Coordenadores face aos responsáveis administrativo/financeiro; pelos serviços de compras/aprovisionamento, HACCP e HST, bem como pelo serviço de transporte e manutenção; 2.7. Diretor Geral e restante equipa de qualidade face ao Gestor da Qualidade; 2.1. Membro da direção responsável pela valência a ser avaliada e o Subcoordenador valência no que diz respeito ao Diretor Técnico da respetiva valência; 2.2. Diretor Técnico e Subcoordenador da valência a ser avaliada no que diz respeito à Equipa Técnica;	X X X X X X	X X

	Retirar	Acrescentar
2.3.Diretor Técnico e o Responsável de serviço da valência em questão no que diz respeito aos Serviços de Apoio; 2.4.Membro da direção responsável pela valência a ser avaliada e Diretor Técnico da respetiva valência, no que diz respeito ao elemento da Equipa Técnica que acumula as funções de Subcoordenador; 2.5.Direção, excetuando o representante da área administrativa, face aos responsáveis administrativo/financeiro e Chefe de Divisão; 2.6.Membro da direção e Coordenador dos Transportes, no que diz respeito ao serviço de transporte e manutenção; 2.7.Um membro da direção e um representante da Equipa de Qualidade face ao Gestor da Qualidade.		X X X X X
<u>Artigo 11º</u> - Os critérios avaliados variam de importância relativa conforme estejam em causa os quadros superiores (chefias); a equipa técnica, o CRI e os serviços de apoio. Estes últimos apresentam uma ponderação diferente consoante sejam avaliados os motoristas, os administrativos ou os serviços gerais. Os critérios avaliados variam de importância relativa e têm ponderações diferentes consoante a posição hierárquica.	X	X
<u>Artigo 13º</u> 4.Nesta entrevista serão elaborados, conjuntamente, os objetivos a atingir durante o próximo ano de avaliação.		X

No que respeita, ao questionário¹⁵ a aplicar aos avaliados, propõe-se o seguinte:

CrITÉrios	Retirar	Alterar	Acrescentar
Cooperação / Trabalho de equipa Disponibiliza-se para executar atividades e/ou objetivos diferentes; Disponibiliza-se para executar trabalhos e/ou formação fora do horário de trabalho;	X X		
Iniciativa e Motivação Apresenta ideias/sugestões com vista à obtenção de resultados de melhoria, quer dos objetivos individuais, quer dos objetivos organizacionais; Encontra soluções inovadoras para projetos e atividades, tendo em conta os objetivos organizacionais; Desenvolve esforços com vista a melhorar os próprios conhecimentos e competências; Disponibiliza-se para executar atividades e/ou objetivos diferentes; Disponibiliza-se para executar trabalhos e/ou formação fora do horário de trabalho;	 X X	X	 X X
Competências Técnicas Usa e preenche os impressos adequados às circunstâncias de forma correta; Preenche os impressos de forma correta;	 X	X	X
Responsabilidade Assume responsabilidades, não desiste até que os objetivos estejam alcançados;	X		
Gestão de Recursos Evita consumos desnecessários; Zela pela boa conservação dos equipamentos, materiais e espaços físicos;	X	X	X

¹⁵ Ver anexo XI

	Retirar	Alterar	Acrescentar
Liderança Envolve a equipa nos objetivos e projetos da instituição		X	X

No documento original pode-se encontrar as **alterações a AZUL** e os itens que são para **retirar a VERMELHO**. Os Itens que serão **retirados de um critério e inseridos num outro** encontram-se a **VERDE**.

Ainda, relativamente, ao procedimento já existente, procedeu-se a uma atualização da matriz¹⁶ de ponderação para a avaliação. As alterações encontram-se no documento a **AZUL**.

A segunda parte da proposta passa pela implementação de uma avaliação a 360 graus a aplicar aos Diretores Técnicos, a todos os serviços de Formação e aos serviços Administrativo/Financeiro.

A avaliação 360° é um método de avaliação que proporciona a visão do desempenho do trabalhador sob diversificados ângulos (chefias, pares, subordinados, clientes e fornecedores), sendo a autoavaliação fundamental neste processo, uma vez que através desta se poderá comparar a autoimagem profissional com as perceções dos restantes avaliadores. Este é um processo em que se obtém *feedbacks* estruturados dos vários intervenientes na avaliação de desempenho.

Figura 6 - Avaliação 360° - Adenda ao Regulamento da Avaliação de Desempenho

Artigo	Retirar	Acrescentar
Introdução: A presente adenda aplica-se à Avaliação de Desempenho 360°, a ser implementada nos Diretores Técnicos, Formação Profissional e Serviços Administrativos. Nela apenas constam todas as alterações relativas ao procedimento normal de avaliação de desempenho da CERCIFEIRA.		X

¹⁶ Ver anexo XII

	Retirar	Acrescentar
<u>Artigo 7º</u> 2. Na avaliação 360º graus que será aplicada aos Diretores Técnicos, a toda a área da Formação Profissional e a área Administrativa, esta deverá ser aplicada por dois membros da direção, que não participem no processo da avaliação. Devem aplicar os formulários da seguinte forma: <u>2.1.1. Diretores Técnicos:</u> 2.1.1.1. Membro da direção responsável pela valência a ser avaliada, ao próprio Diretor Técnico, ao subcoordenador, a um representante da equipa técnica no que diz respeito ao <u>Diretor Técnico;</u> <u>2.1.2. Serviços Administrativos:</u> 2.1.2.1. Um membro da direção, excetuando o que faz parte da administração, o próprio administrativo, um dos colaboradores diretos, um colaborador de uma valência, selecionado pela Direção no que diz respeito aos <u>Administrativos;</u> <u>2.1.3. Na Formação Profissional:</u> 2.1.3.1. Membro da direção responsável pela valência, próprio Gestor de Formação, um auxiliar de Educação e Formadores no que diz respeito ao <u>Gestor de Formação;</u> 2.1.3.2. Gestor da Formação, o próprio Coordenador Pedagógico, um Formador e Formandos no que diz respeito ao <u>Coordenador Pedagógico;</u> 2.1.3.3. Gestor da Formação, o próprio Psicólogo, um Formador e Formandos no que diz respeito ao <u>Psicólogo;</u> 2.1.3.4. Coordenador Pedagógico, Psicólogo, Educador Social, um Formador no que diz respeito ao <u>Educador Social;</u>		X X X X X X X X

	Retirar	Acrescentar
2.1.3.5. Gestor da Formação, Coordenador Pedagógico, o próprio Formador e Formandos no que diz respeito <u>ao Formador</u>;		X
2.1.3.6. Gestor da Formação, um colega de trabalho direto, Formadores e Formandos no que diz respeito <u>aos Auxiliares de Educação</u>;		X
2.1.3.7. Gestor da Formação, o próprio Administrativo, um Formador e um Auxiliar de Educação no que diz respeito <u>ao Administrativo</u>.		X
<u>Notas:</u> • A escolha dos trabalhadores da Equipa Técnica e dos Formadores a participar na avaliação deve variar de ano para ano, de forma a que seja possível diversificar o máximo de opiniões diferentes. • Na Formação Profissional, dado o variado número de Formadores, é importante que se retire proveito da opinião de todos, assim sugere-se que seja solicitada a participação de formadores diferentes nos diferentes avaliados.		X
<u>Artigo 10º</u> 1. Na avaliação 360º, o trabalhador é avaliado por um círculo de pessoas que afetam e são afetados pelo seu desempenho na organização, dando assim a vantagem do colaborador ter uma visão mais abrangente do seu desempenho e sobre várias e diferentes perspetivas. Neste sentido, os formulários de avaliação são preenchidos por todos os intervenientes na mesma altura, inclusive pelo próprio avaliado, e têm critérios bem definidos que avaliam as mesmas dimensões e competências.		X
<u>Artigo 11º</u> 1. A classificação quantitativa final da avaliação de desempenho 360º traduzir-se-á nas seguintes menções qualitativas: a. De 4,5 a 5 pontos – Excelente b. De 3,1 a 4,4 pontos – Bom c. De 1,51 a 3 pontos – Suficiente d. De 0 a 1,50 pontos - Insuficiente		X

	Retirar	Acrescentar
<u>Artigo 12º</u> 1. Na avaliação 360º, a entrevista de feedback intermédia decorre a meio do período de avaliação (no final do mês de junho) devendo os responsáveis pela aplicação reunir com o avaliado e fazerem, em conjunto, um ponto da situação face ao desempenho do colaborador em causa, nomeadamente tendo presente o cumprimento do respetivo PDC.		X
<u>Artigo 13º</u> 1. Na avaliação 360º, os aplicadores da avaliação terão de apresentar ao Diretor técnico, quando se aplique, o material final de avaliação para que este conjuntamente com o avaliado discuta os pontos fracos e os pontos fortes, estabelecendo assim um plano de desenvolvimento e melhoria. 2. No caso da avaliação dos DT, os próprios membros aplicadores da direção farão a entrevista da avaliação, colocando em prática o referido no ponto 5.		X

Todas as alterações estão representadas pela cor **DOURADO** na respetiva adenda ao Regulamento da Avaliação de Desempenho¹⁷.

Para a aplicação da avaliação a 360º foram concebidos questionários de aplicação¹⁸, quer para os cargos de chefias, quer para a equipa técnica. Elaborou-se ainda um questionário¹⁹ de formato simples e claro para ser preenchido pelos clientes da formação profissional. Para acompanhar estes questionários foram organizadas tabelas de resultados²⁰, que deverão ser preenchidas pelos responsáveis da aplicação da avaliação de forma a obter uma nota qualitativa e uma outra quantitativa. Estes resultados servirão como base para a entrevista de feedback e para a elaboração de novos objetivos no Plano de Desenvolvimento. A ponderação dos critérios encontra-se já inserida nas respetivas tabelas de resultados.

¹⁷ Ver anexo XIII

¹⁸ Ver anexo XIV

¹⁹ Ver anexo XV

²⁰ Ver anexo XVI

3. Política de Privacidade: um procedimento novo

Com a implementação da nova lei de Proteção de Dados, sentiu-se a necessidade de atualizar os documentos existentes, na instituição relativamente à política de privacidade.

Deste modo, criaram-se dois documentos²¹ diferentes, um para os clientes e outro para os trabalhadores e futuros trabalhadores onde expressarão a sua vontade relativamente aos seus dados pessoais e respetivo uso a fazer dos mesmos. O mesmo documento deverá ser assinado por todas as pessoas que venham a ingressar na instituição, no momento da entrega e assinatura de documentos e contratos.

Este documento foi elaborado respeitando a lei em vigor e já foi revisto pela advogada da instituição, aceite e integrado no quotidiano da CERCIFEIRA

4. Dificuldades encontradas durante o estágio

Ao longo do estágio, vários foram os fatores que trouxeram entraves e dificuldades na realização do mesmo. Porém, foram estes mesmos obstáculos que fizeram com que todo o trabalho desenvolvido se transformasse em algo especial, cheio de aprendizagens gratificantes.

O primeiro obstáculo com que me deparei foi com o facto de não existir um departamento de RH e assim não existir um responsável pelos diversos procedimentos. Este problema levou a outros, mesmo que sem intenção por parte de quem me acompanhou e orientou em todo este processo de estágio. Num primeiro momento, o começo foi complicado, uma vez que me senti desamparada e sem um fio condutor de trabalho, pois não conhecia nem a instituição, nem os trabalhadores e naquele momento o trabalho a desenvolver passava pela análise do manual de funções e para o melhor compreender necessitava de contactar com os trabalhadores. Durante uns tempos estive sozinha, somente a analisar alguma legislação relativa às funções e às reivindicações protocolares exigidas pelo IEFEP e pela Segurança Social, porém o trabalho não fluía porque me faltava o conhecimento sobre a instituição e os seus trabalhadores. Nesta

²¹ Ver anexo XVIII

altura, decidimos conversar com quem me orientava no estágio na CERCIFEIRA acerca do que seria mais viável para poder realizar as minhas tarefas de uma forma mais eficaz. A partir deste dia, a minha posição na instituição mudou drasticamente para melhor, dado que fui apresentada a todas as Diretoras Técnicas e conheci as diferentes valências, que se separam por três edifícios, em espaços físicos diferentes. Este recomeço fez com que o meu trabalho começasse a fluir, pois tive acesso a todas as pessoas que necessitava para pôr em prática as exigências que a minha função de estagiária requeria.

Uma outra dificuldade sentida durante este período foi o facto de existirem deficiências na comunicação interna que foi sentida quando tentei abordar temas sensíveis e complexos da área de RH. Esta falha resultou em dificuldades de comunicação com trabalhadores de hierarquias mais baixas, que devido à falta de informação relativa à minha pessoa, ao trabalho e função que desempenhava mostraram algumas reticências em transmitir as suas opiniões e falar acerca de temas como a avaliação de desempenho e descrição de funções, entre outros, que poderiam apresentar falhas. Perante esta adversidade, vi-me obrigada a mudar um pouco a estratégia inicialmente definida, entrevistando assim mais trabalhadores da mesma função, aplicando e fazendo perguntas mais fechadas, diretas e objetivas, guiando sempre a conversa de forma a obter o máximo de informação possível, porém, nem sempre consegui alcançar o objetivo. Todavia, as falhas de comunicação não se notaram apenas em relações de Diretores Técnicos para os seus subordinados, notaram-se também de hierarquias mais altas para os Diretores Técnicos. Numa perspetiva de melhoria da comunicação, penso que seria relevante e proveitoso estabelecerem-se reuniões mais seguidas por membros representantes da direção e os respetivos Diretoras Técnicas, de forma a que todos estejam a par dos acontecimentos, dificuldades e mudanças na instituição, podendo manter os seus subordinados o mais informados possíveis. Deste modo seria possível estreitar relações, motivar o trabalhador pelo facto de se sentirem mais integrados e importantes, poder-se-ia desenvolver também, uma melhor comunicação entre os Diretores Técnicos e os seus subordinados, levando assim à promoção de um melhor ambiente e à coesão da equipa.

Na continuidade deste tema, deparei-me também, com dificuldade de colaboração por parte da Diretora Técnica de uma das valências, à qual solicitei por variadas vezes informações relevantes para o desenvolvimento da atualização dos procedimentos de RH, sem que a mesma se disponibilizasse a colaborar. Esta mesma trabalhadora mostrou

resistência de apoio desde o primeiro contacto estabelecido, sendo que a colaboração que prestou foi sempre depois da mesma ser solicitada por algum membro da direção. Deste modo, alguma informação foi mantida ou disponibilizada por representantes da direção não afetas à valência em questão.

Ao longo deste percurso outros contratempos foram aparecendo. Nem sempre foi fácil conciliar horários com os diversos cargos de chefia, uma vez que a maioria, além da função de DT de determinada valência, acumula outras funções, noutras valências, o que faz com que disponham de pouco tempo.

Por último, uma outra preocupação detetada reside no facto de todas os cargos de chefia estarem excessivamente ocupados com a acumulação de funções, como referido anteriormente. Este acontecimento faz com que todos estejam demasiado ocupados para perceberem os recursos (humanos, materiais, etc...) que têm ao dispor, não tirando partido dos mesmos de forma a facilitar determinados procedimentos. Por exemplo, durante a minha permanência na instituição foram realizados alguns recrutamentos, nos quais eu, apenas, tive a oportunidade de participar num deles. Isto aconteceu porque todas as contratações eram efetuadas de forma rápida, sem grandes burocracias e/ou procedimentos, pois a necessidade de contratação era elevada, e não se disponibilizava tempo para efetuar um bom procedimento de recrutamento.

Após o término do estágio na CERCIFEIRA surgiu o convite para dar formação aos trabalhadores sobre o procedimento da avaliação de desempenho apresentado como proposta, uma vez que este irá ser implementado no próximo ano. Também, foi solicitado colaboração relativamente à atualização do prémio de reconhecimento existente. Assim, os objetivos da investigação-ação foram atingidos, considerando, portanto, que os mesmos estão cumpridos. As nossas propostas encontram-se, no atual momento, em fase de integração e implementação na CERCIFEIRA.

Como se foi constatando ao longo do desenvolvimento deste processo de investigação-ação, a área dos recursos humanos e da gestão de pessoas, apesar de esta teoricamente consagrada, nem sempre se concretiza na prática assumindo linhas orientadoras claras.

Concluiu-se ainda, que os diversos procedimentos são processos morosos e que exigem disponibilidade para os elaborar de forma estratégica, sendo o que aconteceu na CERCIFEIRA, em que os procedimentos de GRH nasceram de uma decisão de implementação de um sistema de implementação de gestão da qualidade. Porém depois de concluído o processo de certificação, os mesmos não se tornaram ferramentas poderosas que apoiam e melhoram o funcionamento da organização e por consequência, não se deu continuidade à sua implementação e consequente atualização.

Posto isto, concluo que, eventualmente, o facto da CERCIFEIRA não ter um departamento de RH, tem influenciado negativamente diversos pontos da instituição. Primeiramente, é possível apontar lacunas a nível de gestão em todas as valências da instituição, sendo a mesma mais notória na Formação Profissional, onde é visível a falta de verbas. Rapidamente, se constata que a grande maioria dos trabalhadores da instituição está há demasiado tempo na instituição, o que faz com que tenham muitos hábitos enraizados e não estejam recetivos às mudanças. Associado a este fator é importante referir as várias falhas existentes na comunicação interna. Estes fatores fazem com que uma grande parte destes trabalhadores se sintam desmotivados, pois não conseguem reconhecer melhorias na instituição, nem ver nenhum tipo de recompensa ou progressão nas suas carreiras. Estes aspetos levam os trabalhadores a não dar o seu melhor na execução das tarefas, no cumprimento de objetivos, a não ter interesse pelo local de trabalho e pelo que se passa dentro e com a instituição. Importa ainda salientar que, apesar de, existirem vários procedimentos de GRH, os mesmos estão desatualizados, porque não existe ninguém responsável somente pelos mesmos, de forma a mantê-los, aplicá-los e fazer com que sejam aplicados por todos, seguindo os mesmos parâmetros de modo a que exista homogeneidade nos procedimentos e se acrescente valor à instituição, para que a mesma se desenvolva o mais eficazmente possível, seguindo os mesmos objetivos e as mesmas linhas estratégicas. Por último, e ligado ao fator referido anteriormente, é

possível constatar que os vários responsáveis pelos RH, têm muitas outras funções dentro da instituição, o que os leva a desleixar o trabalho de RH, deixando-os assim desatualizados, inacabados... desmazelados. Ainda sobre as falhas aqui apontadas, é passível de referência o facto de o departamento de Qualidade estar desativado por tempo indeterminado, devido à falta de verbas e à fraca sensibilidade por parte da direção acerca da sua importância dentro e para a instituição.

Em jeito de conclusão, penso que se existisse um departamento responsável pela gestão de pessoas dentro da instituição, estes problemas poderiam ser ultrapassados e os trabalhadores poderiam a mudar a sua atitude, uma vez que se veriam mais apoiados, mais integrados e com um papel mais interativo e pertinente dentro da instituição.

BASTOS, Valdinei da Silva; AGUIAR, Emanuel; RODRIGUES, Felipe Pereira; FERRAZ, Franco (2017). Avaliação de Desempenho, ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas empresas. *Revista Gestão em Foco*, p. 171-192. Acedido a: 22 de maio 2019, em: http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2017/029_avaliacao_de_desempenho.pdf

BERENGUER, M. (2000), Administração de recursos humanos na pequena empresa. *Revista Estudos Avançados em Administração*. João Pessoa: IDÉIA, p. 55-72.

BILHIM, João Abreu de Faria (2006), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 2ªed. Revista e atualizada. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas de Lisboa, Etigrafe, Lda.

BRANDÃO, Hugo Pena; ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina Guarçoni; MARQUES, Fernanda; COSTA, Helder Viana; CARBONE, Pedro Paulo; ALMADA, Valéria Ferreira (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública (RAP)*, Rio de Janeiro, p. 875-898.

CAMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente. (2005), *Humanator – Recursos Humanos&Sucesso Empresarial*. 6ªed. Publicações Dom Quixote.

CHIAVENATO, Idalberto. (1989), *Recursos Humanos na Empresa – Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*, vol. 2. São Paulo: Editora Atlas S.A.

CHIAVENATO, Idalberto. (1989), *Recursos Humanos na Empresa – Descrição e Análise de Cargos; Avaliação do desempenho humano*, vol. 3. São Paulo: Editora Atlas S.A.

CHIAVENATO, Idalberto. (1999), *Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda.

CHIAVENATO, Idalberto. (2005), *Gestão de Pessoas*. 2ªed. 2ªed. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda.

CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio; GOMES, Jorge F.S; CUNHA, Rita Campos; CABRAL-CARDOSO, Carlos; MARQUES, Carlos Alves. (2018), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

ESTEVES, António Joaquim, (1990) – “A investigação-Ação”. In SILVA, Augusto Santos; PINTO, José Madureira, 1990. *Metodologia das Ciências Sociais*. Edições Afrontamento, 4ªed, pp. 251-278.

HIPÓLITO, José António M.; REIS, Germano G. (2002). *A avaliação como instrumento de gestão. As pessoas na organização*, 7ª ed. São Paulo: Editora Gente.

MARQUES, Carlos Alves (1992), “Da Avaliação de Desempenho à Avaliação de Desenvolvimento”, *Revista Análise Psicológica*, Vol. 3(X): 297-302.

MINTZBERG, Henry. (2003), *Le pouvoir dans les organisations*. Paris: Éditions d’Organisation.

MINTZBERG, Henry. (2004), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. 3ªed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

PARENTE, Cristina, (2010) – “Gestão de pessoas em OSFL”. In AZEVEDO, Carlos; FRANCO, Raquel Campos; MENESES, João Wengorovius, 2010. - *Gestão de organizações sem fins lucrativos – o desafio da inovação*. Grupo Editorial Vida Económica, Porto, pp.307-351.

PERETTI, Jean-Marie. (1994), *Ressources humaines*. 4ª ed. Librairie Vuibert, Paris.

PERETTI, Jean-Marie. (2001), *Recursos Humanos*. 3ª ed. Editora Sílabo, Lda., Lisboa.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. (2017) – *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva Publicações, S.A., Lisboa.

REIS, Germano Glufke. (2003), *Avaliação 360 graus – Um instrumento de desenvolvimento gerencial*. 2ªed. Editora Atlas.

SILVA, Jessica Thais Lima; SOUZA, Murilo Henrique Silva; ALCALDE, Elisângela de Aguiar; BRASIL, Ângela de Souza; SOUSA, Maria Luzia Lomba. (2017), “A importância da gestão de recursos humanos nas organizações”, *Revista Conexão Eletrônica*, Vol. 14, nº1.

SOUSA, Maria José; DUARTE, Teresa; SANCHES, Pedro G.; GOMES, Jorge. (2006), *Gestão de Recursos humanos – Métodos e Práticas*. Lidel – edições técnicas, Lda.

TOLEDO, Flávio. (1986), *O que são recursos humanos?* São Paulo: Brasiliense.

YIN, Robert K. (2001), *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.

TORRES, Camila Costa; LIMA, Fellipe Coelho. (2011), “Reflexões sobre as políticas de gestão de recursos humanos”, *Cadernos da Psicologia Social do Trabalho*, Vol.14, nº2, pp.227-240.

Vertex Seguros (2016). *As maiores dificuldades do setor de RH – e como resolvê-las*. 20 de abril, 2019, disponível em: <http://blog.vertexseguros.com.br/dificuldades-setor-rh/>

YIN, Robert K. (2001), *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.

Questionário para análise de funções

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Este questionário visará recolher informações a respeito das funções exercidas na instituição e terá como finalidade a atualização do manual de funções.

- O formulário deverá ser preenchido à máquina ou com letra bem legível.
- Leia o questionário com muita atenção, compreenda-o e só depois proceda com o preenchimento.
- O questionário é sobre a função e não sobre quem a executa, por isso descreva as suas funções de forma pormenorizada.
- Anexe ao questionário respondido um exemplar de cada formulário ou impresso em branco, usado no seu trabalho. Assim como outros documentos que lhe pareçam pertinentes para análise da sua função.
- Utilize frases curtas e objetivas.
- Uma vez preenchido este questionário, entregue-o ao seu chefe até ____ / ____ / ____

Gratos pela sua colaboração que será de extrema importância para o desempenho deste trabalho e para as melhorias da instituição.

Descrição de cargo Departamento de Recursos Humanos		
1. Identificação		
Nome do ocupante do posto: _____ Título da função: _____ Nome da chefia direta: _____ Função: _____ Área/Valência: _____		
2. Supervisão		
Realiza trabalho de supervisão? _____ Em caso afirmativo, liste os nomes e os títulos das funções das pessoas que chefia, e o tempo (em horas ou percentagem) que despende com esta função.		
Nome	Título	Horas dia/semana em supervisão
3. Experiência e formação		
Qual o nível mínimo de escolaridade que deve ter uma pessoa em início de atividade na função que ocupa?		
☐	☐	9º ano 12º ano Licenciatura Mestrado

		Doutoramento	
Que aptidões e experiência deve ter uma pessoa para desempenhar a função que atualmente ocupa? _____ _____ _____			
4. Descrição de tarefas e responsabilidades			
a. Descreva as suas tarefas diárias, de forma a responder às perguntas: O QUE FAZ / COMO FAZ / PARA QUE FAZ. Enumere-as da mais importante para a menos importante. Refira a frequência com que faz.			
b. Descreva as suas tarefas periódicas, de forma a responder às perguntas: O QUE FAZ / COMO FAZ / PARA QUE FAZ. Enumere-as da mais importante para a menos importante. Refira a frequência com que faz.			
c. Especifique os recursos, materiais, formulários ou impressos que utiliza na sua função.			

d. Tem responsabilidades sobre dinheiro, segurança, materiais/equipamentos ou outros valores? Em caso afirmativo, descreva essa responsabilidade.											
e. O exercício do seu cargo exige o contacto com outras pessoas internas e/ou externas à Instituição? _____ Em caso afirmativo, liste os cargos e/ou empresas/instituições dessas pessoas e a frequência com que as contacta. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="width: 33%;">Cargo</th> <th style="width: 33%;">Empresa</th> <th style="width: 33%;">Frequência de contacto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 150px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Cargo	Empresa	Frequência de contacto						
Cargo	Empresa	Frequência de contacto									
f. Que decisões considera serem as mais importantes que toma no decorrer do seu trabalho?											
g. As suas responsabilidades e tomadas de decisão são tomadas de forma individual ou repartida com alguém? _____ Em caso afirmativo, quais as responsabilidades/decisões e com quem são tomadas. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="width: 50%;">Responsabilidades Repartidas</th> <th style="width: 50%;">Com quem as reparte</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Responsabilidades Repartidas	Com quem as reparte							
Responsabilidades Repartidas	Com quem as reparte										

- h. Especifique enganos que possam ser cometidos ao desempenhar a função (mesmo que nunca os tenha cometido).

- i. Das opções que se seguem, assinale com uma cruz (x), a que melhor caracteriza as consequências dos erros no exercício da função.

	As consequências não ultrapassam os limites da atividade do próprio posto de trabalho. As consequências não são muito importantes e situam-se dentro da área/secção de trabalho. As consequências são importantes e causam transtornos fora da área de trabalho, podendo a todo o serviço ou instituição estender-se. As consequências causam dificuldades em áreas significativas da instituição, podendo inclusivamente assumir proporções perigosas ou drásticas, prejudicando a sua própria imagem e/ou dos seus clientes.
	Outras consequências:

5. Operações com equipamentos

Que equipamentos/máquinas maneja na sua função e qual a percentagem de tempo dedicada a cada uma?

Material/Equipamento	%	Período

6. Perigos no Trabalho

No desempenho da sua função está sujeito a perigos? _____

Em caso afirmativo, especifique quais.

7. Requisitos Físicos

Na tabela abaixo estão descritos alguns requisitos físicos que poderão ser úteis ao desempenho da sua função. Atribua uma pontuação a cada um deles, numa escala de 1 a 5, tendo em conta as exigências físicas da sua função.

Legenda: 1 – nada importante 2 – pouco importante 3 – razoável 4 – importante 5 – muito importante

Esforço físico	NI	PI	R	I	MI
Aptidões para constantes movimentações					
Aptidões para movimentos de braços					
Aptidões para permanecer de pé					
Aptidões para permanecer sentado					
Aptidões para agachar frequentemente					
Aptidões para carregar pesos					
Força muscular					

Outras: _____

8. Caraterísticas Humanas

Na tabela abaixo estão descritas algumas caraterísticas que poderão ser úteis ao desempenho da sua função. Atribua uma pontuação a cada um deles, numa escala de 1 a 5, tendo em conta as exigências sensoriais e percetivo-cognitivas da sua função.

Legenda: 1 – nada importante 2 – pouco importante 3 – razoável 4 – importante 5 – muito importante

Caraterísticas	NI	PI	R	I	MI
Rapidez de reação					
Destreza digital					
Atenção					
Audição					
Visualização					
Memória					
Argumentação					
Iniciativa					
Criatividade					
Perseverança					
Liderança					
Persuasão					
Responsabilidade					
Confidencialidade					
Dinamismo					
Capacidade de comunicação					
Capacidade de resolução de conflitos					
Conhecimentos linguísticos					

Orientação para o cliente					
Capacidade de análise e síntese					
Aptidão administrativa					
Capacidade de rápidas resoluções					
Aptidão e conhecimento para outras línguas					
Relacionamento interpessoal					
Capacidade de gestão de tempo					

Outras que ache pertinentes ao desempenho da sua função:

—

9. Condições de trabalho

Que aspetos menos habituais sobre o seu trabalho e sobre o ambiente que o rodeia considera que devem ser incluídos na descrição da sua função? (exemplo: condições de trabalho, horário, viagens, exigências físicas, etc.)

Anexo II – Análise Swot da Avaliação de Desempenho

	Forças	Fraquezas
Fatores Internos	- Processo simples e rápido - Dar feedback ao colaborador - Direito de opinião por parte do trabalhador através da autoavaliação e da entrevista - Conhecer e participar nos objetivos estabelecidos e que se tem de atingir - Sistema de Recompensas, uma vez que este oferece horas aos trabalhadores que podem ser usar em seu benefício sempre que necessário	- Critérios mal estruturados e pouco adequados às valências e às funções - Assiduidade e Pontualidade (deveria ter menos peso e ser mais ponderada, dando o mesmo valor quer às entradas, quer às saídas) - Peso da formação (nem sempre é gratuita, nem sempre existe formação adequada à função e nem sempre é em horário laboral e que tem bastante peso na avaliação) - Não intervenção de trabalhadores diretos na avaliação (formadores, formandos, trabalhadores de categorias mais baixas nos D. Técnicos e Subcoordenadores...) - Sistema de Recompensas, uma vez que a recompensa é sempre dada, independentemente da avaliação obtida

Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças
	- Feedback dos fornecedores e significativos com o objetivo a melhorias	- Fatores físicos a nível de instalações, deprimem os trabalhadores que sentem dificuldades na elaboração do seu trabalho - Falta de recursos para executar a função, que levam à desmotivação

Anexo III – Guião de entrevista semi-estruturada – Avaliação de Desempenho – Cargos técnicos

A entrevista a realizar faz parte do trabalho de pesquisa a realizar no âmbito do mestrado de sociologia, no contexto de estágio curricular na área dos Recursos Humanos da instituição CERCIFEIRA.

Esta entrevista tem como objetivo recolher informação que permita analisar o procedimento da avaliação de desempenho, de forma a perceber quais os seus pontos fortes e os seus pontos fracos, para que se proceda à sua atualização. Esta atualização tem como objetivo o sucesso na aplicação do procedimento em causa na instituição.

A participação na entrevista é voluntária e anónima, sendo que o entrevistado pode terminá-la assim que desejar. Toda a informação será estritamente confidencial e todos os resultados serão salvaguardados com o anonimato da instituição.

1 – Caracterização sociográfica do entrevistado

- a. Função _____
- b. Habilitações literárias _____
- c. Antiguidade na instituição _____
- d. Antiguidade na função _____

2 – Caracterização do Procedimento de Avaliação de Desempenho

- a. Como caracteriza o sistema de avaliação de desempenho da instituição?
- b. Qual a periodicidade da avaliação?
- c. Quais os aspetos positivos que tem a apontar sobre o procedimento em causa?
- d. E os negativos?
- e. O que gostaria de ver mudar no procedimento de avaliação de desempenho?

Guião de entrevista avaliação de desempenho - Subordinados

A entrevista a realizar faz parte do trabalho de pesquisa a realizar no âmbito do mestrado de sociologia, no contexto de estágio curricular na área dos Recursos Humanos da instituição CERCIFEIRA.

Esta entrevista tem como objetivo recolher informação que permita analisar o procedimento da avaliação de desempenho, de forma a perceber quais os seus pontos fortes e os seus pontos fracos, para que se proceda à sua atualização. Esta atualização tem como objetivo o sucesso na aplicação do procedimento em causa na instituição.

A participação na entrevista é voluntária e anónima, sendo que o entrevistado pode terminá-la assim que desejar. Toda a informação será estritamente confidencial e todos os resultados serão salvaguardados com o anonimato da instituição.

1 – Caraterização sociográfica do entrevistado

- e. Função _____
- f. Habilitações literárias _____
- g. Antiguidade na instituição _____
- h. Antiguidade na função _____

2 – Caraterização do Procedimento de Avaliação de Desempenho

- f. Como carateriza o sistema de avaliação de desempenho da instituição?
- g. Qual a periodicidade da avaliação?
- h. Quais os aspetos positivos que tem a apontar sobre o procedimento em causa?
- i. E os negativos?
- j. O que pensa que poderia/deveria melhorar no procedimento de avaliação de desempenho?

Anexo IV – Manual de Funções atualizado

Nas organizações, as pessoas desempenham cargos e ocupam uma posição no organograma da mesma, sendo que é esta posição no organograma que define o nível hierárquico, a subordinação e os subordinados e os diversos departamentos da instituição.

A análise de funções consiste num processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma função e tem como objetivo identificar as tarefas e as competências necessárias para desempenhar as mesmas. Ela permite conhecer não só as

tarefas a executar, mas também a maneira como o indivíduo as fará, com que meios/equipamentos, assim como permite, ainda, conhecer os requisitos de caráter psicológico, como aptidões e personalidade necessárias para o exercício da função.

A descrição de funções pode suprir várias necessidades dentro da organização, como por exemplo: orientar o recrutamento e seleção, informar sobre as necessidades de formação, ou ainda o redesenhar os postos de trabalho, entre outros.

OBJETIVO GERAL

A atualização proposta pelo manual de funções tem como principal objetivo ser um instrumento operacional de Recursos Humanos que apoie e suporte as várias áreas de intervenção da instituição, agregando assim valor à instituição.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Traçar o perfil profissional de cada função, de forma a facilitar os procedimentos de recursos humanos;
- Fornecer às diferentes práticas de gestão de pessoas os requisitos necessários para o desempenho da função/cargo, facilitando os diversos procedimentos (recrutamento e seleção, áreas de intervenção/formação, avaliação de desempenho...);
- Transmitir aos trabalhadores os objetivos e funções inerentes ao cargo a desempenhar;

Manual de Funções

CERCIFEIRA

Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados da Feira

Índice

Política de Recrutamento	13
Descritivo de Funções	14
Direção	15
Gestor da Qualidade	18
Diretor Técnico	21
Subcoordenador	25
Gestor de Formação	29
Coordenador Pedagógico da Formação	33
Coordenador Pedagógico da Educação	37
Responsável Administrativo/Financeiro	40
Chefe de divisão - Responsável Serviço de Compras/Aprovisionamentos, HACCP e HST	43
Responsável Serviços Transporte e Manutenção	47
Técnico Administrativo	50
Técnico Administrativo FP	53
Assistente Social	55
Auxiliar de Serviços Gerais	58
Auxiliar de Educação	61
Cozinheiro	65
Motorista	68
Ajudante de Ação Direta LAR e CAO	71
Educador de Estabelecimento	75
Professor de Música	79
Psicólogo CAO e LAR	82
Técnico Superior de Educação Especial e Reabilitação	85
Terapeuta Ocupacional	89
Ajudante de Cozinha	93
Educador de Infância	95
Professor do Ensino Básico	98
Fisioterapeuta	101
Professor do Ensino Especial	104
Auxiliar de Formação	107
Educador Social	109
Formador	113
Psicólogo Formação Profissional	117

Psicólogo Ensino Especial e CRI	120
Ajudante de Ação Direta SAD	124
Ajudante de Ação Direta RSI127	
Assistente Social RSI	131
Psicólogo RSI	135
Terapeuta da Fala	139

A CERCIFEIRA promove o recrutamento e seleção de profissionais qualificados alinhados à sua missão e visão, de acordo com requisitos técnicos, pessoais e comportamentais, com vista à prestação de serviços de qualidade e excelência a cada um dos seus clientes.

Os requisitos para o lugar a contratar passam pelo conhecimento, aptidões, capacidades e competências definidos na respetiva ficha de descrição de funções definida segundo a lei em vigor. Cada função respeita os seguintes princípios:

- *Igualdade de oportunidades*
- *Igualdade de género*
- *Direitos de personalidade*

Durante o processo de recrutamento e seleção são garantidas as mesmas condições de igualdade aos candidatos, excluindo-se qualquer tipo de discriminação (género, idade, religião, raça, deficiência e/ou orientação sexual), de acordo com a legislação em vigor. Todos os dados dos candidatos serão tratados de forma confidencial.

Descritivo de Funções

Direção

Perfil Profissional

Função	Diretor
Reporta	Aos restantes membros da direção
Objetivos da Função	• Apoiar na definição e formulação da estratégia da CERCIFEIRA, cuja atividade planeia e dirige com a colaboração direta dos coordenadores e técnicos • Visa a gestão e articulação dos diversos agentes que compõem a estrutura de gestão da CERCIFEIRA através dos recursos disponíveis que garantam uma prestação excelente e o reforço da imagem corporativa junto do cliente
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Acompanhar e assegurar a implementação da estratégia da CERCIFEIRA, a curto, médio e longo prazo • Gerir os meios humanos, financeiros e técnicos da CERCIFEIRA tendo em vista os objetivos estabelecidos • Gerir com focalização na Qualidade Total, na excelência, na prestação e no Cliente • Aferir os resultados dos processos baseando a ação na melhoria contínua da prestação e dos processos • Garantir constante atualização científica, técnica e comportamental dos saberes inerentes à função
Perfil	• Capacidade de liderança e coordenação de equipas de trabalho • Capacidade de negociação e gestão de conflitos • Capacidade de planeamento, delegação e controlo de atividades e projetos • Responsabilidade, Sentido critico, Autonomia, Dinamismo e Bom Relacionamento Interpessoal

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• Licenciatura
Formação Complementar Preferencial	• Formação em Gestão da Qualidade • Formação em Recursos Humanos

	• Formação em Tecnologias de Informação e Comunicação • Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida
Experiência Profissional	• Experiência relevante em atividades de coordenação e gestão • Experiência relevante no exercício da gestão de projetos; preferencialmente com experiência nas áreas de gestão associativa
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita na Língua Portuguesa • Capacidade de expressão oral e escrita em inglês

Saber: Fazer (Ser capaz de)

- Recolher e analisar informação interna e externa da CERCIFEIRA relativamente a forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da mesma e reagir e antecipar-se à evolução da envolvente
- Propor as linhas de orientação estratégicas e as políticas globais da CERCIFEIRA
- Apoiar na elaboração dos orçamentos e fazer o seu acompanhamento
- Definir a política da qualidade, sua organização e responsabilidades
- Definir a organização interna e a atribuição de responsabilidades
- Definir a política de formação, tendo em conta um maior desenvolvimento pessoal e profissional dos recursos humanos
- Gerir os meios financeiros, humanos e técnicos tendo em vista os objetivos estabelecidos
- Controlar os resultados da gestão nos diferentes domínios e decidir sobre as adaptações necessárias
- Dirigir e animar os seus técnicos para os objetivos estabelecidos
- Auxiliar na definição da política global de remunerações
- Definir a política de marketing; selecionar e adotar produtos e serviços; selecionar mercados alvo, canais de distribuição e definir as políticas de comunicação e preços
- Selecionar e estabelecer alianças estratégicas
- Interpretar e aplicar a legislação necessária à organização das diversas atividades, por forma a implementar as ações inerentes ao correto cumprimento dessa legislação
- Representar CERCIFEIRA nos principais clientes, fornecedores e na comunidade onde a está inserida

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Gerir a Incerteza, Prever, Antecipar-se e Projetar-se no Futuro
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Tomar Decisões Inovadoras, adaptar-se à Mudança
- Comunicar internamente a Estratégica da CERCIFEIRA, o seu Plano de Atividades, as suas Políticas de Pessoal, de Mercado, de Qualidade e de Gestão Financeira e Administrativa
- Negociar com interlocutores variados, internos e externos à CERCIFEIRA
- Liderar Equipas e desenvolver a motivação dos seus colaboradores
- Comunicar, transmitir conhecimentos técnicos, ensinar e motivar os seus colaboradores diretos
- Gerir o tempo, delegar poderes nos seus colaboradores, Desenvolver Relações Técnicas e Funcionais com a envolvente do trabalho
- Demonstrar Criatividade, Iniciativa e Autonomia na execução das suas atividades
- Ser Solidário, Trabalhar em Equipa, Aceitar Ideias e Integrá-las
- Identificar-se com os Objetivos e a Cultura da CERCIFEIRA
- Gerir a Imagem Pessoal de acordo com as regras de apresentação e da cultura da CERCIFEIRA

Gestor da Qualidade

Perfil Profissional

Função	Gestor da Qualidade
Reporta	Ao membro da direção responsável pela área em questão
Objetivos da Função	• Criar estratégias de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais • Gerir, dinamizar e promover a melhoria contínua do sistema da Qualidade, com o objetivo de adequar o mesmo aos requisitos dos clientes e de manter a sua adequabilidade e atualização face aos referenciais aplicáveis
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Participar na definição da política da Qualidade, em conjunto com a gestão de topo e Equipa de Qualidade, e tendo em consideração os objetivos definidos e as normas e regulamentos existentes • Planear e coordenar a implementação dos processos • Coordenar as reuniões da equipa de qualidade • Articular com a equipa de qualidade a distribuição de tarefas • Controlar e verificar se as tarefas repartidas com a equipa técnica são efetuadas • Gerir programas de Auditorias* • Apoiar a Gestão de Recursos Humanos* • Participar na seleção, aprovação e avaliação de fornecedores, de acordo com os critérios previamente definidos* • Participar na análise do inquérito da satisfação dos clientes*
Perfil	• Capacidade de liderança e coordenação de equipas de trabalho • Capacidade de negociação e gestão de conflitos • Capacidade de comunicação • Capacidade de gestão de tempo • Valorizar as pessoas e o seu trabalho • Conhecimentos da organização interna • Conhecimentos das normas da Qualidade • Responsabilidade • Sentido crítico

	• Autonomia • Dinamismo • Bom Relacionamento Interpessoal
--	---

*Estas funções encontram-se de momento em standby, podendo ser retomadas sempre que necessárias

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• Licenciatura
Formação Complementar Preferencial	• Formação em Gestão da Qualidade • Formação em Recursos Humanos (preferencialmente) • Formação em Tecnologias de Informação e Comunicação • Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida
Experiência Profissional	• Experiência de 1 ano ou estágio na organização
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita em Língua Portuguesa • Capacidade de expressão oral e escrita em inglês

Saber: Fazer (Ser capaz de)

• Interpretar normas, regulamentos e procedimentos (nacionais e internacionais) associados à qualidade • Identificar e utilizar ferramentas de gestão estratégica • Identificar organizações nacionais e internacionais da Qualidade • Avaliar as necessidades e analisar os objetivos da organização para articular o sistema de gestão da qualidade com a estratégia global da organização • Identificar e aplicar metodologias para a implementação de sistemas de gestão da qualidade • Identificar e definir as etapas de um processo de Implementação de um sistema de gestão da qualidade • Aplicar os requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade, com base no referencial EQUASS
--

- Utilizar técnicas de gestão de processos de produção e de implementação de indicadores de medição e monitorização
- Utilizar técnicas de elaboração de documentação relacionada com a qualidade: manuais, relatórios de auditoria, etc...
- Utilizar técnicas de análise e avaliação da satisfação do cliente
- Avaliar a eficácia das medidas implementadas, em função dos resultados obtidos pela associação e do processo de avaliação da satisfação do cliente
- Utilizar técnicas de desenvolvimento e implementação de programas de melhoria associados à qualidade

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Adaptar-se a diferentes grupos de trabalho
- Demonstrar capacidade de comunicação
- Promover uma cultura de melhoria contínua dos sistemas na organização
- Demonstrar responsabilidade, iniciativa e autonomia
- Liderar, conduzir e participar em reuniões
- Trabalhar com orientação para os objetivos e cumprimento de prazos
- Decidir de forma rápida e eficaz na resolução de situações concretas e de emergência
- Demonstrar capacidade de relacionamento interpessoal com interlocutores internos e externos
- Liderar e gerir equipas de trabalho, assegurando a sua motivação
- Cumprir e assegurar o cumprimento de normas e regulamentos associados ao sistema
- Transmitir conhecimentos associados ao sistema de gestão da qualidade à sua equipa e aos restantes colaboradores da organização
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- [Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA](#)

Diretor Técnico

Perfil Profissional

Função	Diretor Técnico
Reporta	Ao membro da direção responsável pela área em questão
Objetivos da Função	• Propor, planejar, desenvolver, gerir e avaliar projetos • Garantir o salutar desenvolvimento das atividades articulando recursos materiais e humanos de forma assertiva • Gerir o percurso do cliente, da equipa técnica, do processo e do funcionamento administrativo da valência • Assumir a responsabilidade perante a Direção pela adequada gestão no âmbito das suas competências
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Ser o responsável pela execução das deliberações da Direção • Garantir em estreita colaboração com o membro da direção afeto à valência o funcionamento do sistema de gestão da qualidade ao nível das fases do projeto • Funcionar como o eixo central ao longo de todo o processo, mantendo-se continuamente atualizado sobre os percursos individuais, dos clientes de forma a assegurar a coerência e a globalidade das intervenções • Realizar a articulação com as diferentes entidades públicas (tribunal, centro de saúde, segurança social, entre outros...) • Programar, de acordo com as necessidades, reuniões de trabalho • Programar e realizar, de acordo com as necessidades, reuniões com os significativos dos clientes • Propor, elaborar, acompanhar e desenvolver candidaturas a programas de financiamento • Gerir os recursos humanos quando necessários aos projetos e/ou iniciativas • Fazer o acolhimento dos novos clientes e colaboradores

	• Motivar a equipa técnica dando-lhes respostas e os apoios necessários ao desenvolvimento da função de forma a que possam dar boas respostas sociais aos clientes • Participar no processo de recrutamento de novos colaboradores • Gerir, coordenar e supervisionar os profissionais da sua valência • Elaborar e participar na avaliação de desempenho dos seus colaboradores • Gerir as diferentes atividades, ações e tarefas dos projetos e/ ou iniciativas • Participar na gestão dos orçamentos dos projetos e/ ou iniciativas • Gestão administrativa documental dos projetos e/ ou iniciativas • Assumir decisões do foro disciplinar dos clientes • Participar à Direção a ocorrência de atos que justifiquem a atuação disciplinar • Garantir o acesso igualitário em termos de informação a todos os colaboradores, clientes, significativos e parceiros • Avaliar o desenvolvimento da atividade da valência • Estabelecer articulação com outros serviços da comunidade • Garantir o cumprimento legal dos procedimentos da valência
Perfil	• Ser empático • Espírito de equipa • Orientação para o cliente • Ser organizado • Boa capacidade para lidar com situações de conflito • Capacidade de concentração e de objetividade na execução do trabalho • Ser responsável • Sentido crítico • Autonomia

	• Dinamismo • Bom relacionamento interpessoal com clientes, equipa, significativos, parceiros e direção • Facilidade de comunicação • Conhecedor de todos os procedimentos funcionais no âmbito da sua valência • Capacidade assertiva de decisão
--	---

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• Licenciatura na área de Psicologia, Ciências Sociais e Humanas ou Formação Superior na área da Reabilitação
Formação Complementar	• Formação especializada em Liderança e Gestão de recursos Humanos (preferencialmente) • Formação em/ou Liderança/Inteligência Emocional/Gestão de conflitos • CAP (preferencialmente) • Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida
Experiência Profissional	• Experiência relevante ao nível da coordenação de serviços
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita em Língua Portuguesa • Capacidade de escrita e de expressão e compreensão oral em Inglês

Saber: Fazer (Ser capaz de)

• Determinar com a equipa os recursos necessários e as necessidades da valência, designadamente no que se refere aos circuitos de informação e comunicação e aos serviços de apoio administrativo e proceder à respetiva execução e implementação • Determinar, analisar e seleccionar com a equipa as alternativas e prioridades de atuação • Motivar e ganhar a participação dos recursos humanos envolvidos no projeto • Definir regras e modelos de atuação e avaliação ao nível do projeto e a atribuição de responsabilidades, funções e tarefas

- Interpretar e aplicar a legislação necessária à organização das diversas atividades, de forma a implementar as ações inerentes ao correto cumprimento dessa legislação
- Ser o elo de ligação entre a equipa técnica e as escolas e significativos
- Elaborar os Planos Individuais dos clientes e realizar a respetiva avaliação e atualização dos mesmos
- Supervisionar e desenvolver as atividades do Plano de atividades
- Representar a CERCIFEIRA quando solicitado pela Direção

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Trabalhar em equipa
- Capacidade de comunicação
- Gerir conflitos e acontecimentos inesperados de forma calma e consciente
- Capacidade de relacionamento interpessoal
- Capacidade de liderança e motivação dos seus colaboradores
- Gerir prioridades em equipa
- Desenvolver relações técnicas e funcionais com a envolvente do trabalho
- Ser criativo
- Ter capacidade de iniciativa
- Ser autónomo na execução das suas atividades
- Ser solidário
- Aceitar ideias e integrá-las
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade da CERCIFEIRA
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA
- Gerir a imagem pessoal de acordo com as regras de apresentação e da cultura da CERCIFEIRA
- Ser capaz de partilhar informação de forma clara e concisa

Subcoordenador

Perfil Profissional

Função	Subcoordenador
Reporta	Diretor Técnico
Objetivos da Função	Garantir e assegurar o funcionamento da valência em questão na ausência do Diretor Técnico
Deveres e Responsabilidades Essenciais	- Ser o responsável pela execução das deliberações da Direção - Garantir em estreita colaboração com o membro da direção afeto à valência o funcionamento do sistema de gestão da qualidade ao nível das fases do projeto - Funcionar como o eixo central ao longo de todo o processo, mantendo-se continuamente atualizado sobre os percursos individuais, dos clientes de forma a assegurar a coerência e a globalidade das intervenções - Realizar a articulação com as diferentes entidades públicas (tribunal, centro de saúde, segurança social, entre outros...) - Programar, de acordo com as necessidades, reuniões de trabalho - Programar e realizar, de acordo com as necessidades, reuniões com os significativos dos clientes - Propor, elaborar, acompanhar e desenvolver candidaturas a programas de financiamento - Gerir os recursos humanos quando necessários aos projetos e/ou iniciativas - Fazer o acolhimento dos novos clientes e colaboradores - Motivar a equipa técnica dando-lhes respostas e os apoios necessários ao desenvolvimento da função de forma a que possam dar boas respostas sociais aos clientes - Participar no processo de recrutamento de novos colaboradores - Gerir, coordenar e supervisionar os profissionais da sua valência

	• Elaborar e participar na avaliação de desempenho dos seus colaboradores • Gerir as diferentes atividades, ações e tarefas dos projetos e/ ou iniciativas • Participar na gestão dos orçamentos dos projetos e/ ou iniciativas • Gestão administrativa documental dos projetos e/ ou iniciativas • Assumir decisões do foro disciplinar dos clientes • Participar à Direção a ocorrência de atos que justifiquem a atuação disciplinar • Garantir o acesso igualitário em termos de informação a todos os colaboradores, clientes, significativos e parceiros • Avaliar o desenvolvimento da atividade da valência • Estabelecer articulação com outros serviços da comunidade • Garantir o cumprimento legal dos procedimentos da valência
Perfil	• Ser empático • Espírito de equipa • Orientação para o cliente • Ser organizado • Boa capacidade para lidar com situações de conflito • Capacidade de concentração e de objetividade na execução do trabalho • Ser responsável • Sentido crítico • Autonomia • Dinamismo • Bom relacionamento interpessoal com clientes, equipa, significativos, parceiros e direção • Facilidade de comunicação • Conhecedor de todos os procedimentos funcionais no âmbito da sua valência

	• Capacidade assertiva de decisão
--	---

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Acadêmicas	• Licenciatura na área de Psicologia, Ciências Sociais e Humanas ou Formação Superior na área da Reabilitação
Formação Complementar	• Formação especializada em Liderança e Gestão de recursos Humanos (preferencialmente) • Formação em/ou Liderança/Inteligência Emocional/Gestão de conflitos • CAP (preferencialmente) • Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida
Experiência Profissional	• Experiência relevante ao nível da coordenação de serviços
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita em Língua Portuguesa • Capacidade de escrita e de expressão e compreensão oral em Inglês

Saber: Fazer (Ser capaz de)

• Determinar com a equipa os recursos necessários e as necessidades da valência, designadamente no que se refere aos circuitos de informação e comunicação e aos serviços de apoio administrativo e proceder à respetiva execução e implementação • Determinar, analisar e selecionar com a equipa as alternativas e prioridades de atuação • Motivar e ganhar a participação dos recursos humanos envolvidos no projeto • Definir regras e modelos de atuação e avaliação ao nível do projeto e a atribuição de responsabilidades, funções e tarefas • Interpretar e aplicar a legislação necessária à organização das diversas atividades, de forma a implementar as ações inerentes ao correto cumprimento dessa legislação • Ser o elo de ligação entre a equipa técnica e as escolas e significativos • Elaborar os Planos Individuais dos clientes e realizar a respetiva avaliação e atualização dos mesmos • Supervisionar e desenvolver as atividades do Plano de atividades • Representar a CERCIFEIRA quando solicitado pela Direção

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Trabalhar em equipa
- Capacidade de comunicação
- Gerir conflitos e acontecimentos inesperados de forma calma e consciente
- Capacidade de relacionamento interpessoal
- Capacidade de liderança e motivação dos seus colaboradores
- Gerir prioridades em equipa
- Desenvolver relações técnicas e funcionais com a envolvente do trabalho
- Ser criativo
- Ter capacidade de iniciativa
- Ser autónomo na execução das suas atividades
- Ser solidário
- Aceitar ideias e integrá-las
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade da CERCIFEIRA
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA
- Gerir a imagem pessoal de acordo com as regras de apresentação e da cultura da CERCIFEIRA
- Ser capaz de partilhar informação de forma clara e concisa

Gestor de Formação

Perfil Profissional

Função	Gestor de Formação
Reporta	Ao membro da direção responsável pela área em questão
Objetivos da Função	• Responsável pela política de formação e pela sua gestão e coordenação geral • Propor, planejar, desenvolver, gerir e avaliar projetos • Garantir o salutar desenvolvimento das atividades articulando recursos materiais e humanos de forma assertiva • Gerir o percurso do cliente, da equipa técnica do processo e do funcionamento administrativo da valência • Interlocutor privilegiado com o Sistema de Certificação – garante que as práticas formativas implementadas na entidade estão em harmonia com os requisitos de certificação
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Ser o responsável pela execução das deliberações da direção • Garantir em estreita colaboração com o membro da direção afeto à valência, a promoção das ações de revisão e melhoria contínua e a implementação dos mecanismos de qualidade da formação • Garantir que as práticas formativas implementadas na entidade estão em harmonia com os requisitos de certificação • Assegurar: o planeamento, execução, acompanhamento, controlo e avaliação do plano de atividades • Gerir os recursos afetos à formação • Elaborar o mapa de calendarização das intervenções; • Elaborar o mapa de calendarização das ações de formação • Funcionar como o eixo central ao longo de todo o processo, mantendo-se continuamente atualizado sobre os percursos individuais, dos clientes de forma a assegurar a coerência e a globalidade das intervenções • Articular com os responsáveis máximos da entidade e com os destinatários da formação • Programar de acordo com as necessidades, reuniões de trabalho

	• Propor e apoiar na elaboração de planos de desenvolvimento e de intervenção • Propor, elaborar, acompanhar e desenvolver candidaturas a programas de financiamento • Gerir os recursos humanos quando necessários aos projetos e/ ou iniciativas • Gerir as diferentes atividades, ações e tarefas dos projetos e/ ou iniciativas • Assumir decisões do foro disciplinar dos clientes • Participar à direção a ocorrência de atos que justifiquem a atuação disciplinar • Garantir o acesso igualitário em termos de informação a todos os colaboradores, clientes, significativos e parceiros • Avaliar o desenvolvimento da atividade da valência • Estabelecer articulação com outros serviços da comunidade • Garantir o cumprimento legal dos procedimentos da valência • Manter organizado o dossier técnico-pedagógico por ação de formação
Perfil	• Espírito de equipa • Boa capacidade para lidar com situações de conflito • Capacidade rápida de resposta aos problemas que surgem • Capacidade de concentração e de objetividade na execução do trabalho • Responsável • Sentido crítico • Autonomia • Dinamismo • Bom relacionamento interpessoal • Facilidade de comunicação • Conhecedor todo os procedimentos funcionais no âmbito da sua valência • Capacidade assertiva de decisão

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• Licenciatura na área de Psicologia, Ciências Sociais e Humanas ou Formação Superior na área da Reabilitação
Formação Complementar	• CCP (preferencialmente) • Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida
Experiência Profissional	• Três anos de funções técnicas em gestão e organização de formação • Ou • Formação mínima de 150 horas em gestão e organização de formação e área pedagógica
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita em Língua Portuguesa

Saber: Fazer (Ser capaz de)

- Determinar com a equipa os recursos necessários, as necessidades da valência, designadamente no que se refere aos circuitos de informação e comunicação e aos serviços de apoio administrativo e proceder à respetiva execução e implementação
- Determinar, analisar e seleccionar com a equipa as alternativas e prioridades de atuação
- Motivar e ganhar a participação dos recursos humanos envolvidos no projeto
- Definir regras e modelos de atuação e avaliação ao nível do projeto e a atribuição de responsabilidades, funções e tarefas
- Interpretar e aplicar a legislação necessária à organização das diversas atividades, de forma a implementar as ações inerentes ao correto cumprimento dessa legislação
- Representar a CERCIFEIRA quando solicitado pela direção

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Trabalhar em equipa
- Capacidade de relacionamento interpessoal
- Capacidade de liderança e motivação dos seus colaboradores
- **Ter grande capacidade de comunicação e argumentação**
- Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade da Formação Profissional e da CERCIFEIRA
- Desenvolver relações técnicas e funcionais com a envolvente do trabalho
- Ser criativo e ativo

- Ter capacidade de iniciativa
- Ser autónomo na execução das suas atividades
- Aceitar ideias e integrá-las
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA
- Gerir a imagem pessoal de acordo com as regras de apresentação e da cultura da CERCIFEIRA
- Ser capaz de partilhar informação de forma clara e concisa
- [Capacidade de gestão do tempo](#)

Coordenador Pedagógico da Formação

Perfil Profissional

Função	Coordenador Pedagógico da Formação
Reporta	Gestor de Formação
Objetivos da Função	• Apoiar a gestão da formação e a gestão pedagógica da mesma, assegurando a articulação com o gestor de formação • Fazer o acompanhamento pedagógico dos formandos e dos formadores na fase de execução da ação • Propor e apoiar no planeamento, desenvolvimento, gestão e avaliação de projetos • Gerir o percurso do cliente
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Pesquisar e conhecer a legislação em vigor relativamente ao procedimento de formação • Garantir em estreita colaboração com gestor da formação, o funcionamento do sistema de gestão da qualidade ao nível das fases do projeto • Assegurar a articulação com o gestor de formação • Articular com a equipa de formadores na fase de conceção dos programas • Assegurar a resolução de questões pedagógicas e organizativas das ações • Participar no desenvolvimento da atividade formativa, definindo condições ao nível das práticas pedagógicas e organizativas da entidade, que estão na base do processo de conceção e execução de formação • Elaborar o mapa de calendarização das ações formativas • Gerir os percursos individuais dos clientes, de forma a assegurar a coerência e a globalidade das intervenções • Propor e apoiar na elaboração de planos de desenvolvimento e de intervenção • Elaborar, acompanhar e desenvolver as candidaturas a programas de financiamento do IEFP • Colaborar na elaboração dos Planos Individuais de Formação

	• Dar parecer sobre assuntos de foro disciplinar, relativamente a formandos • Participar na gestão dos orçamentos dos projetos e/ ou iniciativas • Garantir a informação pedagógica a todos os colaboradores, clientes e significativos • Manter organizado o dossier técnico-pedagógico por ação de formação
Perfil	• Espírito de equipa • Capacidade de liderança • Boa capacidade para lidar com situações de conflito • Capacidade de concentração e de objetividade na execução do trabalho • Capacidade organizativa • Responsável • Autonomia • Dinamismo • Bom relacionamento interpessoal • Facilidade de comunicação • Conhecedor dos procedimentos funcionais no âmbito da sua valência • Capacidade assertiva de decisão

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• Licenciatura na área de Psicologia, Ciências Sociais e Humanas ou Formação Superior na área da Reabilitação
Formação Complementar	• CCP (preferencialmente) • Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida
Experiência Profissional	• Três anos de funções no desenvolvimento de atividades pedagógicas • OU • Formação mínima de 150 horas na área pedagógica ou profissionalização no ensino
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita em Língua Portuguesa

Saber: Fazer (Ser capaz de)

- Realizar a recolha de documentos e efetuar a sua verificação relativamente a todo o processo formativo na sua vertente pedagógica
- Estabelecer contactos com as entidades financiadoras da formação
- Participar no processo de definição de competências a desenvolver pelos formandos
- Participar no processo de definição dos objetivos de aprendizagem a atingir pelos formandos
- Participar na definição dos itinerários de aprendizagem
- Identificar e garantir a aplicação de estratégias de aprendizagem baseadas em métodos, atividades e recursos técnico-pedagógicos
- Garantir a aplicação da metodologia e instrumentos de seleção de formandos
- Garantir a aplicação da metodologia e instrumentos usados durante e após a formação
- Acompanhar o formando em estágio
- Garantir o apoio das entidades recetoras de estagiários
- Transmitir conhecimentos sobre procedimentos da formação à restante equipa
- Apoiar a aplicação de metodologias e instrumentos de avaliação da aprendizagem e de satisfação da formação
- Garantir que se mantém organizado o dossier técnico-pedagógico por ação de formação

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Trabalhar em equipa
- Capacidade de comunicação e argumentação
- Capacidade de relacionamento interpessoal
- Capacidade de liderança e motivação dos seus colaboradores
- Capacidade de resolução de conflitos
- Gerir o tempo
- Ser capaz de partilhar informação de forma clara e concisa
- Desenvolver relações técnicas e funcionais com a envolvente do trabalho
- Ser Criativo
- Ter capacidade de iniciativa
- Ter capacidade de rápida solução de problemas

- Ser autónomo na execução das suas atividades
- Aceitar ideias e integrá-las
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA
- Gerir a imagem pessoal de acordo com as regras de apresentação e da cultura da CERCIFEIRA
- Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão de Qualidade da Formação Profissional e da CERCIFEIRA

Coordenador Pedagógico da Educação

Perfil Profissional

Função	Coordenador Pedagógico da Educação
Reporta	Diretor Técnico
Objetivos da Função	• Planear as atividades de sala de aula • Propor e planear as atividades para o Plano Anual de Atividades • Organizar e orientar a equipa para diversas situações do dia-a-dia • Fazer o acompanhamento das Educadoras de Infância e respetivas auxiliares de educação
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Assegurar a articulação com auxiliares, educadores e significativos • Assegurar a resolução de questões pedagógicas e de equipa técnica • Elaborar o Plano Anual de Atividades • Dar parecer sobre assuntos de foro disciplinar, relativamente aos alunos • Realizar a avaliação das auxiliares de educação e educadoras de infância afetas à valência • Garantir a informação pedagógica a todos os colaboradores, clientes e significativos
Perfil	• Espírito de equipa • Capacidade de liderança • Orientação para o público-alvo • Boa capacidade para lidar com situações de conflito • Responsável • Sentido crítico • Autonomia • Dinamismo • Criatividade • Bom relacionamento interpessoal

	• Capacidade de comunicação • Capacidade assertiva de decisão
--	--

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• Licenciatura na área da Educação
Formação Complementar	• Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida
Experiência Profissional	• Três anos de funções no desenvolvimento de atividades pedagógicas
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita em Língua Portuguesa

Saber: Fazer (Ser capaz de)

• Participar no processo de definição de competências a desenvolver pelos alunos • Participar no processo de definição dos objetivos de aprendizagem a atingir pelos alunos • Identificar e garantir a aplicação de estratégias de aprendizagem baseadas em métodos, atividades e recursos técnico-pedagógicos • Elaboração dos diferentes projetos e planos inerentes à função e ao aluno • Resolução de problemas de funcionamento das várias valências do Sonho (Creche, JI, ATL) • Manter a comunicação com os significativos
--

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

• Trabalhar em equipa • Capacidade de comunicação • Capacidade de relacionamento interpessoal • Capacidade de liderança e motivação dos seus colaboradores • Ser capaz de partilhar informação de forma clara e concisa • Gerir o tempo • Ser Criativo
--

- Ter capacidade de iniciativa
- Ter capacidade de rápida solução de problemas
- Ser autónomo na execução das suas atividades
- Aceitar ideias e integrá-las
- Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão de Qualidade da Formação Profissional e da CERCIFEIRA
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA
- Gerir a imagem pessoal de acordo com as regras de apresentação e da cultura da CERCIFEIRA

Responsável Administrativo/Financeiro

Perfil Profissional

Função	Responsável Administrativo / Financeiro
Reporta	Ao membro da direção responsável pela área em questão
Objetivos da Função	• Planear, dirigir e coordenar os serviços da área administrativa e financeira • Determinar as necessidades da área, designadamente no que se refere aos circuitos de informação e comunicação e aos serviços de apoio administrativo e proceder à respetiva implementação do plano de atividades e orçamento
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Definir a política e orçamento da área financeira • Aprovar e realizar pagamentos • Conferir faturas e extratos bancários
Perfil	• Responsabilidade • Capacidade de iniciativa • Capacidade de liderança • Capacidade de comunicação • Autonomia • Dinamismo • Bom relacionamento interpessoal

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• Licenciatura em Contabilidade, Gestão ou Finanças
Formação Complementar	• TOC/Administração/Financeiro
Experiência Profissional	• Experiência relevante no sector, no mínimo de 3 anos

Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita em Língua Portuguesa • Capacidade de expressão oral e escrita em inglês
----------------	---

Saber: Fazer (Ser capaz de)

• Definir a estratégia de acordo com as orientações estratégicas da CERCIFEIRA • Participar no sistema de gestão da qualidade • Realização de tarefas de expediente geral • Garantir o funcionamento do sistema de avaliação da satisfação do pessoal da Instituição ao nível da área • Apoiar e supervisionar a atividade das diversas áreas da CERCIFEIRA • Coordenar os serviços da Tesouraria • Realizar a classificação contabilística das despesas • Orientar a contabilidade geral • Conferir a conta corrente • Realizar o lançamento dos documentos contabilísticos • Processamento de salários (elaboração de mapas de salários, emissão, conferência e distribuição dos recibos relativos à remuneração dos colaboradores) • Organizar e preencher todos os documentos legais relativos à segurança social e finanças • Relacionar a Instituição com entidades oficiais fiscais e não fiscais • Elaboração e validação dos mapas de pedidos de reembolso e saldo • Transferência das bolsas de formação
--

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

• Liderar equipas e desenvolver a motivação dos seus colaboradores • Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA • Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA • Gerir a imagem pessoal de acordo com as regras de apresentação e da cultura da CERCIFEIRA • Delegar poderes nos seus colaboradores • Organização pessoal e gestão do tempo • Demonstrar criatividade e iniciativa para definir novas estratégias, novas áreas de negócio • Gerir a incerteza, prever, antecipar-se e projetar-se no futuro

- Espírito de trabalhar em equipa
- Capacidade de liderança de equipas
- Aceitar outras ideias e integrá-las
- Demonstrar autonomia na execução das suas atividades
- Capacidade de resolução de conflitos

Chefe de divisão - Responsável Serviço de Compras/Aprovisionamentos, HACCP e HST

Perfil Profissional

Função	Chefe de divisão - Responsável Serviço de Compras/Aprovisionamento, HACCP e HST
Reporta	Ao membro da direção responsável pela área em questão
Objetivos da Função	• Planear, dirigir, coordenar e executar os trabalhos e atividades relacionadas com as encomendas, compra de produtos diversos e entrega dos mesmos pelas várias valências • Realizar a logística de todas as valências relativamente ao HACCP e HST • Planear, dirigir e coordenar os requisitos de HACCP proposto pelo técnico alimentar • Planear, dirigir e coordenar os trabalhos e atividades relacionadas com o serviço de limpeza • Planear, dirigir e coordenar os requisitos de segurança no trabalho proposto pelo TSHST • Elaborar orçamentos e propostas sempre que necessário
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Definir a política e orçamento do departamento • Determinar as necessidades, designadamente no que se refere aos recursos e aos serviços e proceder à respetiva implementação do plano de logística • Responsável pelo contacto com a empresa ITAU • Responsável pelos questionários de satisfação do HACCP • Realizar a parte administrativa relativa às faturas e guias de transporte • Fazer todo o tipo de compras consoante as necessidades • Apoiar os diretores técnicos e a direção • Acompanhar a campanha do Pirilampo Mágico • Avaliar as empresas e os fornecedores • Angariar apoios e donativos • Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade da CERCIFEIRA

	• Gerir a imagem pessoal de acordo com as regras de apresentação e da cultura da CERCIFEIRA
Perfil	• Espírito de equipa • Boa capacidade para lidar com situações de conflito • Capacidade de comunicação e argumentação • Capacidade de negociação • Capacidade de análise e conclusão • Saber gerir o tempo • Capacidade de concentração e de objetividade na execução do trabalho • Responsável • Sentido crítico • Autonomia • Dinamismo • Bom relacionamento interpessoal

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• 12º Ano
Formação Complementar	• Formação específica na área administrativa (preferencialmente) • Formação na área da Informática • Carta de condução
Experiência Profissional	• Experiência profissional demonstrada na área administrativa
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita em Língua Portuguesa

Saber: Fazer (Ser capaz de)

• Garantir a aplicação dos procedimentos relativos ao HACCP e HST existentes na CERCIFEIRA por todo o pessoal afeto à área • Gerir a atividade de compra de produtos e aprovisionamentos de todas as valências • Gerir o aprovisionamento e stocks de todos os produtos

- Desenvolver o processo de compras, desde a manifestação da necessidade até à entrega da encomenda
- Coordenar as atividades de gestão de stocks
- Avaliar, selecionar e homologar os fornecedores
- Emitir, negociar e acompanhar as encomendas
- Propor produtos, matérias-primas e/ou serviços alternativos e compatíveis, que justifiquem interesse a nível qualitativo e/ou de preço, acompanhado de relatórios fundamentados
- Contactar fornecedores e fazer prospeção de mercado, no intuito de recolher informações sobre produtos existentes ou novos que impliquem a melhoria do serviço prestado pela CERCIFEIRA
- Proceder a reclamações junto dos fornecedores por anomalias detetadas nos produtos
- Colaborar e participar na melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade
- Armazenar, controlar e gerir os stocks relativos às ajudas alimentares - Programa Comunitário de Ajuda Alimentar a Carenciados (PCAAC) da Entidade Beneficiária e da Entidade mediadora com as instituições oficiais
- Participar nas reuniões de coordenação com as outras valências sempre que as mesmas impliquem decisões com as atividades relacionadas com as compras e aprovisionamento
- Ser responsável e interlocutora da CERCIFEIRA com a entidade externa responsável pelo HACCP e HST
- Promover as ações de formação comuns ou específicas para determinada valência, consoante as não conformidades ou pontos críticos observados pela entidade externa responsável pelo HACCP e HST
- Planear e promover ações de melhoria resultantes dos relatórios
- Acompanhar, implementar e monitorizar os objetivos previamente estabelecidos
- Acompanhar e implementar as diretrizes respeitantes ao Manual de Boas Práticas
- Efetuar documentos de registo de acordo com o Manual de Boas Práticas
- Proceder à inspeção sistemática aos edifícios e equipamentos e registos de avaliação, associados ao HACCP e HST
- Proceder ao registo de temperaturas e higiene de transportes associados ao HACCP
- Proceder ao registo diário de higienização
- Realizar o contacto com a empresa ITAU
- Acompanhar o ITAU nas visitas às diferentes valências
- Estabelecer o contacto com as autoridades e bombeiros municipais para a realização de simulacros
- Propor alterações e contactar os respetivos fornecedores e/ou prestadores de serviços para fundamentar as alterações propostas

- Participar nas reuniões de coordenação com as outras valências sempre que as mesmas impliquem decisões com as atividades relacionadas com o HACCP e HST e com as Boas Práticas
- Acompanhar e supervisionar as atividades de limpeza e higienização das várias valências
- Participar e realizar a avaliação de desempenho dos colaboradores dos serviços gerais
- Conhecer e dar a conhecer a missão, visão e princípios éticos da CERCIFEIRA

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Trabalhar em equipa
- Capacidade de relacionamento interpessoal
- Ser responsável
- Ser responsável pelo dinheiro das compras
- Capacidade de liderança
- Capacidade para argumentar perante situações imprevistas que se apresentem
- Gerir o tempo
- Desenvolver relações técnicas e funcionais com a envolvente do trabalho
- Capacidade de iniciativa
- Autonomia na execução das suas atividades
- Ser solidário
- Aceitar ideias e integrá-las
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA
- Gerir a imagem pessoal de acordo com as regras de apresentação e da cultura da CERCIFEIRA

Responsável Serviços Transporte e Manutenção

Perfil Profissional

Função	Coordenador de Transportes e Manutenção
Reporta	Ao membro da direção responsável pela área em questão
Objetivos da Função	• Coordenar o serviço de transporte • Planear e dirigir as atividades relacionadas com o serviço de transporte • Gerir as frotas e os equipamentos • Proceder à manutenção das frotas e equipamentos
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Determinar as necessidades, designadamente no que se refere aos recursos e aos serviços • Proceder à respetiva implementação do plano de logística • Estabelecer, rever e alterar trajetos e horários • Fazer o planeamento e a gestão dos serviços requisitados com antecedência • Adotar uma política de manutenção preventiva da frota e dos equipamentos • Planear as vistorias dos diversos transportes da instituição • Realizar procedimentos de manutenção • Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão de Qualidade da CERCIFEIRA
Perfil	• Espírito de equipa • Capacidade de liderança • Boa capacidade para lidar com situações de conflito • Capacidade de concentração e de objetividade na execução do trabalho • Responsável • Organizado • Sentido crítico • Autonomia • Dinamismo • Bom relacionamento interpessoal

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	Licenciatura na área das Ciências Sociais
Formação Complementar	- Gestão de Recursos Humanos ou algo similar - Curso de Higiene e Segurança no Trabalho
Experiência Profissional	Três anos de experiência profissional
Idiomas	Capacidade de expressão oral e escrita em Língua Portuguesa

Saber: Fazer (Ser capaz de)

- Garantir a aplicação dos procedimentos existentes na CERCIFEIRA por todo o pessoal afeto ao Serviço de Transportes - Informar, diariamente, os motoristas sobre os serviços a executar - Preencher todos os formulários e/ou impressos inerentes à função - Ser capaz de organizar as voltas de cada carrinha - Garantir o cumprimento dos requisitos legais e regulamentares no que diz respeito à frota e ao transporte de crianças - Planear, gerir e otimizar as necessidades de transporte, da frota e equipamentos - Adotar uma política de manutenção preventiva da frota e dos equipamentos - Providenciar a manutenção das frotas e equipamentos - Articular as eventuais necessidades de contratualização de transportes ocasionais - Colaborar e participar na melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Trabalhar em equipa - Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA - Capacidade de relacionamento interpessoal - Capacidade de liderança e motivação - Capacidade de comunicação
--

- Comunicar e transmitir conhecimentos técnicos
- Ensinar e motivar os seus pares e colaboradores diretos
- Capacidade de resolução de imprevistos
- Capacidade de resolução e gestão de conflitos
- Gerir o tempo
- Desenvolver relações técnicas e funcionais com a envolvente do trabalho
- Capacidade de iniciativa
- Autonomia na execução das suas atividades
- Ser solidário
- Aceitar ideias e integrá-las
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA

Técnico Administrativo

Perfil Profissional

Função	Técnico Administrativo
Reporta	Responsável Administrativo/Financeiro
Objetivos da Função	• Assegurar a parte administrativa da instituição • Coordenar e executar as etapas da organização geral do trabalho administrativo, concebendo os procedimentos adequados a adotando o conceito de cultura organizacional • Executar as políticas administrativas definidas pela respetiva chefia
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Compete ao técnico administrativo: ▪ Conferir, classificar, registar e distribuir documentos ▪ Atendimento telefónico ▪ Recolher, elaborar e tratar informação necessária ao apoio administrativo ▪ Organizar o arquivo documental ▪ Controlar a tesouraria ▪ Apoiar a elaboração das atas de reunião de direção e assembleia-geral ▪ Processar ordens de pagamento ▪ Processar pagamentos ▪ Tratar da parte da correspondência
Perfil	• Espírito de equipa • Capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal • Capacidade de concentração e de objetividade na execução do trabalho • Responsabilidade, • Autonomia • Dinamismo

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• 12º Ano de escolaridade
Formação Complementar	• Formação em Técnicas de Atendimento • Formação em Administração e/ou Contabilidade • Ter conhecimentos do programa PRIMAVERA (preferencial)
Experiência Profissional	• Experiência relevante no sector, no mínimo de 3 anos
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita em Língua Portuguesa

Saber: Fazer (Ser capaz de)

- Conferir, classificar e distribuir documentos
- Prestar apoio administrativo / atualização de informações – documentos
- Executar várias tarefas de acordo com as solicitações apresentadas pelo [responsável administrativo](#) e responsáveis de projetos
- Redigir cartas, fax, e-mail, atas, relatórios e outros documentos dando-lhes o seguimento necessário
- Examinar o correio recebido, separar, classificar e compilar os dados que são necessários para preparar as respostas
- Elaborar, ordenar ou preparar os documentos relativos às compras necessárias, à nota de encomenda, à receção e confirmação da entrega, à distribuição pelas divisões de gestão e unidades de negócio
- [Atender](#), presencialmente, por telefone, fax, e-mail ou correio, todos quantos se dirijam à [instituição](#)
- Receber pedidos de informação e transmiti-los à pessoa ou serviço competente, encaminhando-os
- Fazer seleção, codificação e tratamento de informação e documentação
- Elaborar resumos de artigos e de documentos importantes
- Promover a aquisição de documentação técnica necessária
- Fazer arquivo e registo de entrada e saída de documentação
- Controlar os movimentos de caixa, pagamentos de contas e entregas de recibos
- Registar os movimentos de entrada e saída e elaborar extrato das operações efetuadas
- Efetuar operações orçamentais e contabilísticas de receção, arquivo, classificação e lançamento de documentos no sistema informático correspondente
- Preencher formulários, documentos e impressos oficiais relativos ao pessoal, à contabilidade, à gestão administrativa e financeira

- Interpretar e aplicar a legislação comercial, fiscal e laboral necessária à organização das diversas atividades administrativas, de forma a implementar as ações inerentes ao correto cumprimento dessa legislação

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Gerir a imagem pessoal de acordo com as regras de apresentação e da cultura da CERCIFEIRA
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA
- Capacidade de relacionamento interpessoal
- Capacidade de gestão do tempo
- Desenvolver relações técnicas e funcionais com a envolvente do trabalho
- Comunicar, transmitir e partilhar conhecimentos técnicos entre elementos da equipa
- Demonstrar criatividade, iniciativa e autonomia na execução das suas atividades
- Ser Solidário, trabalhar em equipa, aceitar ideias e integrá-las

Técnico Administrativo FP

Perfil Profissional

Função	Técnico Administrativo FP
Reporta	Gestor de Formação/Responsável Administrativo/Financeiro
Objetivos da Função	Assegurar a parte administrativa inerente à formação
Deveres e Responsabilidades Essenciais	- Assegurar as funções administrativas: - Acolhimento “porta aberta” - Atendimento telefónico - Atendimento ao público - Apoio administrativo aos cursos de formação - Requisição interna de materiais - Assessoria à equipa técnica - Faturação - Organização global dos arquivos - Requisição de passes - Registos de almoços diários por áreas - Enviar requisito de compras - Pesquisa de nova legislação inerente à Formação Profissional - Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade da CERCIFEIRA
Perfil	- Espírito de equipa - Boa capacidade para lidar com situações de conflito; - Capacidade de concentração e de objetividade na execução do trabalho - Responsável - Sentido crítico - Autonomia - Dinamismo - Bom relacionamento interpessoal

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• 12º Ano (preferencialmente)
Formação Complementar	• Formação específica na área administrativa (preferencialmente)
Experiência Profissional	• Experiência profissional demonstrada na área administrativa • Conhecimentos básicos do software Primavera
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita em Língua Portuguesa

Saber: Fazer (Ser capaz de)

• Garantir a aplicação dos procedimentos existentes na CERCIFEIRA por todo o pessoal afeto ao projeto da formação • Ser capaz de informar os clientes face à situação das bolsas • Ser capaz de recolher informação e direcioná-la para os diferentes recursos humanos • Ser capaz de acompanhar os novos avanços tecnológicos no que concerne a programas de faturação • Ser capaz de tirar guias de transporte • Divulgar a informação transmitida pelo Gestor de Formação à respetiva Equipa Técnica • Processar os salários dos formadores externos • Processar as bolsas • Imprimir as picagens diárias dos trabalhadores • Conhecer e dar a conhecer a missão, visão e princípios éticos da CERCIFEIRA

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

• Trabalhar em equipa • Capacidade de relacionamento interpessoal • Capacidade de gestão do tempo • Desenvolver relações técnicas e funcionais com a envolvente do trabalho • Ser criativo; • Capacidade de iniciativa • Autonomia na execução das suas atividades
--

- Ser solidário
- Aceitar ideias e integrá-las
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA
- Gerir a imagem pessoal de acordo com as regras de apresentação e da cultura da CERCIFEIRA

Assistente Social

Perfil Profissional

Função	Assistente Social
Reporta	Diretor Técnico
Objetivos da Função	• Acompanhar o cliente e a família durante todas as fases do processo • Prestar cuidados ao nível psicossocial, relacional e cultural no sentido do desenvolvimento das condições de vida do cliente e da sua família • Deve conceber, organizar e prestar informações do âmbito social, cultural e relacional, nas diferentes fases do ciclo de vida do cliente e da sua família
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Reportar situações críticas a nível de isolamento, maus tratos físicos e psicológicos, financeiros e verbais à diretora técnica • Participar na avaliação diagnóstica • Elaborar e colaborar na Elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual do Cliente • Elaborar o Plano Anual de Atividades sociocultural • Propor o desenvolvimento de novos programas e/ou ações • Respeitar o direito à autodeterminação • Tratar a pessoa como um todo. A assistente social deve considerar a totalidade da pessoa, a família, a comunidade, o meio natural, ou seja todos os aspetos da vida do cliente • Acompanhar o cliente de forma a acompanhar a evolução e involução dos mesmos • Acompanhar os casos de isolamento social inteirando-se da realidade do cliente • Respeitar e promover o direito à liberdade de escolha e tomada de decisão independentemente dos seus valores ou opções de vida desde que os seus clientes não sejam afetados • Manter a confidencialidade em relação à informação sobre os seus clientes • Agir com solidariedade, empatia e cuidado com os clientes • Articular a sua ação com outros serviços especializados nomeadamente PSP, entre outros... • Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade da CERCIFEIRA • Garantir constante atualização científica, técnica dos saberes inerentes à função

Perfil	• Empatia • Espírito de equipa • Boa capacidade para lidar com situações de conflito • Capacidade de comunicação e argumentação • Capacidade de concentração e de objetividade na execução do trabalho • Responsabilidade • Sentido crítico • Autonomia • Dinamismo • Bom relacionamento interpessoal
---------------	--

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• Licenciatura em Serviço Social
Formação Complementar	• Formação complementar em áreas de atuação como geriatria e deficiência mental • Curso de Suporte Básico de Vida • Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida • Carta de condução
Experiência Profissional	• Experiência relevante que lhe permita conceber, planear e organizar recursos de forma a prestar cuidados ao nível psicossocial, relacional e cultural
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita em Língua Portuguesa • Capacidade de compreensão escrita de Inglês

Saber: Fazer (Ser capaz de)

• Colaborar na análise do pedido de inscrição • Participar no acolhimento institucional dos clientes

- Intervir com os clientes, suas famílias e grupos envolventes da sua comunidade, no sentido de que estes desenvolvam as suas potencialidades e se tornem responsáveis e participativos e agentes de mudança, intervindo na melhoria das suas condições de vida
- Estimular a participação ativa do cliente nas atividades socioculturais da instituição e coresponsabilizá-los
- Apoiar a diretora técnica e respetiva equipa técnica na sua área específica
- Acompanhamento do cliente apercebendo-se do meio que o rodeia (familiar e social)
- Incentivar os clientes a uma interação/convívio com outros clientes da instituição de forma a que estes não estejam isolados socialmente
- Articular com os centros de saúde e hospitais, de forma a marcar consultas
- Efetuar visitas domiciliárias para falar com os significativos e os clientes
- Capacidade de trabalho interdisciplinar e interinstitucional para realizar um trabalho em rede e poder intervir mais diretamente nas famílias dos clientes
- Elaborar os registos de presença

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Trabalho interdisciplinar
- Capacidade de relacionamento interpessoal
- Capacidade de motivação dos clientes
- Comunicar e transmitir conhecimentos técnicos aos seus pares e colaboradores diretos
- Ensinar e motivar os seus pares e colaboradores diretos
- Gerir prioridades em equipa
- Capacidade de iniciativa
- Capacidade para resolver situações críticas e problemáticas
- Autonomia na execução das suas atividades
- Ser solidário
- Aceitar ideias e integrá-las
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA
- Gerir a imagem pessoal de acordo com as regras de apresentação e da cultura da CERCIFEIRA

Auxiliar de Serviços Gerais

Perfil Profissional

Função	Auxiliar de Serviços Gerais
Reporta	Diretor Técnico <i>da respetiva valência</i>
Objetivos da Função	• Manter as condições de higiene e de arrumação das instalações • <i>Manter os equipamentos em bom estado e preparados para um funcionamento diário</i> • <i>Realizar todo o tipo de trabalho de tratamento das roupas dos clientes</i> • <i>Apoiar na alimentação dos clientes</i>
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Auxiliar nas tarefas de alimentação, higiene e ocupação dos clientes • Proceder à limpeza e arrumação das instalações • <i>Reposição de materiais em falta, como papel higiénico, papel das mãos, produtos de higiene</i> • <i>Preparar tudo para a chegada dos clientes (no caso do Lar)</i> • <i>Receber os clientes quando chegam (no caso do Lar)</i> • <i>Fazer a recolha da alimentação para o Lar à Formação Profissional (no caso do Lar)</i> • <i>Preparar a mesa para a hora das refeições</i> • <i>Levantar a mesa</i> • <i>Fazer serviço de copa</i> • <i>Distinguir e separar a roupa para lavar</i> • <i>Colocar a roupa na máquina para lavar e posteriormente colocá-la a secar na máquina de secar</i> • <i>Estender e recolher a roupa do estendal</i> • <i>Lavar a roupa à mão de acordo com a especificação exigida</i> • <i>Engomar a roupa</i> • <i>Proceder a pequenos consertos de costura na roupa dos clientes</i> • <i>Acondicionar a roupa no seu devido lugar</i> • <i>Preparar a roupa de cada cliente para o dia seguinte (no caso do Lar)</i> • Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade da CERCIFEIRA

Perfil	• Empatia • Espírito de equipa • Saber atuar em situações imprevistas • Orientação para o cliente • Gozar de alguma robustez física • Responsabilidade • Autonomia • Organização • Pessoa idónea • Bom relacionamento interpessoal com clientes, significativos, equipa, chefia • Assiduidade e pontualidade • Polivalência funcional • Metódico • Capacidade de gestão de tempo
---------------	---

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• 12º ano (preferencialmente)
Formação Complementar	• Formação em auxiliar de serviços gerais (preferencial) • Curso de Suporte Básico de Vida
Experiência Profissional	• Experiência relevante em funções semelhantes
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita em Língua Portuguesa

Saber: Fazer (Ser capaz de)

• Colaborar na higiene, alimentação e ocupação dos clientes • Fazer o tratamento da roupa dos clientes • Zelar e manter os equipamentos em bom estado de funcionamento • Proceder à higienização e arrumação das instalações • Repor os materiais em falta
--

- Limpar os frontais de vidro, janelas e pátios sempre que necessário
- Lavar carpetes e escadas
- Preencher os impressos e formulários exigidos à função

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Espírito de equipa
- Capacidade de relacionamento interpessoal
- Respeitar hierarquias
- Realizar o trabalho com zelo e diligência
- Ser delicado e afetivo com os clientes
- Respeitar hierarquias
- Realizar o trabalho com zelo e diligência
- Manter a serenidade e objetividade nos momentos críticos
- Iniciativa e autonomia na execução das suas atividades
- Ser solidário e cooperante
- Lidar com eficácia e determinação nas situações do dia-a-dia
- Ter uma atitude positiva
- Saber gerir o tempo
- Aceitar ideias e integrá-las
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA

Auxiliar de Educação

Perfil Profissional

Função	Auxiliar de Educação
Reporta	Diretor Técnico/ Coordenador Pedagógico
Objetivos da Função	• Prestar cuidados pessoais básicas de higiene, alimentação e descanso às crianças e adolescentes • Cuidar das crianças/adolescentes durante as suas atividades quotidianas, garantindo a sua segurança e bem-estar, promovendo o seu desenvolvimento, segundo a orientação do Educador de Infância/Professor • Apoiar o Educador de Infância/Professor no desenvolvimento das atividades pedagógicas e lúdicas, na sala e no exterior • Apoiar as crianças/adolescentes na sala, no recreio, nas refeições, descanso, garantindo e promovendo a sua segurança • Acompanhar e apoiar as crianças na realização dos trabalhos de casa • Acompanhar as crianças/adolescentes nas visitas de estudo
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Apoiar o Educador de Infância/Professor no desenvolvimento das atividades pedagógicas e lúdicas, na sala e no exterior • Apoiar as crianças/adolescentes na sala, no recreio, nas refeições e descanso, garantindo e promovendo a sua segurança • Zelar pelos equipamentos das salas • Acompanhar as crianças/adolescentes nas visitas de estudo • Assegurar o acolhimento, de manhã, ou a entrega das crianças aos pais, no final da tarde, sempre que o horário assim o exija • Administrar medicação sempre que necessário • Controlar as caixas de medicação no que respeita ao Ensino Especial • Realizar o transporte das crianças à escola, no caso do ATL • Apoiar outras salas em caso de falta de auxiliares de educação e/ou educadores de infância
Perfil	• Capacidade de relacionamento com as crianças/adolescentes • Capacidades de relacionamento com as famílias • Capacidade de trabalho em equipa • Bom relacionamento interpessoal • Equilíbrio emocional

	• Ser capaz de dar continuidade ao trabalho pedagógico, segundo orientação do Educador de Infância/Professor • Ser capaz de aplicar normas de segurança, higiene e proteção • Ser capaz de comunicar com as crianças/adolescentes • Ser capaz de organizar, manter e higienizar os materiais equipamentos e espaços.
--	---

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• 12º Ano • Curso de Técnico de Ação Educativa
Formação Complementar	• Formação na área do desenvolvimento da criança • Primeiros socorros • Saúde e bem-estar da criança • Noções de informática • Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida
Experiência Profissional	• Ter preferencialmente pelo menos três anos de experiência no trabalho com crianças/adolescentes • No caso de exercício de funções em valências com crianças com Necessidades Educativas Especiais, experiência em crianças/adolescentes com Necessidades Educativas Especiais (NEE)
Idiomas	• Utilizar corretamente a Língua Portuguesa

Saber: Fazer (Ser capaz de)

• Ser capaz de utilizar os princípios de organização aplicados à planificação de atividades • Ser capaz de aplicar técnicas de atividades pedagógicas • Ser capaz de aplicar técnicas de atividades lúdicas • Ser capaz de aplicar as técnicas de acompanhamento às crianças/adolescentes • Ser capaz de preencher todos os registos necessários exigidos pela função • Preencher os impressos e formulários exigidos à função • Ser capaz de assegurar o bem-estar e segurança das crianças/adolescentes

- Ser capaz de promover hábitos de alimentação
- Ser capaz de promover hábitos de higiene pessoal
- Ser capaz de promover a autonomia nas crianças/adolescentes
- Ser capaz de detetar quando a criança está doente

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Trabalhar em equipa
- Ser dinâmica e com iniciativa de trabalho
- Adaptar-se a criança e a família
- Comunicar de forma clara e precisa
- Gerir conflitos
- Motivar e valorizar as crianças/adolescentes
- Revelar compreensão e sensibilidade
- Capacidade de rapidez de reação
- Estar atento à criança/adolescente
- Capacidade de gestão de tempo
- Contribuir para o funcionamento do Sistema de gestão da Qualidade da CERCIFEIRA
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA

Cozinheiro

Perfil Profissional

Função	Cozinheiro
Reporta	Diretor Técnico
Objetivos da Função	• Organizar toda a logística inerente ao funcionamento da cozinha • Organizar e distribuir o trabalho na cozinha • Verificar e preparar as devidas condições de higiene e utilização de equipamento e utensílios necessários • Preparar as refeições principais do dia (pequeno-almoço, lanches, almoço e jantar) • Zelar pela limpeza da cozinha e dos utensílios
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Elaborar ou contribuir para a confeção das ementas • Armazenar e assegurar o estado de conservação das matérias-primas utilizadas na cozinha • Organizar e manter organizado frigorífico, armários e gavetas • Verificar a quantidade e qualidade da matéria-prima e dos produtos • Aplicar quantidades adequadas e tempos de confeção apropriados, com correta utilização do fogão, forno, micro-ondas e outros equipamentos • Efetuar a limpeza e preparação de carnes, peixes, aves, legumes, frutas e outros para a confeção das refeições • Confeccionar saladas, sopas, pratos de carne / peixe, papas, legumes, frutas, sobremesas e lanches, conforme a ementa estabelecida • Dividir e empratar em porções os alimentos confeccionados • Organizar e distribuir do trabalho na cozinha • Efetuar a limpeza e arrumação dos espaços, equipamentos e utensílios do serviço, verificando o seu estado de conservação • Cumprir com as boas práticas do HACCP • Tirar uma amostra de comida de todas as refeições e conservá-la durante 2 a 3 dias no congelador • Tirar e registar a temperatura da comida
Perfil	• Capacidade de organização

	• Capacidade de manutenção dos espaços físicos e dos utensílios (higiene e limpeza) • Capacidade de levantamento e cálculo das necessidades existentes • Capacidade para uma boa confeção dos alimentos • Capacidade de divisão e empratamento dos alimentos confeccionados • Capacidade de relacionamento interpessoal • Capacidade de trabalho em equipa • Responsabilidade, dinamismo e autonomia de trabalho • Possuir robustez física
--	---

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• 12º Ano (preferencialmente) • Formação na área da cozinha (Curso de cozinheiro)
Formação Complementar	• Curso HACCP • Legislação alimentar • Noções de controlo de qualidade • Noções básicas de nutrição
Experiência Profissional	• Ter preferencialmente três anos de experiência como cozinheiro
Idiomas	• Utilizar corretamente a Língua Portuguesa

Saber: Fazer (Ser capaz de)

• Diagnosticar as necessidades de reposição de produtos / matérias-primas e efetuar as requisições • Verificar as características, validade e qualidade dos produtos • Efetuar o armazenamento dos bens de consumo conforme os processos de conservação • Aplicar operações de cálculo adequadas na determinação das quantidades de ingredientes necessários à confeção dos produtos. • Selecionar e preparar os alimentos adequados à confeção de refeições em função da sua qualidade

- Selecionar os alimentos para confeção segundo a ementa
- Selecionar, preparar e utilizar os equipamentos e utensílios necessários à confeção das refeições
- Interpretar receitas e utilizar diferentes processos e técnicas de transformação / confeção de produtos de cozinha
- Utilizar técnicas e produtos adequados a manter as condições de limpeza do equipamento, utensílios e instalações, respeitando as normas de conservação e higiene
- Preencher os impressos e formulários exigidos à função

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Manter um bom relacionamento interpessoal
- Trabalhar em equipa
- Ser responsável
- Gerir o tempo
- Organizar o seu posto de trabalho de forma a permitir respostas às solicitações do serviço
- Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade da CERCIFEIRA
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA

Motorista

Perfil Profissional

Função	Motorista
Reporta	Coordenador de transportes e manutenção
Objetivos da Função	• Conduzir os autocarros e as carrinhas da Instituição • Efetuar em segurança o transporte dos clientes • Prestar um serviço de qualidade e eficácia
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Zelar pelos clientes que transporta • Na ausência de auxiliar, receber o pagamento das mensalidades dos clientes • Na ausência de auxiliar, entregar e trazer recados assinados • Conduzir o veículo de forma segura e económica, de modo a reduzir o impacto ambiental da atividade, respeitando as regras de circulação do trânsito • Racionalizar o consumo de combustível • Preservar o bom estado do veículo em termos de higiene/segurança e manutenção • Verificar anomalias nos transportes • Zelar pela manutenção dos veículos • Levar os veículos ao mecânico e à inspeção • Cumprir com rigor os horários estabelecidos
Perfil	• Ser responsável • Ser comunicativo • Capacidade para realizar uma condução segura • Capacidade de rápida reação/bons reflexos • Conhecer a regulamentação do transporte de passageiros • Equilíbrio psíquico e emocional • Ter noções básicas de mecânica automóvel

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• 12º ano de escolaridade (preferencialmente)
Formação Complementar	• Carta de Aptidão para Motorista (CAM) • Carta de Transporte Coletivo de Crianças (TCC) • Noções de mecânica • Formação em Sistema de segurança e retenção
Experiência Profissional	• Três anos de experiência profissional
Idiomas	• Utilizar corretamente a Língua Portuguesa

Saber: Fazer (Ser capaz de)

• Ser capaz de conduzir em segurança • Transportar os clientes às diversas atividades • Ser capaz de cumprir as normas de transporte de pessoas • Ajudar os clientes com dificuldade de mobilidade • Realizar tarefas como: ir à farmácia e acompanhar nas compras • Ser capaz de racionalizar o consumo de combustível • Ser capaz de zelar pela manutenção do veículo • Ter noções básicas de higiene, segurança e saúde no trabalho • Reconhecer anomalias a partir dos sintomas apresentados pelo veículo e providenciar a sua resolução • Decidir sobre a solução mais adequada na resolução de problemas decorrentes da atividade profissional • Assumir comportamentos de idoneidade e responsabilidade de forma a assegurar o respeito pelas normas de segurança das pessoas • Preencher os impressos e formulários exigidos à função
--

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

• Saber comunicar com os clientes • Capacidade de rápidas reações • Capacidade de comunicação

- Ser responsável
- Capacidade de relacionamento interpessoal
- Capacidade de gestão de tempo
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Comunicar educadamente com os significativos
- Trabalhar em equipa
- Demonstrar capacidade de iniciativa
- Contribuir para o funcionamento do Sistema de gestão de Qualidade da CERCIFEIRA
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA

Ajudante de Ação Direta LAR e CAO

Perfil Profissional

Função	Ajudante de Ação Direta LAR e CAO
Reporta	Diretor Técnico
Objetivos da Função	• Proceder ao acompanhamento diurno e/ou noturno dos clientes, dentro e fora do serviço ou estabelecimento, participando nas atividades socioculturais • Acompanhar os clientes em atividade de inclusão, mesmo quando estas são realizadas fora do horário habitual de trabalho • Prestar cuidados de 3º pessoa como higiene pessoal e de imagem, alimentação, mobilidade, administração terapêutica e transporte • Providenciar a manutenção das condições de higiene e salubridade das instalações onde circulam os clientes
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Facilitar ao cliente a sua integração e adaptação inicial à valência mediante o seu Programa de Acolhimento • Articular a sua ação com colegas e serviços especializados • Garantir constante atualização formativa dos saberes inerentes à função • Garantir absoluta lealdade e confidencialidade em todos os assuntos • Garantir a conservação e boa utilização de materiais e equipamentos usados no âmbito da sua ação • Cumprir responsavelmente as indicações de higiene, saúde e segurança dos clientes • Apoiar no transporte de clientes nos percursos casa ou Lar/CERCIFEIRA e vice-versa e outras deslocações realizadas no âmbito do Plano de Desenvolvimento Individual e Plano de Atividades de Inclusão/Plano de Atividades Socioculturais, mesmo quando estas são realizadas fora do horário habitual de trabalho • Garantir, relativamente ao cliente, o cumprimento das condições de segurança quanto à utilização dos cintos de segurança e sistemas de retenção e quanto à lotação do veículo

	• Acompanhar o cliente no atravessamento da via, usando colete retrorrefletor e raqueta de sinalização • No caso dos colaboradores que lidam diretamente com transporte de menores, comprovar a sua idoneidade com registro criminal atualizado anualmente • Ocupar um lugar que lhe permita aceder facilmente aos clientes transportados • Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade da CERCIFEIRA
Perfil	• Empatia • Espírito de equipa • Boa capacidade para lidar e resolver situações de conflito e emergência • Saber atuar em situações imprevistas • Orientação para o cliente • Gozar de alguma robustez física • Responsabilidade • Autonomia • Pessoa idónea • Bom relacionamento interpessoal com clientes, significativos, equipa, chefia • Assiduidade e pontualidade • Capacidade de gestão de tempo

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• 12º ano (preferencialmente)
Formação Complementar	• Curso de Suporte Básico de Vida • Curso de geriatria (preferencial) • Gestão de stress (preferencial) • Formação na área de auxiliar de carrinha de transporte coletivo de pessoas com deficiência • Todas as formações específicas na área da deficiência no âmbito da sua ação

	• Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida
Experiência Profissional	• Experiência relevante na implementação de cuidados e na população portadora de deficiência
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita na Língua Portuguesa

Saber: Fazer (Ser capaz de)

- Participar no acolhimento institucional dos **clientes**
- Facilitar o processo de consolidação do Programa de Desenvolvimento Individual do cliente, contribuindo para a sua implementação
- Prestar cuidados de 3ª pessoa nas áreas da higiene pessoal, alimentação, mobilidade, administração terapêutica e transporte cumprindo procedimentos específicos para cada indivíduo
- Fazer o controle da medicação e proceder aos respetivos pedidos sempre que necessário
- Acompanhar, sempre que necessário, o cliente às consultas no centro de saúde e/ou hospital
- Participar e realizar atividades com os clientes
- Sempre que seja realizado transporte, registar as presenças dos clientes nas carrinhas
- **Preencher os impressos e formulários exigidos à função**

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Espírito de equipa
- Capacidade de relacionamento interpessoal
- **Capacidade de rápidas reações e decisões**
- Ser delicado e afetivo com os clientes
- Respeitar hierarquias
- Realizar o trabalho com zelo e diligência
- Manter a serenidade e objetividade nos momentos críticos
- **Iniciativa** e autonomia na execução das suas atividades
- Ser solidário e cooperante
- Lidar com eficácia e determinação nas situações do dia-a-dia
- Ter uma atitude positiva

- Saber gerir o tempo
- Aceitar ideias e integrá-las
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA

Educador de Estabelecimento

Perfil Profissional

Função	Educador de Estabelecimento
Reporta	Diretor Técnico
Objetivos da Função	• Elaborar o Plano de Desenvolvimento Individual do cliente no que diz respeito às atividades nas diferentes áreas de desenvolvimento (estimulação sensorial, atividades de vida diária, escolaridade funcional, TIC, comunicação, autonomia pessoal e social, motricidade fina, trabalho ocupacional, socialização e cognição) • Dinamizar diariamente as atividades de grupo e individuais constantes no horário semanal do grupo e do cliente, tendo em conta o Plano de Desenvolvimento Individual • Acompanhar os clientes em atividades de inclusão, mesmo quando estas são realizadas fora do horário habitual de trabalho.
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Facilitar ao cliente a sua integração e adaptação inicial ao CAO mediante o seu Programa de Acolhimento • Colaborar na elaboração, implementação e avaliação do Plano de Desenvolvimento Individual, estimulando continuamente o cliente à participação ativa no mesmo • Colaborar na elaboração do Plano de Atividades de Inclusão e orçamentação • Contribuir com os seus dados para a discussão do perfil do cliente para a possível integração num Programa de Atividades Socialmente Úteis • Articular a sua ação com colegas e serviços especializados • Acompanhar os clientes em atividades de exterior e atividades extracurriculares (natação e bossia) • Dinamizar diferentes clubes, como o clube das artes, karaoke, jardim sensorial, entre outros que possam vir a existir • Fazer o atendimento dos significativos dos clientes • Acompanhar os clientes durante o almoço e/ou lanche • Administrar medicação e proceder ao respetivo registo • Tirar a temperatura da comida

	• Garantir constante atualização formativa dos saberes inerentes à função • Garantir absoluta lealdade e confidencialidade em todos os assuntos • Garantir a conservação e boa utilização de materiais e equipamentos usados no âmbito da sua ação • Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade da CERCIFEIRA
Perfil	• Empatia • Espírito de equipa • Boa capacidade para lidar com situações de conflito e emergência • Capacidade de análise de situações • Responsabilidade • Iniciativa e determinação • Criatividade • Autonomia • Dinamismo • Bom relacionamento interpessoal • Assiduidade e pontualidade

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• 12º ano ou equivalente (preferencialmente)
Formação Complementar	• Primeiros socorros • Conhecimentos informáticos na ótica do utilizador • Gestão de stress (preferencial) • Todas as formações específicas na área da deficiência no âmbito da sua ação • Conhecimentos básicos da Língua Gestual Portuguesa (preferencial) • Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida

Experiência Profissional	• Experiência relevante na elaboração de programas e implementação de cuidados na população portadora de deficiência • ou • Estágio ou voluntariado temporário em instituições ou associações com população portadora de deficiência /doença mental e deficiência motora
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita na Língua portuguesa

Saber: Fazer (Ser capaz de)

- Participar no acolhimento institucional dos **clientes**
- Participar ativamente, conjuntamente com a equipa técnica, na elaboração dos Planos de Desenvolvimento Individuais
- Facilitar o processo de consolidação do Programa de Desenvolvimento Individual do cliente, contribuindo para a sua implementação e reformulação através de objetivos e resultados atingidos
- Definir critérios e selecionar os métodos e técnicas pedagógicas a utilizar de acordo com os objetivos
- **Planear e preparar as diferentes atividades diárias**
- Definir e preparar os meios e suportes didáticos de apoio, tais como: jogos didáticos, audiovisuais e documentação
- **Registar os sumários, presenças e todo o tipo de informação relevante à função e ao desenvolvimento do cliente**

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Espírito de equipa
- Capacidade de relacionamento interpessoal
- Ser delicado e afetivo com os clientes
- Respeitar hierarquias
- Realizar o trabalho com zelo e diligência
- **Ser capaz de resolver situações problemáticas de forma rápida e eficaz**
- Manter a serenidade e objetividade nos momentos críticos
- Lidar com eficácia e determinação nas situações do dia-a-dia
- Capacidade de comunicação e argumentação

- Desenvolver relações técnicas e funcionais com a envolvente da pessoa com deficiência e sua integração
- Autonomia na execução das suas atividades
- Ser solidário e cooperante
- Aceitar ideias e integrá-las
- Ter uma atitude positiva
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA

Professor de Música

Perfil Profissional

Função	Professor de Música
Reporta	Diretor Técnico
Objetivos da Função	• Garantir a transmissão de conhecimentos nas áreas para as quais foi contratado • Acompanhar a evolução do cliente
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Transmitir informação adequada sobre os conteúdos programáticos • Planear as sessões de acordo com as especificidades do público – alvo • Favorecer o trabalho de grupo entre os clientes • Partilhar informações importantes sobre os clientes com a equipa técnica afeta à valência onde leciona ou com a Coordenação • Cumprir os horários que lhe foram destinados • Avaliar o processo evolutivo dos clientes na sua área de intervenção • Gerir conflitos que possam surgir no seu âmbito de trabalho • Garantir a diversificação de material musical e didático a ser utilizados com os clientes
Perfil	• Boa capacidade para lidar com situações de conflito • Capacidade de concentração e de objetividade na execução do trabalho • Responsável • Autonomia • Dinamismo • Bom relacionamento interpessoal com os clientes, equipa e direção • Facilidade de comunicação • Envolvimento no processo evolutivo

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• Licenciatura em Música ou curso de Musicoterapia
Formação Complementar	• Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida
Experiência Profissional	• Experiência profissional relevante na área da educação • Experiência profissional relevante na área da educação de públicos com necessidades educativas especiais (preferencialmente)
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita em Língua Portuguesa

Saber: Fazer (Ser capaz de)

• Proceder à avaliação da evolução das capacidades rítmicas e melódicas do cliente • Organizar o seu dossier individual de sala • Desenvolver mecanismos de avaliação dos conteúdos de acordo com as características do público – alvo • Motivar a participação dos clientes nas sessões • Desenvolver estratégias pedagógicas no sentido da evolução individual dos clientes • Dar feedback da evolução dos clientes • Participar em reuniões de equipa • Procurar alternativas de intervenção face a diferentes clientes ou limitações dos mesmos • Trabalhar em parceria com a equipa técnica, no sentido de realizar um acompanhamento mais personalizado e eficaz face a determinadas problemáticas • Organizar ensaios com os elementos integrantes da orquestra recreativa • Planear e organizar atividades relativas aos ensaios de teatro
--

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

• Trabalhar em equipa • Capacidade de relacionamento interpessoal
--

- Capacidade de liderança e motivação
- Capacidade de resolução de conflitos
- Liderar equipas e desenvolver a motivação dos seus colaboradores
- Gerir o tempo
- Desenvolver relações técnicas e funcionais com a envolvente do trabalho
- Criativo
- Capacidade de iniciativa
- Ser solidário
- Aceitar ideias e integrá-las
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade da CERCIFEIRA
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA
- Gerir a imagem pessoal de acordo com as regras de apresentação e da cultura da CERCIFEIRA

Função	Psicólogo CAO e Lar
Reporta	Diretor Técnico
Objetivos da Função	• Facilitar o processo de desenvolvimento do projeto de vida do cliente • Observar e avaliar necessidades, potenciais e interesses do cliente • Acompanhar e observar o cliente em atividades do seu Plano de Desenvolvimento Individual e Plano de Atividades de Inclusão, com vista à ativação das medidas necessárias, do ponto de vista do saber e das práticas psicológicas, para a concretização efetiva do projeto de vida do cliente
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Realizar atendimento de jovens e adultos em consulta psicológica regular, com o objetivo de resolver problemas de comportamento • Elaborar os relatórios psicológicos dos clientes • Colaborar na elaboração do Plano de Atividades de Inclusão e orçamentação • Propor o desenvolvimento de novos programas e/ou ações • Facilitar ao cliente a sua integração e adaptação inicial, pedagógica e social na Instituição, colaborando na elaboração e avaliação do seu Programa de Acolhimento • Avaliar a forma como as características psicológicas, interpessoais e de personalidade – seja a nível cognitivo-intelectual, afetivo-emocional, ou sócio comportamental – se relacionam com integração social do cliente • Assumir um papel de facilitador da construção e emergência do Plano de Desenvolvimento Individual, estimulando-o continuamente à participação ativa na globalidade do processo • Contribuir com os seus dados para a discussão do perfil do cliente para a possível integração num Programa de Atividades Socialmente Úteis • Articular a sua ação com significativos, outros serviços especializados e restantes técnicos da equipa • Dar parecer sobre assuntos de foro disciplinar, relativamente aos clientes

	• Garantir constante atualização científica, técnica e comportamental dos saberes inerentes à função • Garantir absoluta lealdade e confidencialidade em todos os assuntos • Informar os significativos sobre os objetivos do atendimento terapêutico realizado • Dar formação aos profissionais nas áreas específicas dos saberes inerentes à sua função • Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão de Qualidade da CERCIFEIRA
Perfil	• Empatia e bom relacionamento interpessoal • Espírito de equipa • Capacidade de comunicação e argumentação • Capacidade de análise e de síntese • Boa capacidade para lidar e solucionar situações de conflito • Capacidade de concentração e de objetividade na execução do trabalho • Responsável • Sentido crítico

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• Licenciatura Psicologia
Formação Complementar	• CCP (preferencialmente) • Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida
Experiência Profissional	• Experiência relevante em avaliação psicológica • Experiência na definição e avaliação de objetivos para pessoas portadoras de deficiência
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita na Língua Portuguesa

Saber: Fazer (Ser capaz de)

• Colaborar na análise do pedido de inscrição
--

- **Participar no acolhimento institucional dos candidatos**
- Efetuar a entrevista psicológica em que caracteriza globalmente o cliente e sua condição
- Proceder à avaliação psicológica dos clientes e candidatos a clientes, nomeadamente recorrendo a dispositivos e meios de avaliação – testes, entrevistas, avaliação situacional simulada – de forma a aprofundar os conhecimentos que possui sobre as necessidades e potenciais dos candidatos
- Facilitar o processo de consolidação do Programa de Desenvolvimento Individual do cliente, contribuindo para a sua implementação e reformulação através de objetivos e resultados atingidos
- Ativar as medidas necessárias do ponto de vista do saber e das práticas psicológicas, para a concretização efetiva dos objetivos do Plano de Desenvolvimento Individual
- Participar ativamente e conjuntamente com a equipa técnica, na elaboração dos Planos de Desenvolvimento Individuais
- Organizar e atualizar os processos psicológicos de cada cliente
- Apoiar a coordenação e equipa técnica na sua área específica

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Trabalhar em equipa
- Capacidade de relacionamento interpessoal
- Capacidade de liderança e motivação
- **Capacidade de resolução de conflitos**
- Comunicar e transmitir conhecimentos técnicos
- Desenvolver relações técnicas e funcionais com a envolvente da pessoa com deficiência e sua integração
- Criatividade e capacidade de iniciativa
- Autonomia na execução das suas atividades
- Ser solidário
- Aceitar ideias e integrá-las
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA
- Gerir a imagem pessoal, de acordo com as regras de apresentação e da cultura da CERCIFEIRA

Técnico Superior de Educação Especial e Reabilitação

Perfil Profissional

Função	Técnico Superior de Educação Especial e Reabilitação
Reporta	Diretor Técnico
Objetivos da Função	• Realizar avaliação psicomotora e física inicial e contínua individual dos clientes • Realizar avaliação diagnóstica de potencialidades e necessidades em conjunto com outros profissionais • Elaborar e implementar o Plano de Desenvolvimento Individual na área das capacidades psicomotoras, físicas, sócio emocionais e comportamentais dos clientes • Implementar o Plano de Desenvolvimento Individual em sessões de Psicomotricidade e Atividade Motora Adaptada coletivas ou individuais • Promover a participação dos clientes em atividades de lazer e recreação, dentro e fora da instituição mesmo que estas não coincidam em dias úteis • Promover a participação dos clientes na competição adaptada, através do desporto para pessoas com deficiência
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Avaliar os clientes a nível da psicomotricidade, socialização, adaptação social, entre outros • Acompanhar os clientes às diferentes atividades e programas em vigor • Prestar atendimento ao cliente, individualmente ou em grupo, de forma a desenvolver a psicomotricidade • Colaborar na elaboração do Plano de Atividades de Inclusão e orçamentação • Propor o desenvolvimento de novos programas e/ou ações • Facilitar ao cliente a sua integração e adaptação inicial ao centro de atividades ocupacionais, colaborando na elaboração e avaliação do seu Programa de Acolhimento • Assumir um papel de facilitador da construção e emergência do Plano de Desenvolvimento Individual, estimulando o

	cliente continuamente à participação ativa na globalidade no processo • Contribuir com os seus dados para a discussão do perfil do cliente para a possível integração num Programa de Atividades Socialmente Úteis • Articular a sua ação com outros serviços especializados e restantes técnicos da equipa • Garantir constante atualização científica, técnica e comportamental dos saberes inerentes à função • Garantir absoluta lealdade e confidencialidade em todos os assuntos • Informar os significativos sobre os objetivos do atendimento terapêutico realizado • Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade da CERCIFEIRA
Perfil	• Ser sensível e paciente • Empatia com as pessoas portadoras de deficiência • Espírito de equipa • Boa capacidade para lidar com situações de conflito • Capacidade de concentração e de objetividade na execução do trabalho • Responsabilidade e capacidade de autonomia • Sentido crítico • Dinamismo e Criatividade • Capacidade de comunicação • Bom relacionamento interpessoal com clientes, equipa, chefia, parceiros e significativos • Capacidade de motivar e liderar equipas, clientes e projetos inovadores

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• Licenciatura em Educação Especial e Reabilitação ou em Reabilitação Psicomotora
--------------------------------	---

Formação Complementar	• Formação nas áreas de desporto adaptado (natação, boccia e outras) (preferencialmente) • Habilitação de Curso de Treinadores de Desporto para Pessoas com Deficiência – Grau II (preferencialmente) • Formação nas áreas de Expressão Corporal (Dança, Mímica, Expressão Dramática) (preferencialmente) • Formação nas áreas de Expressão Plástica (preferencialmente) • Curso de Suporte Básico de Vida, • Conhecimentos básicos da Língua Gestual Portuguesa • Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida
Experiência Profissional	• Experiência relevante na definição, avaliação e implementação de programas na área da psicomotricidade e atividade motora adaptada para a pessoa portadora de qualquer tipo de deficiência - Ou • Estágio nas componentes práticas inerentes à função
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita na Língua Portuguesa • Ter conhecimentos da Língua Inglesa

Saber: Fazer (Ser capaz de)

• Avaliação e Diagnóstico do Perfil e Desenvolvimento Psicomotor • Domínio de Modelos e Técnicas de Habilitação e Reabilitação Psicomotora em Populações Especiais ou de risco • Prescrição, Planeamento, Avaliação, Implementação e Reavaliação de Programas de Psicomotricidade • Consultadoria e organização de serviços vocacionados para a psicomotricidade • Proposta de adaptações familiares e/ou escolares, suscetíveis de maximizarem as respostas reeducativas ou terapêuticas decorrentes da intervenção direta • Colaborar na análise do pedido de inscrição • Participar no acolhimento institucional dos clientes
--

- Participar ativamente, conjuntamente com a equipa técnica, na elaboração dos Planos de Desenvolvimento Individuais
- Facilitar o processo de consolidação do Programa de Desenvolvimento Individual do cliente, contribuindo para a sua implementação e reformulação através de objetivos e resultados atingidos
- Apoiar a coordenação e Equipa técnica na sua área específica

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Boa capacidade de relacionamento interpessoal
- Capacidade para trabalhar em equipa
- Capacidade de liderança e motivação
- Comunicar, transmitir conhecimentos técnicos, ensinar e motivar os seus pares e colaboradores diretos
- Gerir prioridades em equipa
- Desenvolver relações técnicas e funcionais com a envolvente da pessoa com deficiência e sua integração
- Criatividade e Capacidade de iniciativa
- Autonomia na execução das suas atividades
- Ser solidário
- Ser criativo e dinâmico
- Capacidade de análise e síntese
- Aceitar ideias e integrá-las
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA

Terapeuta Ocupacional

Perfil Profissional

Função	Terapeuta Ocupacional
Reporta	Diretor Técnico
Objetivos da Função	• Fomentar a autorrealização, a máxima independência e o desempenho da cidadania dos clientes portadores de deficiência/s nos seus contextos laborais, institucionais e sociais; • Selecionar e aplicar técnicas terapêuticas adequadas aos objetivos de reabilitação, manutenção e desenvolvimento de capacidades individuais do cliente portador de deficiência; • Selecionar ajudas técnicas capazes de melhorar o desempenho do indivíduo portador de deficiência(s) no(s) domínios identificados e pessoalmente relevantes, treinando o cliente e pessoal que o acompanha para a sua adequada utilização.
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Colaborar na elaboração do Plano de Atividades de Inclusão • Elaborar projetos e respetiva orçamentação • Articular com outros serviços de saúde que atendam os clientes (médicos dos serviços de reabilitação dos hospitais) • Obter autorização para a aplicação de certas medidas terapêuticas, entre outras, sempre que necessário, em situações específicas • Facilitar ao cliente a sua integração e adaptação inicial ao centro de atividades ocupacionais, colaborando na elaboração e avaliação do seu Programa de Acolhimento • Programar, selecionar e aplicar técnicas terapêuticas adequadas aos objetivos de reabilitação, manutenção e desenvolvimento de capacidades individuais do cliente segundo o Plano de Desenvolvimento Individual • No que respeita ao CRI, deve realizar um trabalho habilitativo de forma a promover a autonomia do cliente • No que respeita ao CRI, deve promover atividades de forma a desenvolver a integração social e diária • Informar os significativos sobre os objetivos do atendimento terapêutico realizado • Assumir um papel de facilitador na construção do Plano de Desenvolvimento Individual, estimulando o cliente

	continuamente à participação ativa na globalidade do processo • Contribuir com os seus dados para a discussão do perfil do cliente para a possível integração num Programa de Atividades Socialmente Úteis • Articular a sua ação com outros serviços especializados e restantes técnicos da equipa • Garantir constante atualização científica, técnica e comportamental dos saberes inerentes à função • Garantir absoluta lealdade e confidencialidade em todos os assuntos • Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade da CERCIFEIRA • Transmitir conhecimentos relevantes para a qualidade do atendimento do cliente portador de deficiência a outros funcionários da instituição, tendo em conta as suas funções específicas
Perfil	• Capacidade de concentração e de objetividade na execução do trabalho • Responsabilidade e sentido crítico • Autonomia e Dinamismo • Possuir alguma robustez física • Capacidade de resolução de imprevistos • Orientação para o cliente portador de deficiência • Capacidade de comunicação • Espírito de equipa • Bom relacionamento interpessoal com clientes, equipa, chefia, parceiros e significativos • Capacidade para motivar os clientes na participação ativa das atividades terapêuticas propostas

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• Licenciatura em Terapia Ocupacional
Formação Complementar	• Terapia de Trabalho/Ergonomia • Reabilitação de pessoas portadoras de deficiência motora e Atendimento de pessoas portadoras de doença mental

	• Conceito de estimulação sensorial “Snoezelen” • Curso básico do método Halliwick / Natação adaptada • Noções básicas sobre a aplicação e as potencialidades da música em vários domínios da reabilitação • Curso de Suporte Básico de Vida • Conhecimentos Básicos da Língua Gestual Portuguesa (preferencialmente) • Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida
Experiência Profissional	• Experiência relevante em definir programas, avaliá-los e implementá-los na área da Terapia Ocupacional para a pessoa portadora de qualquer tipo de deficiência
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita na Língua Portuguesa • Capacidade de compreensão escrita de Inglês

Saber: Fazer (Ser capaz de)

• Orientar a participação do cliente em atividades selecionadas do tipo sensorial, preceptivo, cognitivo, motor, laboral e social, no sentido de diminuir ou corrigir patologias e habilitar ou facilitar a adaptação e funcionalidade do indivíduo na família, trabalho e sociedade • Estabelecer um diagnóstico identificando as áreas lesadas e/ou as áreas subjacentes de disfunção neurológica e de maturação • Elaborar um Plano de Desenvolvimento Individual selecionando técnicas terapêuticas específicas, estratégias e atividades que facilitem o desenvolvimento normal e a aquisição de comportamentos adaptados • Elaborar o relatório técnico-pedagógico • Selecionar e criar equipamento e material pedagógico e terapêutico de forma a compensar funções deficientes • Colaborar na formação e orientação dos restantes técnicos e funcionários • Delinear programas e currículos adaptados, atendendo à sua formação específica • Reavaliar e alterar as atividades e avaliações ajustando-as às necessidades do cliente
--

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Empatia para com as pessoas portadoras de deficiência, mantendo uma postura profissional
- Capacidade de comunicar objetivos terapêuticos de forma adequada aos clientes, pais, fornecedores **de produtos de apoio**, parceiros e aos outros funcionários da instituição
- Capacidade de motivar **os clientes** para as atividades terapêuticas propostas
- Capacidade de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipa
- Liderar equipas e desenvolver a motivação dos seus colaboradores
- **Transmitir** conhecimentos técnicos, ensinar e motivar os seus pares e colaboradores diretos
- **Saber** gerir prioridades em equipa
- **Saber gerir o tempo**
- Criatividade
- Capacidade de iniciativa
- Autonomia na execução das suas atividades
- Aceitar ideias e integrá-las
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA

Ajudante de Cozinha

Perfil Profissional

Função	Ajudante de Cozinha
Reporta	Cozinheiro
Objetivos da Função	• Ajudar o(a) cozinheiro(a) na preparação dos alimentos e na confeção das refeições • Efetuar a higienização da cozinha, refeitório, equipamentos e utensílios da cozinha
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Preparar os alimentos para ser confeccionados • Realizar a higiene da cozinha, refeitório, equipamento e utensílios • Higienização e organização da despensa e frigorífico • Ajudar no armazenamento da matéria-prima e produtos • Ajudar o cozinheiro na preparação das refeições • Ajudar no empratamento dos alimentos confeccionados • Deixar preparados os reforços para os alunos do acolhimento • Tirar e registar as temperaturas da comida e das arcas • Tirar e congelar amostras da comida
Perfil	• Capacidade de organização, higiene e limpeza • Capacidade de preparação dos alimentos, para a confeção das refeições • Capacidade de trabalho de equipa • Capacidade de relacionamento interpessoal • Possuir alguma robustez física • Responsabilidade, dinamismo e autonomia de trabalho • Capacidade de gestão de tempo

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• 12º ano de escolaridade (preferencialmente)
--------------------------------	---

Formação Complementar	• Curso de ajudante de cozinha e limpeza (preferencialmente) • Formação básica das normas do HACCP (preferencialmente)
Experiência Profissional	• Experiência profissional relevante na área da cozinha (preferencialmente)
Idiomas	• Utilizar corretamente a Língua Portuguesa

Saber: Fazer (Ser capaz de)

• Receber e armazenar os bens de consumo e material • Preparar as matérias-primas e os produtos para a confeção das refeições • Passar as papas, sopas e frutas • Preparar os lanches • Empratar a comida • Fazer o registo das temperaturas • Preparar e utilizar os equipamentos e utensílios necessários • Utilizar técnicas e produtos adequados para manter as condições de limpeza de equipamento, utensílios e instalações
--

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

• Utilizar o equipamento necessário ao desempenho da função respeitando as normas de higiene e segurança • Trabalhar em equipa • Saber gerir o tempo de forma a ter todas as tarefas terminadas à hora certa • Ser dinâmica • Respeito pelos outros • Organizar o seu posto de trabalho de forma a permitir responder as solicitações do serviço • Demonstrar capacidade de iniciativa • Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA • Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade da CERCIFEIRA • Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA
--

Educador de Infância

Perfil Profissional

Função	Educador de Infância
Reporta	Diretor Técnico
Objetivos da Função	• Organizar e aplicar meios educativos adequados para o desenvolvimento integral da criança, a nível psicomotor, afetivo, social e intelectual • Acompanhar a evolução da criança • Estabelecer contactos com os encarregados de educação de forma a obter uma ação educativa integrada
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Garantir constante atualização formativa dos saberes inerentes à função • Garantir absoluta lealdade e confidencialidade em todos os assuntos • Garantir a conservação e boa utilização de materiais e equipamentos usados no âmbito da sua ação • Planear e executar as atividades a realizar dentro e fora da sala de aula, de modo a estimular o desenvolvimento da criança • Estimular o desenvolvimento da criança em todas as áreas • Fomentar o desenvolvimento da autonomia • Garantir o bem-estar da criança • Ser capaz de utilizar saberes próprios, transversais e multidisciplinares adequados à primeira infância • Ser capaz de gerir com segurança, flexibilidade e com calma situações problemáticas e de conflito • Ser sensível e compreender as diferenças de cada etapa de crescimento da criança • Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade da CERCIFEIRA
Perfil	• Capacidade de relacionamento com a criança • Capacidade de relacionamento com as famílias • Capacidade de comunicação • Capacidade de trabalho em equipa • Bom relacionamento interpessoal

	• Pessoa idônea • Equilíbrio emocional • Sensibilidade para a problemática da infância • Dominar tecnologias de informação e comunicação • Saber assegurar o adequado acompanhamento das crianças • Responsabilidade, autonomia, dinamismo e iniciativa
--	--

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• Licenciatura em Educação de infância
Formação Complementar	• Formações complementares e continuas sobre o desenvolvimento da criança em idade pré-escolar • Domínio das novas tecnologias de informação e comunicação • Primeiros Socorros (preferencial) • Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida
Experiência Profissional	• Experiência profissional relevante para a função
Idiomas	• Boa capacidade de expressão oral e escrita em Língua Portuguesa

Saber: Fazer (Ser capaz de)

• Zelar pela higiene, segurança e bem-estar da criança • Acompanhar o desenvolvimento da criança • Utilizar saberes adequados à primeira infância • Gerir conflitos e problemáticas da infância • Estimular adequadamente o desenvolvimento integral da criança • Transmitir conhecimentos úteis para o dia-a-dia da criança (ensinar a usar os talheres, ensinar a sentar corretamente, incentivar ao uso da casa de banho...) • Planear e realizar atividades pedagógicas segundo a faixa etária da criança e o seu desenvolvimento • Realizar a avaliação dos alunos • Elaborar o Plano de desenvolvimento individual dos alunos • Realizar reuniões com os encarregados de educação
--

- Reunir com a equipa pedagógica

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Capacidade de comunicação com as crianças e com os encarregados de educação
- Capacidade de resolução de conflitos
- Trabalhar em equipa
- Demonstrar capacidade e iniciativa
- Transmitir conhecimentos técnicos ao pessoal auxiliar
- Gerir e tirar proveito das novidades que a criança trás no dia-a-dia
- Respeitar aspetos éticos e deontológicos inerentes a profissão
- Orientação para as crianças
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA
-

Professor do Ensino Básico
Perfil Profissional

Função	Professor CATL
Reporta	Diretor Técnico
Objetivos da Função	• Organizar e aplicar meios educativos adequados para o desenvolvimento integral da criança. • Garantir a transmissão de conhecimentos nas diferentes disciplinas de apoio • Estabelecer contactos com os pais de forma a obter uma ação educativa integrada. • Dar continuidade ao trabalho realizado na escola
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Estimular o desenvolvimento da criança em todas as áreas • Transmitir conhecimentos e informações adequadas sobre os conteúdos programáticos • Apoiar as crianças nas diferentes atividades • Apoiar as crianças na elaboração dos trabalhos de casa • Planear as sessões de apoio • Fomentar o desenvolvimento da autonomia • Garantir o bem-estar da criança • Ser sensível e compreender as diferenças de cada etapa de desenvolvimento • Orientar as auxiliares de educação para as diferentes atividades
Perfil	• Capacidade de relacionamento com a criança • Capacidade de comunicação • Capacidade de relacionamento com as famílias • Capacidade de trabalho em equipa • Capacidade de liderança • Bom relacionamento interpessoal • Equilíbrio emocional • Sensibilidade para a problemática da infância e pré-adolescência • Saber assegurar o adequado acompanhamento das crianças • Responsabilidade, autonomia, dinamismo e iniciativa

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	Licenciatura em Ensino Básico
Formação Complementar	- Formações complementares e continuas sobre o desenvolvimento da criança e métodos de ensino/aprendizagem. - Conhecimento de informática - Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida
Experiência Profissional	Experiência profissional relevante na área da educação
Idiomas	Boa capacidade de expressão oral e escrita na Língua Portuguesa

Saber: Fazer (Ser capaz de)

- Ser capaz de utilizar saberes próprios, transversais e multidisciplinares adequados à faixa etária - Ser capaz de avaliar as competências das crianças - Ser capaz de apoiar as crianças nas diferentes atividades pedagógicas ou lúdicas - Ser capaz de resolver conflitos - Ser capaz de gerir com segurança, flexibilidade e com calma situações problemáticas e conflitos - Acompanhar o desenvolvimento da criança - Utilizar saberes adequados na infância e pré-adolescência. - Gerir conflitos e problemáticas da infância e da pré-adolescência - Estimular adequadamente o desenvolvimento integral da criança
--

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

Ser responsável

- Comunicar com as crianças
- Comunicar com os pais
- Trabalhar em equipa
- Demonstrar capacidade e iniciativa
- Bom relacionamento interpessoal
- Capacidade de gestão de tempo
- Transmitir conhecimentos técnicos ao pessoal auxiliar
- Gerir e tirar proveito das novidades que a criança trás no dia-a-dia
- Respeitar aspetos éticos e deontológicos inerentes a profissão
- Interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade da CERCIFEIRA
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA

Fisioterapeuta

Perfil Profissional

Função	Fisioterapeuta
Reporta	Diretor Técnico
Objetivos da Função	• Tratar e/ou prevenir perturbações do funcionamento músculo-esquelético, cardiovascular, respiratório e neurológico, tendo em vista a obtenção da máxima funcionalidade e qualidade de vida dos clientes • Promoção da saúde e prevenção da doença e deficiência • Dar formação aos profissionais nas áreas específicas dos saberes inerentes à sua função
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Avaliar, planear e executar programas específicos de intervenção • Realizar um trabalho de reabilitação e habilitação consoante as necessidades dos clientes • Reformular o programa terapêutico sempre que necessário • Estipular prioridades e periodicidades no atendimento dos clientes • Desenvolver e colaborar em ações e programas no âmbito da promoção e educação para a saúde • Colaborar no diagnóstico mediante a avaliação das deficiências, identificando as áreas lesadas • Ensinar aos deficientes e suas famílias o modo de proceder mais adequado, conforme o seu estado • Articular a sua atuação com outros profissionais de saúde para a melhor eficácia do tratamento ao cliente • Estimular e motivar os clientes a um trabalho de pares e cooperação • Respeitar os princípios éticos inerentes ao exercício profissional • Garantir constante atualização nos saberes inerentes à função • Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade da CERCIFEIRA
Perfil	• Ter uma postura ética, visão humanística, senso de responsabilidade social e compromisso com a cidadania

	• Ter capacidade de avançar continuamente nos conhecimentos e no domínio de tecnologias e práticas pertinentes • Saber lidar com as próprias frustrações e ser sensível ao sofrimento humano • Espírito de equipa e de interajuda • Possuir alguma robustez física • Capacidade para lidar com situações de conflito • Estabelecer um bom relacionamento interpessoal
--	--

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• Licenciatura em Fisioterapia
Formação Complementar	• Formação na área de reabilitação de pessoas portadoras de deficiência motora (preferencialmente) • Formação na área de Hidroterapia (preferencialmente) • Formação na área de Hipoterapia (preferencialmente) • Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida
Experiência Profissional	• Experiência na área da deficiência motora (estágios e/ou preferencialmente trabalho direto na área)
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita em Língua Portuguesa • Conhecimentos de Língua Gestual Portuguesa (preferencialmente).

Saber: Fazer (Ser capaz de)

- Realizar a avaliação inicial do cliente de forma a definir as estratégias a implementar
- Elaborar o diagnóstico fisioterapêutico, interpretar os exames complementares e detetar as alterações de movimento e de funcionalidade apresentadas pelo cliente
- Elaborar um programa de tratamento baseado na avaliação, com as técnicas de tratamento adequadas a cada caso
- Reavaliar sistematicamente o paciente, reajustando ou alterando as condutas terapêuticas
- Realizar atividades multidisciplinares de forma a fortalecer o movimento corporal global
- Emitir pareceres, atestados e relatórios
- Dar formação, supervisão e orientação a outros colaboradores sobre a melhor forma de auxiliar os clientes
- Comunicar adequadamente com o paciente e seus familiares
- Saber inter-relacionar conhecimentos de diferentes áreas para assistir ao indivíduo como um todo
- Participar ativamente, em conjunto com a equipa técnica, na elaboração nos Planos Educativos Individuais e os Currículos Específicos Individuais

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Sensibilidade às necessidades e às particularidades dos clientes
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Facilidade na comunicação com os clientes e seus familiares
- Adequar os seus procedimentos laborais ao meio ambiente em que se insere a intervenção
- Estabelecer com as pessoas portadoras de deficiência uma relação de empatia
- Trabalhar em equipa
- Sentido de motivação
- Ser criativo e dinâmico
- Comunicar, e transmitir conhecimentos técnicos, ensinar e motivar os colaboradores diretos

Professor do Ensino Especial

Perfil Profissional

Função	Professor de Ensino Especial
Reporta	Diretor Técnico
Objetivos da Função	• Facilitar a evolução académica dos alunos • Desenvolver a autonomia dos alunos • Providenciar o bem-estar dos alunos
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Elaborar o PEI (Programa Educativo Individual) do aluno • Colaborar na elaboração do CEI (Currículo Específico Individual) do aluno • Planear e planificar as atividades de acordo com o CEI, assente numa perspetiva curricular funcional • Incutir regras de boa-educação e convivência aos alunos • Fornecer ferramentas úteis de auxílio na vida diária dos alunos • Acompanhar os alunos em saídas ao exterior e em atividades promovidas pela instituição • Partilhar informações importantes sobre os alunos ou sobre a dinâmica formativa com a equipa técnica afeta ao projeto ou à coordenação • Avaliar o processo educativo dos alunos nas suas áreas de intervenção • Cumprir o horário de trabalho que lhe foi destinado • Gerir conflitos que possam surgir no seu âmbito de trabalho • Garantir a diversificação de materiais didáticos a ser utilizados pelos alunos • Respeitar os princípios éticos inerentes ao exercício profissional • Garantir constante atualização nos saberes inerentes à função • Dar feedback da evolução dos alunos à equipa • Participar nas reuniões de equipa
Perfil	• Ser tranquila e calma • Orientação para o público-alvo • Ser criativo

	• Espírito de equipa • Empatia para com os alunos • Capacidade para lidar com situações de conflito • Capacidade de resolução de conflitos • Capacidade de gestão emocional • Estabelecer um bom relacionamento interpessoal com alunos, equipa e chefia
--	---

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• Licenciatura em Ensino Básico, com especialização em Ensino Especial
Formação Complementar	• Conhecimentos em Língua Gestual (preferencial) • Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida
Experiência Profissional	• Experiência relevante na área da educação especial
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita na Língua Portuguesa

Saber: Fazer (Ser capaz de)

• Participar ativamente, em conjunto com a equipa técnica, na elaboração nos Planos Educativos Individuais e os Currículos Específicos Individuais • Organizar o dossier individual da sala • Desenvolver mecanismos de avaliação dos conteúdos de acordo o CEI • Dar feedback da evolução dos alunos • Desenvolver estratégias pedagógicas no sentido da evolução dos alunos • Realizar atividades motivadoras ao desenvolvimento dos alunos • Adaptar as atividades às necessidades de cada aluno • Motivar a participação dos alunos nas atividades • Comunicar-se adequadamente com o paciente e seus familiares • Orientar e supervisionar os outros colaboradores sobre atividades específicas dirigidas a cada aluno
--

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Sensibilidade às necessidades e às particularidades dos alunos
- Facilidade de comunicação com os clientes e seus familiares
- Estabelecer com as pessoas portadoras de deficiência uma relação de empatia
- Ser responsável
- Ser dinâmico
- Ser criativo
- Ter capacidade de iniciativa
- Trabalhar em equipa
- Ser capaz de resolver conflitos
- Ser capaz de avaliar e analisar situações
- Boa capacidade de relacionamento interpessoal
- Capacidade de liderança e motivação
- Comunicar, transmitir conhecimentos técnicos aos colaboradores diretos
- Saber gerir o tempo
- Identificar-se com os objetivos e cultura da CERCIFEIRA
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade da CERCIFEIRA

Auxiliar de Formação

Perfil Profissional

Função	Auxiliar de Formação
Reporta	Gestor de Formação
Objetivos da Função	Acompanhar os clientes no seu dia de formação (momentos formativos e de lazer)
Deveres e Responsabilidades Essenciais	- Acompanhar os clientes, quando necessário, no exterior - Assegurar os intervalos - Assegurar a hora de almoço - Dar apoio ao bar - Participar nas reuniões de equipa - Orientar os clientes aquando da falta do formador - Acompanhar e orientar a higiene pessoal dos clientes - Acompanhar os clientes em situações de emergência médica, exceto em situações de necessidade de acompanhamento por um dos técnicos - Entregar as encomendas no exterior - Contribuir para a prestação de serviços da Formação Profissional no exterior - Acompanhar os clientes em atividades desportivas e/ ou outras
Perfil	- Espírito de equipa - Capacidade para lidar com situações de conflito - Ser responsável - Ser assertiva - Ter sentido crítico - Ser autónomo - Ser dinâmico - Bom relacionamento interpessoal com clientes, equipa e chefia

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• 12º Ano (preferencialmente)
Formação Complementar	• Formação em higiene e segurança alimentar • Formação na área da educação • Formação em segurança de equipamentos e espaços • Conhecer e implementar o Modelo de Qualidade de Vida
Experiência Profissional	• Experiência profissional ao nível do acompanhamento
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita em Língua Portuguesa

Saber: Fazer (Ser capaz de)

- Ser capaz de compreender e integrar-se no contexto técnico em que exerce a sua atividade
- Definir com a equipa a organização, a execução e controlo do projeto da formação
- Interpretar e aplicar a legislação necessária à organização das diversas atividades, de forma a implementar as ações inerentes ao correto cumprimento dessa legislação
- Representar a CERCIFEIRA quando solicitado pela direção
- Conhecer e dar a conhecer a missão, visão e princípios éticos da CERCIFEIRA

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Trabalhar em equipa
- Capacidade de comunicação
- Capacidade de relacionamento interpessoal
- Gerir o tempo
- Desenvolver relações técnicas e funcionais com a envolvente do trabalho
- Transmitir e partilhar conhecimentos técnicos entre elementos da equipa
- Demonstrar criatividade, iniciativa e autonomia na execução das suas atividades;
- Ser solidário, aceitar ideias e integrá-las
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA
- Gerir a imagem pessoal de acordo com as regras de apresentação e da cultura da CERCIFEIRA

Educador Social

Perfil Profissional

Função	Educador Social
Reporta	Diretor Técnico
Objetivos da Função	Acompanhar a coordenação no processo de planeamento, desenvolvimento, gestão e avaliação do projeto formativo
Deveres e Responsabilidades Essenciais	- Participar no processo de admissão dos candidatos à Formação Profissional - Acompanhar de forma regular e sistemática o percurso do indivíduo nos diversos momentos do processo de formação sócio- profissional, como seja a avaliação social do Cliente ao nível de: - Autonomia pessoal e social; - Análise da situação familiar, atitudes do meio social envolvente para o Cliente; - Situação do Cliente relativamente à habitação / deslocação/ mobilidade e transportes; - Recursos / carência económica; - Projeto de vida familiar; - Realizar visitas domiciliárias como forma de observação do meio familiar, de forma a estabelecer estratégias de intervenção na família e seu acompanhamento - Facilitar ao cliente a sua integração e adaptação inicial à formação - Realizar em parceria com o Psicólogo a entrevista de aconselhamento do cliente - Analisar toda a informação resultante do processo de avaliação realizado - Facilitar a toma de decisão relativa ao projeto de integração sócio- profissional do cliente, em termos realistas e adequados

	ao seu caso específico, promovendo a construção do seu Plano Individual de Emprego • Colaborar com a Equipa Técnica na elaboração da proposta do Plano individual de Formação Profissional, em função das necessidades do Cliente e dos requisitos específicos para a área • Colaborar no processo de formação em posto de trabalho, desde a procura do local até aos momentos avaliativos através de várias estratégias de empregabilidade e de inserção profissional, tendo como objetivo final a integração do jovem com necessidades especiais no mercado normal de trabalho • Apoiar a coordenação, psicólogo e equipa técnica sempre que solicitado • Acompanhar o processo de avaliação semanal dos clientes juntamente com o monitor • Encaminhar para serviços ou equipamentos (de saúde, escolares, sociais e/ ou outros) • Estabelecer articulação entre as atividades e contribuir para a dinamização das mesmas • Dinamizar módulos formativos (se necessário) • Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade da CERCIFEIRA
Perfil	• Espírito de equipa • Boa capacidade para lidar com situações de conflito • Capacidade de comunicação e argumentação • Capacidade de concentração e de objetividade na execução do trabalho • Responsável • Sentido crítico • Autonomia • Dinamismo • Bom relacionamento interpessoal com clientes, equipa e chefia

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	Licenciatura em Educação Social
Formação Complementar	- CCP (preferencialmente) - Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida
Experiência Profissional	Experiência relevante em planeamento, implementação e orientação de formação; experiência em acompanhamento e intervenção social
Idiomas	- Capacidade de expressão oral e escrita em Língua Portuguesa - Capacidade de compreensão oral e escrita em Inglês

Saber: Fazer (Ser capaz de)

- Motivar e ganhar a participação dos recursos humanos envolvidos no projeto - Ser capaz de compreender e integrar-se no contexto técnico em que exerce a sua atividade - Garantir a aplicação dos procedimentos existentes na CERCIFEIRA por todo o pessoal afeto ao projeto - Definir com a equipa, a organização, a execução e controlo do projeto - Definir regras e modelos de atuação e avaliação ao nível do projeto - Definir funções e tarefas (sempre que necessário) - Interpretar e aplicar a legislação necessária à organização das diversas atividades, de forma a implementar as ações inerentes ao correto cumprimento dessa legislação - Representar a CERCIFEIRA quando solicitado pela Direção - Conhecer e dar a conhecer a missão, visão e princípios éticos da CERCIFEIRA - Colaborar nos processos de realização de candidaturas e de acreditação
--

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Trabalhar em equipa - Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA

- Capacidade de relacionamento interpessoal
- Capacidade de liderança e motivação
- Liderar equipas e desenvolver a motivação dos seus colaboradores
- Comunicar, transmitir conhecimentos técnicos, ensinar e motivar os seus pares e colaboradores diretos
- Gerir prioridades
- Desenvolver relações técnicas e funcionais com a envolvente do trabalho
- Ser Criativo
- Adaptar-se ao diferente público – alvo
- Capacidade de iniciativa
- Autonomia na execução das suas atividades
- Ser solidário
- Aceitar ideias e integrá-las
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA
- Gerir a imagem pessoal de acordo com as regras de apresentação e da cultura da CERCIFEIRA

Formador

Perfil Profissional

Função	Formador
Reporta	Gestor de Formação
Objetivos da Função	• Planear, preparar e desenvolver a parte pedagógica das formações • Avaliar a formação dinamizada
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Elaborar o manual da área de formação a ministrar • Elaborar e definir os objetivos e conteúdos programáticos de acordo com as competências a alcançar • Preparar, desenvolver e avaliar as ações de formação, em sistemas de qualificação profissional e/ ou de formação de ativos, de acordo com a legislação em vigor • Elaborar recursos pedagógicos para o desenvolvimento do programa • Transmitir e incutir regras de higiene e saber-estar • Incutir o trabalho em equipa
Perfil	• Espírito de equipa • Capacidade de liderança • Capacidade de comunicação • Boa capacidade para lidar com situações de conflito • Capacidade de resolução de conflitos • Capacidade de concentração e de objetividade na execução do trabalho • Responsável • Sentido crítico • Autonomia • Dinamismo • Bom relacionamento interpessoal

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• 12º Ano (preferencialmente) • Formação científica ou técnica e pedagógica nas áreas de educação e formação para as quais seja solicitada a certificação
Formação Complementar	• CCP • Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida • Conhecimentos informáticos na ótica do utilizador
Experiência Profissional	• Experiência profissional relevante nas áreas em que é formador
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita em Língua Portuguesa

Saber: Fazer (Ser capaz de)

- Compreender e integrar-se no contexto técnico em que exerce a sua atividade: a população ativa, o mundo do trabalho e os sistemas de formação, o domínio técnico – científico e / ou tecnológico, objeto de formação, a família profissional da formação, o papel e o perfil do Formador, os processos de aprendizagem e a relação pedagógica, a conceção e organização de cursos ou ações de formação
- Adaptar-se a diferentes contextos organizacionais e a diferentes grupos de clientes
- Planificar e preparar as sessões de formação, o que envolve:
 - Analisar o contexto específico das sessões: objetivos, programas, perfis de entrada e saída, condições de realização da ação
 - [Elaborar](#) planos das sessões
 - Definir objetivos pedagógicos
 - Analisar e estruturar os conteúdos da formação
 - Selecionar os métodos e as técnicas pedagógicas
 - Elaborar suportes didáticos
 - Conceber e elaborar os instrumentos de avaliação
- Conduzir / mediar o processo de formação / aprendizagem em grupo de formação, o que envolve:

- Desenvolver os conteúdos de formação
- Desenvolver a comunicação no grupo
- Motivar os clientes
- Gerir os fenómenos de relacionamento interpessoal e de dinâmica de grupo
- Gerir os tempos e os recursos materiais necessários à formação
- Utilizar os métodos, técnicas, instrumentos e auxiliares didáticos
- Gerir a progressão na aprendizagem dos clientes, o que envolve:
 - Efetuar a avaliação formativa informal
 - Efetuar a avaliação formativa formal
 - Efetuar a avaliação final ou sumativa
- Avaliar a eficiência e eficácia da formação, o que envolve:
 - Avaliar o processo formativo
 - Participar na avaliação do impacto da formação nos desempenhos profissionais
 - Conhecer e dar a conhecer a missão, visão e princípios éticos da CERCIFEIRA

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- **Capacidade de comunicação**
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Capacidade de relacionamento interpessoal
- Gerir o tempo, desenvolver relações técnicas e funcionais com a envolvente do trabalho
- Comunicar, transmitir e partilhar conhecimentos técnicos entre elementos da equipa
- Demonstrar criatividade, iniciativa e autonomia na execução das suas atividades
- Ser solidário, trabalhar em equipa, aceitar ideias e integrá-las
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA

- Gerir a imagem pessoal de acordo com as regras de apresentação e da cultura da CERCIFEIRA

Psicólogo Formação Profissional

Perfil Profissional

Função	Psicólogo Formação Profissional
Reporta	Diretor Técnico
Objetivos da Função	• Facilitar o processo de desenvolvimento do projeto vocacional de vida do cliente • Avaliar aptidões e interesses vocacionais do cliente • Acompanhar e observar o cliente em atividades do seu processo formativo, com vista à ativação das medidas necessárias, do ponto de vista do saber e das práticas psicológicas, para a concretização efetiva do projeto de integração socioprofissional do cliente
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Colaborar na elaboração do Plano anual de atividades e orçamentação • Propor o desenvolvimento de novos programas e/ou ações • Facilitar ao cliente a sua integração e adaptação inicial à formação profissional • Realizar avaliação psicológica com recurso a testes psicológico ou a escalas de avaliação de comportamento • Avaliar a forma como as características psicológicas, interpessoais e de personalidade – seja a nível cognitivo-intelectual, afetivo-emocional, ou sócio comportamental – se relacionam com o mundo do trabalho • Assumir um papel de facilitador da construção e emergência do projeto de integração socioprofissional do cliente, estimulando-o continuamente à participação ativa na globalidade do processo formativo e ao seu desenvolvimento profissional • Contribuir com os seus dados para a discussão do perfil do cliente para a integração na área profissional adequada • Articular a sua ação com outros serviços especializados e significativos • Colaborar na elaboração dos Planos individuais de formação • Dar parecer sobre assuntos de foro disciplinar, relativamente a clientes • Garantir constante atualização científica, técnica e comportamental dos saberes inerentes à função

	• Garantir absoluta lealdade e confidencialidade em todos os assuntos • Dar formação aos profissionais nas áreas específicas dos saberes inerentes à sua função
Perfil	• Empatia • Espírito de equipa • Capacidade de comunicação e argumentação • Boa capacidade de escuta ativa • Boa capacidade para lidar com situações de conflito • Capacidade de concentração e de objetividade na execução do trabalho • Capacidade de liderança • Responsável • Sentido crítico • Autonomia • Bom relacionamento interpessoal com clientes, equipa e chefia

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• Licenciatura em Psicologia
Formação Complementar	• CCP (preferencialmente) • Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida
Experiência Profissional	• Experiência relevante em avaliação psicológica e orientação vocacional e profissional de pessoas portadoras de deficiência
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita em Língua Portuguesa

Saber: Fazer (Ser capaz de)

• Colaborar na análise do pedido de inscrição • Participar no acolhimento institucional dos candidatos • Efetuar a entrevista psicológica em que caracteriza globalmente o cliente e a sua condição

- Proceder à avaliação psicológica dos clientes e candidatos a clientes, nomeadamente recorrendo a dispositivos e meios de avaliação e orientação vocacional e profissional – testes, entrevistas, avaliação situacional simulada - por forma a aprofundar os conhecimentos que possui sobre as aptidões e interesses vocacionais dos candidatos
- Sugerir o percurso de atividades de orientação profissional e de formação
- Facilitar o processo de consolidação do processo vocacional e profissional do candidato, contribuindo para a elaboração do Relatório Final de Avaliação/Orientação Vocacional e Profissional do candidato
- Ativação das medidas necessárias, do ponto de vista do saber e das práticas psicológicas, para a concretização efetiva do projeto de integração socioprofissional do cliente
- Participar ativamente, conjuntamente com a equipa técnica, na elaboração dos Planos Individuais de Formação
- Organizar e atualizar o processo psicológico de cada cliente
- Apoiar a coordenação e equipa técnica na sua área específica

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Trabalhar em equipa
- Capacidade de relacionamento interpessoal
- Capacidade de liderança e motivação
- **Orientação para o cliente**
- **Liderar equipas e desenvolver a motivação dos seus colaboradores**
- **Comunicar e transmitir conhecimentos técnicos, ensinar e motivar os seus pares e colaboradores diretos**
- Gerir o tempo
- Desenvolver relações técnicas e funcionais com a envolvente do trabalho
- Capacidade de iniciativa
- Autonomia na execução das suas atividades
- Ser solidário
- Aceitar ideias e integrá-las
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade da CERCIFEIRA
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA
- Gerir a imagem pessoal de acordo com as regras de apresentação e da cultura da CERCIFEIRA

Psicólogo Ensino Especial e CRI

Perfil Profissional

Função	Psicólogo Ensino Especial e CRI
Reporta	Diretor Técnico
Objetivos da Função	• Observar e avaliar necessidades, potenciais e interesses do cliente • Acompanhar e observar o cliente em atividades do seu Plano de Desenvolvimento Individual, Plano Educativo Individual e Plano de Atividades, com vista à ativação das medidas necessárias, do ponto de vista do saber e das práticas psicológicas, para a concretização efetiva do projeto de vida do cliente
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Avaliar as necessidades do cliente em diferentes fases do processo • Realizar o preenchimento da Classificação Internacional de Funcionalidade (CIF) de cada cliente • Acompanhar o cliente durante o processo ativando medidas positivas para o desenvolvimento do mesmo • Colaborar na elaboração do Plano de Atividades de Inclusão e orçamentação • Propor o desenvolvimento de novos programas e/ou ações • Facilitar ao cliente a sua integração e adaptação pedagógica e social, colaborando na elaboração e avaliação do seu programa de acolhimento • Avaliar a forma como as características psicológicas, interpessoais e da personalidade – seja a nível cognitivo – intelectual, afetivo – emocional, ou sócio - comportamental – se relacionam com a integração social do cliente • Assumir um papel de facilitador da construção e emergência do plano de desenvolvimento individual, estimulando-o continuamente à participação ativa na globalidade no processo • Contribuir com seus dados para a discussão do perfil do cliente para a possível integração num programa de atividades socialmente úteis • Articular a sua ação com outros serviços especializados e restantes técnicos da equipa • Dar parecer sobre assuntos do foro disciplinar, relativamente a clientes

	• Garantir constantes atualizações científicas, técnicas e comportamentais dos saberes inerentes a função • Dar formação aos profissionais nas áreas específicas dos saberes inerentes à sua função
Perfil	• Orientação para o público-alvo • Espírito de equipa • Capacidade de concentração e de objetividade na execução do trabalho • Capacidade de comunicação adequando-a a diferentes contextos • Responsabilidade • Confidencialidade • Sentido crítico • Autonomia • Dinamismo • Bom relacionamento interpessoal, equipa, chefia, parceiros e significativos

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• Licenciatura em Psicologia
Formação Complementar	• Conhecimentos sobre ensino especial e psicologia escolar • Conhecimentos sobre os diferentes distúrbios e síndromes • Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida
Experiência Profissional	• Experiência relevante em avaliação psicológica, através da aplicação de testes de inteligência e de avaliação emocional • Definição e avaliação de objetivos para pessoas portadoras de deficiência
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita na Língua Portuguesa • Capacidade de compreensão escrita de Inglês

Saber: (Fazer Ser capaz de)

- Efetuar a entrevista psicológica em que se caracteriza globalmente o cliente
- Proceder à avaliação psicológica dos clientes, nomeadamente decorrendo a dispositivos e meios de avaliação – testes, entrevistas, observação, para aprofundar conhecimentos sobre as necessidades e potenciais do cliente
- [Participar no acolhimento dos candidatos](#)
- Facilitar o processo de consolidação do Plano Educativo individual e Curriculum Educativo Individual do cliente, contribuindo para a sua implementação e reformulação através de objetivos e resultados atingidos
- Ativação das medidas necessárias, do ponto de vista do saber e das práticas psicológicas, para a concretização efetiva dos objetivos do Plano de Desenvolvimento Individual e do Plano Educativo Individual
- Participar ativamente, conjuntamente com a equipa técnica, na elaboração do Plano Educativo individual e Curriculum Educativo Individual
- Organizar e atualizar o processo psicológico de cada cliente
- [Elaborar relatórios informativos no final de cada período letivo](#)
- [Realizar a supervisão dos PTI's](#)
- Apoiar a Coordenação e Equipa Técnica na sua área específica

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Trabalhar em equipa
- Capacidade de relacionamento interpessoal
- [Capacidade de comunicação](#)
- [Comunicar e transmitir conhecimentos técnicos](#)
- Desenvolver relações técnicas e funcionais com a envolvente da pessoa com deficiência e sua integração
- Criativo
- Capacidade de iniciativa
- Autonomia na execução das suas atividades
- Ser solidário
- Aceitar ideias e integrá-las

- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA
- Gerir a imagem pessoal de acordo com as regras de apresentação e da cultura da CERCIFEIRA
- Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade da CERCIFEIRA
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA

Ajudante de Ação Direta SAD

Perfil Profissional

Função	Ajudante de Ação Direta SAD
Reporta	Diretor Técnico
Objetivos da Função	• Prestação de cuidados de apoio direto ao cliente no domicílio, zelando pelo seu bem-estar físico, psicológico e social de acordo com a equipa técnica e os princípios deontológicos que fundamentam esta valência
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Facilitar ao cliente a sua integração e adaptação inicial ao PDI mediante o seu Programa de Acolhimento • Ter ética e deontologia profissional • Ter responsabilidades nos cuidados de higiene, conforto e saúde de acordo com o grau de dependência do cliente e as orientações da equipa técnica • Prestar apoio na alimentação dos clientes de acordo com as orientações da equipa técnica, nomeadamente deixar e empratar a comida • Verificar a temperatura dos alimentos • Garantir constante atualização formativa dos saberes inerentes à função • Garantir absoluta lealdade e confidencialidade em todos os assuntos • Garantir a conservação e boa utilização de materiais e equipamentos usados fornecidos pelo cliente no exercício das suas funções • Acompanhar o cliente às atividades socioculturais • Acompanhar o cliente ao exterior (consultas, farmácia, supermercado...) sempre que solicitado • Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade da CERCIFEIRA • Colaborar na prevenção da monotonia encorajando-o a cumprir o plano sócio cultural da valência • Sempre que necessário, levar a carrinha ao mecânico
Perfil	• Empatia • Espírito de equipa • Saber como atuar em situações imprevistas

	• Gozar de alguma robustez física • Boa capacidade para lidar com situações de conflito e emergência • Responsabilidade • Ser sensível e carinhoso para com os clientes • Autonomia • Pessoa idónea • Bom relacionamento interpessoal com clientes, significativos, equipa, chefia • Assiduidade e pontualidade • Capacidade de organização • Capacidade de gestão de tempo
--	--

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• 12º ano (preferencialmente) • Carta de Condução – categoria B
Formação Complementar	• Curso de Suporte Básico de Vida; • Curso de geriatria (preferencial) • Gestão de stress (preferencial) • Ter conhecimentos da psicopatologia do cliente • Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida
Experiência Profissional	• Experiência profissional em cuidados de geriatria durante um ano
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita na Língua Portuguesa

Saber: Fazer (Ser capaz de)

• Facilitar a comunicação entre o cliente e a equipa técnica, utilizando as técnicas respeitantes aos cuidados de higiene e arrumação do meio envolvente do cliente • Aplicar técnicas adequadas à manutenção da mobilidade do cliente • Prestar cuidados de 3ª pessoa nas áreas da higiene pessoal, cuidados da roupa, alimentação e limpeza da casa, consoante a necessidade de cada cliente
--

- Caracterizar e conhecer os aspetos psicossociais do processo de envelhecimento do cliente
- Preparar o serviço relativo aos cuidados a prestar, selecionando, organizando e preparando os materiais, produtos e equipamento a utilizar
- Auxiliar na toma dos medicamentos de acordo com as orientações e o plano estabelecido para cada idoso
- Promover a mobilidade do idoso e adoção de posturas corretas, prevenindo o sedentarismo, o imobilismo (úlceras de pressão)
- **Controlar e higienizar as marmitas de cada cliente**
- **Fazer os registos dos clientes, das temperaturas, quilometragem das carrinhas, limpeza**

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Respeitar os princípios de ética e deontologia inerentes a sua profissão
- Espírito de equipa
- Capacidade de relacionamento interpessoal
- Ser delicado e afetivo com os clientes
- Respeitar hierarquias
- Respeitar a privacidade, intimidade e individualidade do cliente
- Manter a serenidade e objetividade nos momentos críticos
- **Iniciativa e autonomia na execução das suas atividades**
- Ser solidário e cooperante
- Lidar com eficácia e determinação nas situações do dia-a-dia
- Ter uma atitude positiva
- **Saber gerir o tempo**
- **Ser robusto**
- **Saber comunicar com clareza**
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA

Ajudante de Ação Direta RSI

Perfil Profissional

Função	Ajudante Ação Direta RSI
Reporta	Diretor Técnico
Objetivos da Função	- Acompanhar e realizar ações ou tarefas do quotidiano familiar e de interação comunitária - Reforçar competências pessoais e sociais dos elementos das famílias - Promover na família a sua autonomia através de um acompanhamento adequado e continuado
Deveres e Responsabilidades Essenciais	- Estabelecer uma relação de proximidade e de confiança com a família e um conhecimento adequado das dinâmicas familiares, de modo a facilitar a sua aceitação pela família, assim como do programa de inserção acordado - Estabelecer prioridades e criar condições para o envolvimento ativo da família na concretização das ações que integram o programa de inserção - Apoiar as famílias, no processo de intervenção, na análise dos meios disponíveis para a sua manutenção, organização e potenciação dos mesmos, estimulando a participação de toda a família - Planear, organizar e desenvolver atividades de carácter educativo, desportivo, social e recreativo na comunidade ou ao domicílio, com vista a melhorar a qualidade de vida das famílias e da sua inserção e integração social - Desempenhar/ participar nas tarefas do quotidiano familiar, numa perspetiva pedagógica e de suporte à realização (ensinar a fazer) - Planear e estruturar as formações não qualificadas - Dar formação não qualificante às famílias em diferentes áreas (orçamento, cartas de apresentação, CV's) - Contribuir e estimular para a educação, saúde, cuidados pessoais e exercício da cidadania - Articular com os gestores de caso sempre que hajam indicadores - Promover integração grupal e social - Acompanhar e avaliar o desenvolvimento do programa de inserção, a evolução dos elementos que integram o agregado familiar e manter o processo da família atualizado,

	sistematizando a avaliação realizada, quer em momentos formais acordados com a família, quer em momentos informais • Efetuar visitas domiciliárias às famílias, sempre que se justifique • Elaborar com a equipa pluridisciplinar, o plano de ação anual, bem como, relatórios de progresso semestrais • Realizar periodicamente reuniões com a equipa pluridisciplinar, no sentido de avaliar a eficácia da intervenção e estabelecer prioridades ou implementar novas estratégias de atuação
Perfil	• Empatia • Espírito de equipa • Boa capacidade para lidar com situações de conflito • Capacidade de comunicação e argumentação • Conhecimento sobre os processos motivacionais • Capacidade de detetar sinais ou situações que aprofundem o diagnóstico da família • Capacidade de identificar as situações que ultrapassam o âmbito exclusivo da sua atuação • Capacidade de concentração e de objetividade na execução do trabalho • Responsabilidade • Confidencialidade • Ser respeitoso • Sentido crítico • Autonomia • Dinamismo • Bom relacionamento interpessoal com os colaboradores e famílias acompanhadas

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• 12º Ano Escolaridade (preferencialmente)
Formação Complementar	• Curso aplicação informática ASIP • Conhecimentos sobre os processos motivacionais • Carta de condução • Conhecimentos informáticos a um nível médio/avançado

	• Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida
Experiência Profissional	• Experiência relevante que lhe permita conceber, planejar, organizar recursos e prestar cuidados ao nível social, relacional e cultural, no sentido do desenvolvimento das condições de vida de cidadão, de grupos e comunidades
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita na Língua Portuguesa

Saber: Fazer (Ser capaz de)

• Determinar com a equipa os recursos necessários, as necessidades da valência, designadamente no que se refere aos circuitos de informação e comunicação e aos serviços de apoio administrativo e proceder à respetiva execução e implementação • Efetuar acompanhamento domiciliário de forma averiguar questões de emprego, escolaridade, habitação para melhor integração social do agregado • Incentivar os agregados familiares à autonomia • Determinar, analisar e selecionar com a equipa as alternativas e prioridades de atuação • Motivar e ganhar a participação dos recursos humanos envolvidos no processo • Definir regras e modelos de atuação e avaliação ao nível do processo e a atribuição de responsabilidades, funções e tarefas • Interpretar e aplicar a legislação necessária à organização das diversas atividades, de forma a implementar as ações inerentes ao correto cumprimento dessa legislação • Participar nos programas de ajuda alimentar, no que respeita à recolha e distribuição de alimentos • Desenvolver medidas de apoio aos agregados familiares, nomeadamente na procura de emprego e formação • Realizar ações de formação não qualificante para apoiar as famílias • Registrar toda a informação no programa ASIP • Realizar, anualmente, o percurso de vida de cada beneficiário • Representar a CERCIFEIRA quando solicitado pela Direção

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

• Trabalho interdisciplinar

- Capacidade de relacionamento interpessoal com colaboradores, beneficiários da prestação, chefia
- Capacidade de motivação
- Comunicar e transmitir conhecimentos técnicos
- Ensinar e motivar os seus pares e colaboradores diretos
- Gerir prioridades em equipa
- Criativo
- Capacidade de iniciativa
- Grande capacidade de comunicação e argumentação
- Adequar o discurso à situação
- Autonomia na execução das suas atividades
- Ser solidário
- Aceitar ideias e integrá-las
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA
- Gerir a imagem pessoal de acordo com as regras de apresentação e da cultura da CERCIFEIRA

Assistente Social RSI

Perfil Profissional

Função	Assistente Social RSI
Reporta	Ao membro da direção responsável pela área em questão/Serviço Local de Segurança Social
Objetivos da Função	• Avaliar a família candidata à prestação de Rendimento social de inserção • Dar parecer positivo ou negativo para deferimento ou indeferimento da prestação de Rendimento Social de Inserção • Encaminhar e acompanhar as famílias no âmbito do processo de Rendimento Social de Inserção
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Elaborar o diagnóstico da situação da família • Realizar entrevistas com a família • Estudar e elaborar o processo individual de cada agregado familiar, recolhendo a informação necessária • Negociar e definir com a família o programa de Inserção • Acompanhar e avaliar o desenvolvimento do programa de inserção, a evolução dos elementos que integram o agregado familiar e manter o processo da família atualizado, sistematizando a avaliação realizada, quer em momentos formais acordados com a família, quer em momentos informais • Gerir, acompanhar e avaliar o trabalho desenvolvido pelas Ajudantes de Ação Direta • Efetuar visitas domiciliárias às famílias, sempre que se justifique • Realizar atendimento aos beneficiários sempre que se justifique • Contactar e estabelecer relações de cooperação e parceria com os sectores representados no Núcleo Local de Inserção - NLI, bem como, outras entidades que desenvolvam a sua intervenção na comunidade • Articular com o NLI de acordo com os procedimentos que por este vierem a ser definidos • Elaborar com a equipa pluridisciplinar, o plano de ação anual, bem como, relatórios de progresso semestrais

	- Realizar periodicamente reuniões com a equipa pluridisciplinar, no sentido de avaliar a eficácia da intervenção e estabelecer prioridades ou implementar novas estratégias de atuação - Realizar a gestão dos processos individuais de cada agregado familiar, enquanto mediador da intervenção em articulação com os diferentes intervenientes e entidades envolvidas no desenvolvimento dos programas de inserção - Realizar a avaliação semestral do Protocolo
Perfil	- Empatia - Espírito de equipa - Boa capacidade para lidar com situações de conflito - Capacidade de concentração e de objetividade na execução do trabalho - Prática do atendimento social - Capacidade de orientar e coordenar as relações dos beneficiários com outros serviços e entidades, no desenvolvimento do programa de inserção - Domínio na utilização de técnicas e instrumentos diversos para a definição dos programas de inserção adequados à situação das famílias - Capacidade para comunicar de forma clara, precisa, persuasiva e assertiva - Conhecimento da realidade e dos recursos locais - Responsabilidade - Confidencialidade - Agir com iniciativa na execução das suas atividades - Bom relacionamento interpessoal com os colaboradores e famílias acompanhadas

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	Licenciatura em Serviço Social
Formação Complementar	- Curso aplicação informática ASIP - Carta de condução - Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida.

Experiência Profissional	- Experiência relevante que lhe permita conceber, planejar, organizar recursos e prestar cuidados ao nível social, relacional e cultural, no sentido do desenvolvimento das condições de vida de cidadão, de grupos e comunidades - Ter conhecimento das medidas de apoio social existentes
Idiomas	- Capacidade de expressão oral e escrita na Língua Portuguesa - Capacidade de compreensão escrita e oral de Inglês

Saber: Fazer (Ser capaz de)

- Determinar com a equipa os recursos necessários, as necessidades da valência, designadamente no que se refere aos circuitos de informação e comunicação e aos serviços de apoio administrativo e proceder à respetiva execução e implementação - Construir e/ou utilizar técnicas específicas de diagnóstico - Contactar com os beneficiários e respetivas famílias - Realizar o acompanhamento das mesmas, realizando visitas domiciliárias - Encaminhar para instituições com outras respostas sociais - Realizar visitas domiciliárias de forma a avaliar e verificar as necessidades para atribuição de prestações - Articular com outras unidades para pedidos de gêneros - Participar na recolha e distribuição de alimentos do banco alimentar - Determinar, analisar e selecionar com a equipa as alternativas e prioridades de atuação - Motivar e ganhar a participação dos recursos humanos envolvidos no processo - Definir regras e modelos de atuação e avaliação ao nível do projeto e a atribuição de responsabilidades, funções e tarefas - Interpretar e aplicar a legislação necessária à organização das diversas atividades, de forma a implementar as ações inerentes ao correto cumprimento dessa legislação - Conhecer e mostrar interesse relativo a outros assuntos ligados à Segurança Social - Representar a CERCIFEIRA quando solicitado pela Direção

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

Trabalho interdisciplinar

- Capacidade de relacionamento interpessoal com colaboradores, beneficiários da prestação e chefias
- Comunicar e transmitir conhecimentos técnicos
- Capacidade de comunicação e argumentação
- Grande capacidade de análise
- Capacidade de gestão de tempo
- Ensinar e motivar os seus pares e colaboradores diretos
- Gerir prioridades em equipa
- Capacidade de iniciativa
- Autonomia na execução das suas atividades
- Ser solidário
- Aceitar ideias e integrá-las
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA
- Gerir a imagem pessoal de acordo com as regras de apresentação e da cultura da CERCIFEIRA

Psicólogo RSI
Perfil Profissional

Função	Psicólogo RSI
Reporta	Diretor Técnico
Objetivos da Função	• Avaliar a família candidata à prestação de Rendimento social de inserção • Dar parecer positivo ou negativo para deferimento ou indeferimento da prestação de Rendimento Social de Inserção • Encaminhar e acompanhar as famílias no âmbito do processo de Rendimento Social de Inserção
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Estudar e elaborar o processo individual de cada agregado familiar, recolhendo a informação necessária • Elaborar o diagnóstico da situação da família • Realizar entrevistas com a família • Negociar e definir com a família o programa de inserção • Acompanhar e avaliar o desenvolvimento do programa de inserção, a evolução dos elementos que integram o agregado familiar e manter o processo da família atualizado, sistematizando a avaliação realizada, quer em momentos formais acordados com a família, quer em momentos informais • Gerir, acompanhar e avaliar o trabalho desenvolvido pelas Ajudantes de Ação Direta • Efetuar visitas domiciliárias às famílias, sempre que se justifique • Realizar atendimento aos beneficiários sempre que se justifique • Contactar e estabelecer relações de cooperação e parceria com os sectores representados no Núcleo Local de Inserção (NLI), bem como, outras entidades que desenvolvam a sua intervenção na comunidade • Articular com o NLI de acordo com os procedimentos que por este vierem a ser definidos • Elaborar com a equipa pluridisciplinar, o plano de ação anual, bem como, relatórios de progresso semestrais • Realizar periodicamente reuniões com a equipa pluridisciplinar, no sentido de avaliar a eficácia da intervenção

	e estabelecer prioridades ou implementar novas estratégias de atuação • Realizar a gestão dos processos individuais de cada agregado familiar, enquanto mediador da intervenção em articulação com os diferentes intervenientes e entidades envolvidas no desenvolvimento dos programas de inserção
Perfil	• Empatia • Espírito de equipa • Capacidade para comunicar de forma clara, precisa, persuasiva e assertiva • Conhecimento da realidade e dos recursos locais • Prática do atendimento social • Capacidade de orientar e coordenar as relações dos beneficiários com outros serviços e entidades, no desenvolvimento do programa de inserção • Domínio na utilização de técnicas e instrumentos diversos para a definição dos programas de inserção adequados à situação das famílias • Responsabilidade • Confidencialidade • Agir com iniciativa na execução das suas atividades • Bom relacionamento interpessoal com os colaboradores e famílias acompanhadas

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• Licenciatura em Psicologia
Formação Complementar	• Curso aplicação informática ASIP • Carta de condução • Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida.
Experiência Profissional	• Experiência relevante que lhe permita conceber, planear, organizar recursos e prestar cuidados ao nível social, relacional e cultural, no sentido do desenvolvimento das condições de vida de cidadão, de grupos e comunidades

Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita na Língua Portuguesa • Capacidade de compreensão escrita e oral de Inglês
----------------	---

Saber: Fazer (Ser capaz de)

• Determinar com a equipa os recursos necessários, as necessidades da valência, designadamente no que se refere aos circuitos de informação e comunicação e aos serviços de apoio administrativo e proceder à respetiva execução e implementação • Construir e/ou utilizar técnicas específicas de diagnóstico • Contactar com os beneficiários e respetivas famílias • Realizar o acompanhamento das mesmas, realizando visitas domiciliárias • Encaminhar para instituições com outras respostas sociais • Realizar visitas domiciliárias de forma a avaliar e verificar as necessidades para atribuição de prestações • Articular com outras unidades para pedidos de gêneros • Participar na recolha e distribuição de alimentos do banco alimentar • Determinar, analisar e selecionar com a equipa as alternativas e prioridades de atuação • Motivar e ganhar a participação dos recursos humanos envolvidos no processo • Definir regras e modelos de atuação e avaliação ao nível do projeto e a atribuição de responsabilidades, funções e tarefas • Interpretar e aplicar a legislação necessária à organização das diversas atividades, de forma a implementar as ações inerentes ao correto cumprimento dessa legislação • Conhecer e mostrar interesse relativo a outros assuntos ligados à Segurança Social • Representar a CERCIFEIRA quando solicitado pela direção

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

• Trabalho interdisciplinar • Capacidade de relacionamento interpessoal com colaboradores, beneficiários da prestação e chefias • Comunicar e transmitir conhecimentos técnicos • Capacidade de comunicação e argumentação • Grande capacidade de análise

- Capacidade de gestão de tempo
- Ensinar e motivar os seus pares e colaboradores diretos
- Gerir prioridades em equipa
- Capacidade de iniciativa
- Autonomia na execução das suas atividades
- Ser solidário
- Aceitar ideias e integrá-las
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA
- Gerir a imagem pessoal de acordo com as regras de apresentação e da cultura da CERCIFEIRA

~

Terapeuta da Fala

Perfil Profissional

Função	Terapeuta da Fala
Reporta	Diretor Técnico
Objetivos da Função	• Selecionar e aplicar técnicas terapêuticas adequadas aos objetivos de prevenção, avaliação, diagnóstico, e tratamento das perturbações da comunicação • Agir ao nível da fala e da linguagem bem como em alterações relacionadas com as funções auditiva, visual, cognitiva, oro-muscular, respiração, deglutição e voz • Selecionar ajudas técnicas capazes de melhorar o desempenho do indivíduo no(s) domínios identificados e pessoalmente relevantes, treinando o cliente e pessoal que o acompanha para a sua adequada utilização
Deveres e Responsabilidades Essenciais	• Programar, selecionar e aplicar técnicas terapêuticas adequadas aos objetivos de intervenção junto do cliente segundo o Plano Educativo Individual • Informar os significativos sobre os objetivos do atendimento terapêutico realizado • Assumir um papel de facilitador da construção e emergência do Plano Educativo Individual, estimulando o cliente continuamente à participação ativa na globalidade do processo • Contribuir com os seus dados para a discussão do perfil do cliente para a possível integração em programas adequados • Dialogar e articular a sua ação com o professor titular da turma • Articular a sua ação com outros serviços especializados e restantes técnicos da equipa • Garantir constante atualização científica, técnica e comportamental dos saberes inerentes à função • Garantir absoluta lealdade e confidencialidade em todos os assuntos • Transmitir conhecimentos relevantes para a qualidade do atendimento do cliente a outros funcionários da instituição, tendo em conta as suas funções específicas • Contribuir para o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade da CERCIFEIRA

Perfil	• Capacidade de concentração e de objetividade na execução do trabalho • Responsabilidade e sentido crítico • Autonomia e Dinamismo • Espírito de equipa • Bom relacionamento interpessoal com clientes, equipa, chefia, parceiros e significativos • Capacidade de motivar para as atividades terapêuticas propostas • Capacidade de comunicação • Orientação para o cliente
---------------	--

Saber: Saber (Conhecimentos)

Habilitações Académicas	• Licenciatura em Terapia da Fala
Formação Complementar	• Conhecimentos Básicos da Língua Gestual Portuguesa (preferencialmente); • Conhecer e saber implementar o Modelo de Qualidade de Vida
Experiência Profissional	• Experiência profissional de três anos (preferencialmente) em intervenção na área da Terapia da Fala • Experiência profissional com crianças com necessidades educativas especiais de três anos (preferencialmente); • Experiência profissional relevante no uso da C.I.F. como instrumento de avaliação
Idiomas	• Capacidade de expressão oral e escrita na Língua portuguesa

Saber: Fazer (Ser capaz de)

• Orientar a participação do cliente em atividades selecionadas do tipo sensorial, percetivo, cognitivo, motor, laboral e social, no sentido de diminuir ou corrigir patologias e habilitar ou facilitar a adaptação e funcionalidade do indivíduo na família, trabalho e sociedade • Estabelecer um diagnóstico identificando as áreas lesadas e ou as áreas subjacentes de disfunção neurológica e de maturação
--

- Elaborar um Plano Educativo Individual selecionando técnicas terapêuticas específicas, estratégias e atividades que facilitem o desenvolvimento normal e a aquisição de comportamentos adaptados
- Selecionar e criar equipamento e material pedagógico e terapêutico de forma a compensar funções alteradas
- Colaborar na formação e orientação dos restantes técnicos e funcionários e na delineação de programas e currículos adaptados, atendendo à sua formação específica
- [Elaborar relatórios informativos no final de cada período letivo](#)

Saber: Ser e Estar (Capacidade relacional)

- Empatia para com os clientes, mantendo uma postura profissional
- Capacidade de comunicar objetivos terapêuticos de forma adequada aos clientes, pais, professores e funcionários da instituição
- Capacidade de motivar os clientes para as atividades terapêuticas propostas
- [Capacidade de resolução de conflitos](#)
- Capacidade de relacionamento interpessoal
- Capacidade de trabalho em equipa
- Desenvolver a motivação dos restantes membros da equipa e instituição
- Transmitir conhecimentos técnicos
- Ensinar e motivar os seus pares e colaboradores diretos
- Gerir prioridades em equipa
- Criatividade
- Capacidade de iniciativa
- Autonomia na execução das suas atividades
- Aceitar ideias e integrá-las
- Conhecer, interiorizar e defender os valores e código de ética da CERCIFEIRA
- Identificar-se com os objetivos e a cultura da CERCIFEIRA

Anexo V – Procedimento de Recrutamento e Seleção

O seguinte documento tem como objetivo apresentar uma proposta de atualização do procedimento de Recrutamento, Seleção e Acolhimento da CERCIFEIRA.

OBJETIVO GERAL

Esta atualização tem como principal objetivo obter um instrumento operacional de Recursos Humanos mais completo e atual, facilitador de todo o processo. Pretende ainda simplificar o mesmo de forma a contratar os trabalhadores adequados e a acabar com problemas que possam surgir, tais como o absentéismo, o rotativismo, a baixa produtividade, entre outros.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Detetar e interpretar as necessidades de recrutamento em determinado período;
- Adotar uma estratégia adequada de forma a evitar erros de contratação que podem custar caro à instituição;
- Acrescentar valor ao procedimento, tornando-o mais rico, com ferramentas que apoiarão as decisões de seleção;
- Integrar os novos colaboradores de uma forma mais inclusiva;
- Dar a conhecer a instituição e todas as suas especificidades e valências;

Sumário

1. Objetivo
2. Campo de aplicação
3. Responsabilidades
4. Documentos e Registos
5. Histórico
6. Anexos
7. Descrição do Processo
8. Matriz do Processo
9. Indicadores do processo

1. Objetivo

Esta Instrução de Trabalho tem por objetivo definir critérios para **recrutar** e selecionar novos colaboradores.

2. Campo de aplicação

Este documento aplica-se a todos os recursos humanos a integrar a Instituição.

3. Responsabilidades

Quando aplicável, as responsabilidades estão mencionadas no respetivo passo do fluxograma.

4. Documentos e Registos

Manual de Funções

Manual de Acolhimento

Código de Ética

Manual da Qualidade

Termo de Confidencialidade

Formulário de Requisição de Pessoal

Declaração da Recolha de Dados – Proteção de dados

IMRHU15 - Relatório de Análise, Hierarquização e Aprovação de Candidatos a Função

IMRHU16 - Informação Disponibilizada ao Colaborador a exercer nova Função

IMRHU04 – Avaliação Desempenho – Quadros Superiores

IMRHU05 – Avaliação Desempenho – Equipa Técnica

IMRHU06 – Avaliação Desempenho – Serviços Apoio

IMRHU07 – Plano Desenvolvimento Colaborador

Anexo I - Apoio ao preenchimento da ficha de avaliação de desempenho

Anexo II – Matriz de ponderação para avaliação de desempenho

Regulamento de Avaliação Desempenho

IMTRE01 – Registo de Reclamação

Regulamento do Prémio de Reconhecimento

IMRHU14 - Prémio de Reconhecimento -valências

IMRHU15 - Prémio de Reconhecimento -colaborador

Biodata

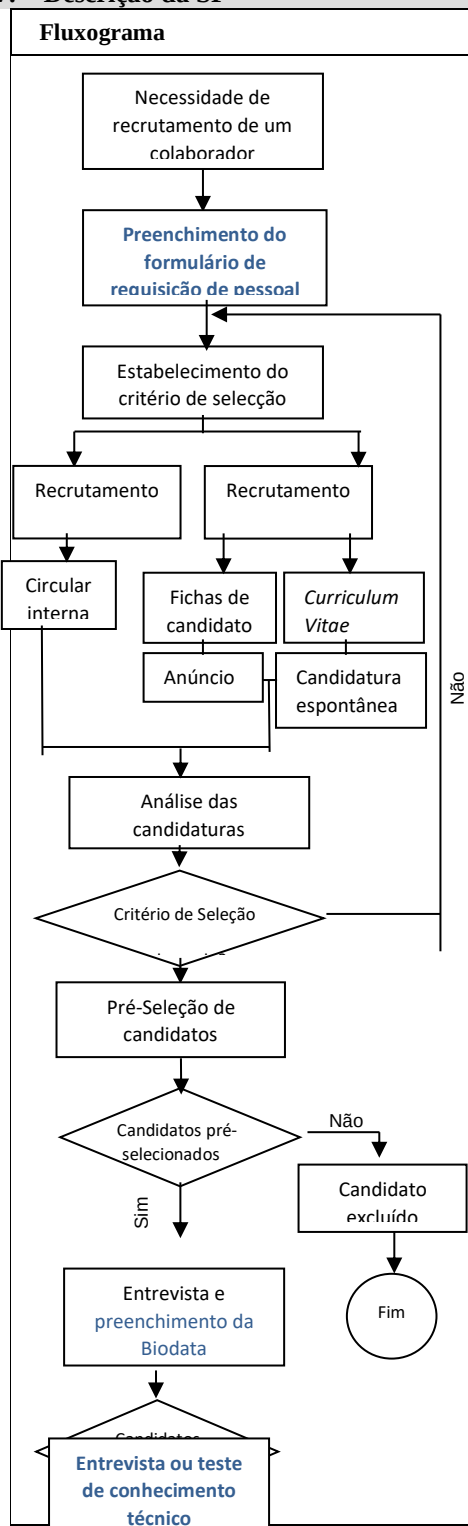
5. Histórico

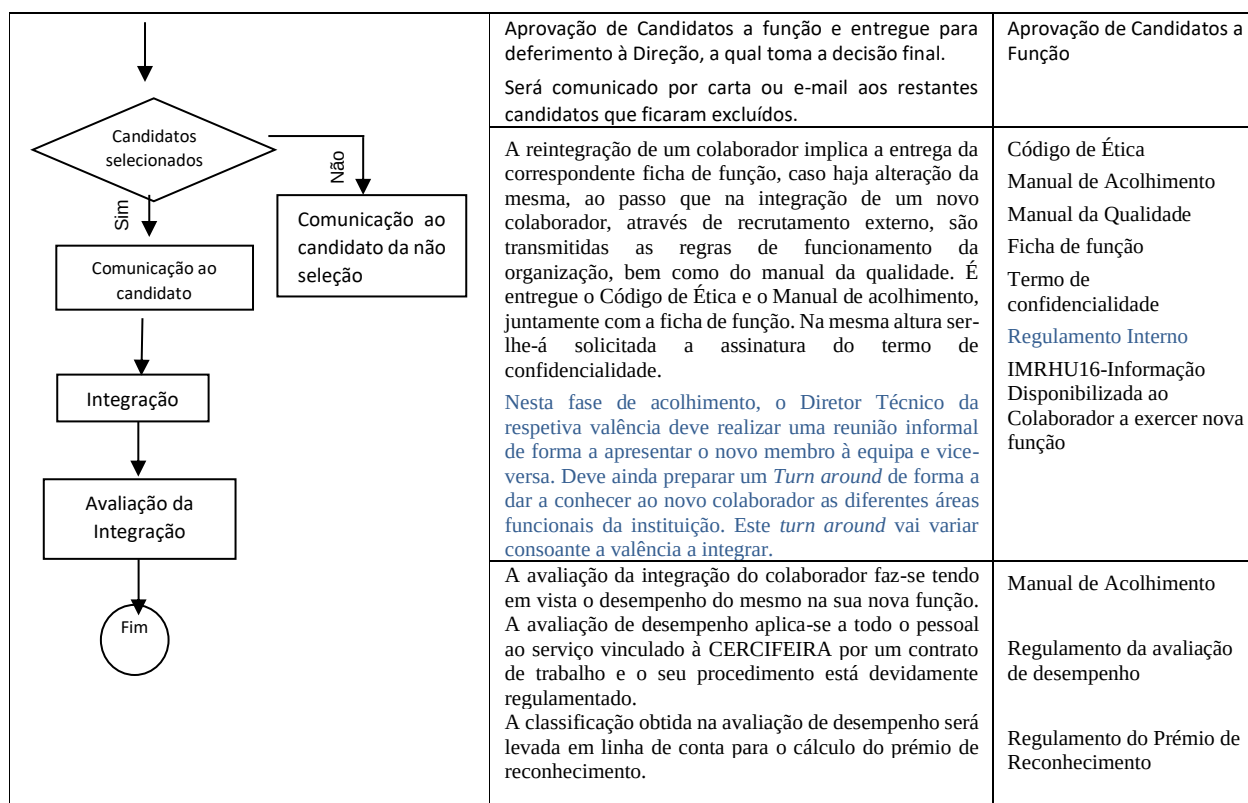
Versão	Data	Motivo
--------	------	--------

6. Anexos

Não aplicável.

7. Descrição da SP

Fluxograma	Descrição	Documento
 <pre> graph TD A[Necessidade de recrutamento de um colaborador] --> B[Preenchimento do formulário de requisição de pessoal] B --> C[Estabelecimento do critério de seleção] C --> D[Recrutamento] D --> E[Circular interna] D --> F[Fichas de candidato] D --> G[Anúncio] D --> H[Curriculum Vitae] D --> I[Candidatura espontânea] E --> J[Análise das candidaturas] F --> J G --> J H --> J I --> J J --> K{Critério de Seleção} K -- Não --> L[Candidato excluído] K -- Sim --> M[Pré-Seleção de candidatos] M --> N{Candidatos pré-selecionados} N -- Não --> L N -- Sim --> O[Entrevista e preenchimento da Biodata] O --> P[Entrevista ou teste de conhecimento técnico] L --> Q((Fim)) </pre>	Necessidade de contratar um colaborador para efetuar uma substituição ou para exercer uma nova função – preenchimento do formulário de requisição de pessoal. Quando o recrutamento é de carácter urgente e temporário, pode a Direção deliberar prescindir do processo de Seleção e Recrutamento. Quando tal ocorre no caso de uma substituição e o motivo desta cessa sem que a vaga tenha sido originalmente repreenchida, depois de um parecer escrito e fundamentado da diretora técnica respetiva, pode a Direção deliberar pela integração do substituto sem que tenha que ser aberto o processo de recrutamento e seleção.	Formulário de Requisição de Pessoal
	É nomeada pela direção uma comissão, no mínimo com 2 elementos, sendo que um deles terá que ser obrigatoriamente o Diretor técnico/responsável pelo serviço. Estes efetuarão a seleção, definindo os critérios de seleção cuja soma total deve corresponder a 100% e tendo em conta também o perfil requerido na ficha de função. É tomada em consideração a Política de Recrutamento, a qual consta do Manual de Funções.	Manual de Funções
	Inicia-se o processo de recrutamento interno de candidatos através da divulgação de uma circular para o efeito. Se não houver candidatos internos procede-se ao recrutamento externo através da análise da base de dados interna. Se esta não dispuser de CV adequados, procede-se à colocação de anúncios no jornal e net emprego ou outras fontes de divulgação e à apreciação de candidaturas espontâneas recebidas até à data limite para a receção de candidaturas ao referido concurso.	Base de dados Interna Anúncio
	A comissão analisa as candidaturas, internas ou externas recebidas, de forma a avaliar a adequabilidade aos critérios de seleção.	
	Se de entre os candidatos internos não se verificar um que preencha os requisitos de admissibilidade o recrutamento interno encerra por aí. No caso do recrutamento externo, se nenhuma das candidaturas satisfizerem os critérios estabelecidos, deverá ser publicado novo anúncio. Caso contrário prossegue-se o processo.	
	A seleção inicial de candidatos é feita através da análise e avaliação do “<i>curriculum Vitae</i>”.	CV’s
	Os candidatos pré-selecionados são submetidos a entrevista. Estes devem preencher a Biodata que será anexada à análise da entrevista. Nesta fase há a exclusão de candidatos e uma nova seleção de candidatos que passarão à fase seguinte que poderá ser uma nova entrevista ou um teste de conhecimento técnico. Damos prioridade no processo de Recrutamento e Seleção a pessoas portadoras de deficiência, que reúnam todos os critérios definidos para a função a recrutar.	Biodata Declaração da política de privacidade
	O candidato que reúna melhores condições será selecionado e sujeito a um processo de (re)integração. É preenchido o Relatório de Análise, Hierarquização e	IMRHU15-Relatório de Análise, Hierarquização e



8. Matriz do Processo

Gestor do Processo: Psicólogo(a) nomeado(a)

Actividades	Responsabilidade			Entradas	Saídas
	R	P	I		
Estabelecimento de critérios de seleção	DT	DT+ET	ET	Manual Funções Critérios de seleção	Critérios Estabelecidos
Recrutamento de candidatos	DT+DG	DT+DG	ET	Critérios Estabelecidos	Recrutamento efectuado
Análise das candidaturas	DT+DG	DT+DG	ET	Recrutamento efectuado	Candidaturas analisadas
Seleção dos candidatos	DT+DG	DT+DG	ET	Candidaturas analisadas	Candidatos seleccionados
Integração	DT	DT+DG	ET	Candidatos seleccionados	Candidato Integrado
Entrevista Intermédia	Avaliadores	Avaliadores e avaliado	T	IMRHU07 Plano de Desenvolvimento do Colaborador Informações relevantes para avaliação do colaborador inspiradas nos critérios /comportamentos de avaliação	Ponto da situação face ao desempenho do colaborador Oportunidades de melhoria
Auto-avaliação e Hetero-avaliação	Avaliadores	Avaliadores e avaliado	T	IMRHU04 – Avaliação Desempenho Quadros Superiores IMRHU05 – Avaliação Desempenho Equipa Técnica IMRHU 06 – Avaliação Desempenho Serviços Apoio	Avaliação Desempenho Quadros Superiores; Avaliação Desempenho Equipa Técnica; Avaliação Desempenho Serviços Apoio, preenchidas pelos avaliadores e pelo próprio avaliado
Entrevista Avaliado/Avaliador	Avaliadores	Avaliadores e avaliado	T	IMRHU04 – Avaliação Desempenho Quadros Superiores, IMRHU05 – Avaliação Desempenho Equipa Técnica, IMRHU 06 – Avaliação Desempenho Serviços Apoio, preenchidas pelos avaliadores e pelo próprio avaliado	Avaliação Desempenho Quadros Superiores; Avaliação Desempenho Equipa Técnica; Avaliação Desempenho Serviços Apoio, assinadas pelo avaliado. Registo de Reclamação (em caso de desacordo). Plano de Desenvolvimento do Colaborador.

					Prémio de Reconhecimento – colaborador
--	--	--	--	--	--

9. Indicadores de Processo

- Percentagem de colaboradores com classificação mínima global de bom

Anexo VI – Formulário de Requisição de Pessoal

Área Solicitante:							
Responsável:	Data:						
Tipo de movimentação: <table style="width: 100%; margin-top: 10px;"><tr><td>☐ Contratação de Funcionários</td><td>☐ Promoção na função atual</td><td>☐ Promoção para outra função</td></tr><tr><td>☐ Demissão</td><td>☐ Transferência de Valência</td><td>☐ Outro</td></tr></table>		☐ Contratação de Funcionários	☐ Promoção na função atual	☐ Promoção para outra função	☐ Demissão	☐ Transferência de Valência	☐ Outro
☐ Contratação de Funcionários	☐ Promoção na função atual	☐ Promoção para outra função					
☐ Demissão	☐ Transferência de Valência	☐ Outro					
Justificativa: <table style="width: 100%; margin-top: 10px;"><tr><td>☐ Em substituição</td><td>☐ Aumento de quadros</td></tr></table>		☐ Em substituição	☐ Aumento de quadros				
☐ Em substituição	☐ Aumento de quadros						
Cargo Proposto:							
Salário							
Salário Proposto:							
Requisitos: Sexo ☐ Masc. ☐ Fem. ☐ Indiferente Idade de: _____ a _____ ☐ Indiferente Outros aspetos importantes a ter em conta: _____							
Data: ____/____/____ _____ Assinatura Solicitante							
Parecer da Direção: ☐ Deferido ☐ Indeferido _____ Assinatura Direção	Processo do RH _____ Assinatura RH						

BIODATA
DADOS PESSOAIS

Nome:		
Endereço:		Código Postal:
NIF:	B.I / C.C	Validade: ____ / ____ / ____
Telef. Fixo:	Telemóvel:	E-mail:
Data de Nascimento: ____ / ____ / ____	Sexo: M () F ()	Estado Civil: S () C () V () D ()
Tem filhos?	Quantos:	
Tem alguma incompatibilidade com o cargo? _____ Se sim indique qual.		
Tem familiares na instituição? _____	Se sim, indique: Nome: _____ Valência: _____ Função: _____	
Qual (ais) as suas áreas de interesse?		
Leitura () Cinema () Jardinagem () Bricolage () Voluntariado () Passear () Viajar () Música () Outros:		
Descreva-se em 5 palavras (defeitos e qualidades): _____ _____		
Descreva a sua relação com os outros (5 palavras): _____ _____		
Enumere os seus maiores valores: _____		

Quais os seus objetivos profissionais? _____

Experiência Profissional

Enumere os três últimos locais onde trabalhou e o respetivo cargo:

Local _____	Cargo _____
Local _____	Cargo _____
Local _____	Cargo _____

Último salário:

Pretensões salariais atuais:

Em que outras áreas já atuou?

Local _____	Cargo _____
Local _____	Cargo _____
Local _____	Cargo _____

Como tomou conhecimento da vaga?

Candidatura espontânea () Amigo () Anúncio () Outro:

Complete as frases:

- ❖ Daqui a 5 anos pretendo _____
- ❖ A minha maior dificuldade é _____
- ❖ Não tenho problemas com _____
- ❖ Prefiro _____ a _____

Eu, _____ candidato à vaga de _____
declaro que (riscar a opção que não interessa) autorizo / não autorizo a recolha de dados
por parte da CERCIFEIRA para os efeitos abaixo indicados.

1. Finalidade de recolha de dados pessoais
 - a. Os dados pessoais recolhidos pela entidade, mediante o presente pedido, destinam-se para apreciar se os candidatos estão adequados ao lugar pedido de recrutamento.
 - b. Para anexar ao CV e análise de entrevista.
2. Dados necessários a facultar
 - a. Os dados preenchidos nos campos “*” do pedido são dados essenciais na ponderação da seleção de candidatos, podendo afetar o processo de recrutamento e seleção.
3. Prazo de conservação de dados
 - a. Os dados pessoais dos candidatos que não preencham os requisitos para a vaga em questão, serão conservados pela entidade por um período de dois anos, para efeitos futuros de recrutamento.
4. Transferência de dados
 - a. Os pedidos de candidatos poderão ser transferidos pela entidade para as suas próprias valências, onde existam vagas de trabalho durante o período acima referido.

Todos os dados serão tratados com confidencialidade.

Santa Maria da Feira, _____ de _____ 20____

Assinatura

Anexo VIII – Proteção de Dados

Declaração de Recolha de Dados Pessoais da CERCIFEIRA - CLIENTES

Eu, _____ (riscar a opção que não interessa) cliente e/ou representante legal do cliente _____ do serviço _____ da instituição CERCIFEIRA, declaro que (riscar a opção que não interessa) autorizo / não autorizo a recolha de dados por parte da CERCIFEIRA para os efeitos abaixo indicados.

1. Finalidade de recolha de dados pessoais
 - a. Os dados pessoais recolhidos pela entidade, mediante o presente pedido, destinam-se à elaboração do processo individual do cliente.
 - b. Garantir a proteção dos dados de todos os clientes, de acordo com as finalidades legais.
2. Dados necessários a facultar
 - a. Serão recolhidos os dados necessários e explícitos para a elaboração do processo individual do cliente.
 - b. Serão tomadas fotografias em eventos realizados na CERCIFEIRA e pela CERCIFEIRA, para fins de página Web, decoração de salas, panfletos informativos, entre outros.
3. Prazo de conservação de dados
 - a. Os dados pessoais do cliente serão guardados apenas durante o período de permanência do mesmo na instituição.

Todos os dados serão tratados com confidencialidade.

Santa Maria da Feira, ____ de _____ 20__

Assinatura

Declaração de Recolha de Dados Pessoais da CERCIFEIRA - COLABORADORES

Eu, _____ colaborador da instituição CERCIFEIRA declaro que (riscar a opção que não interessa) autorizo / não autorizo a recolha de dados por parte da CERCIFEIRA para os efeitos abaixo indicados.

1. Finalidade de recolha de dados pessoais

- c. Os dados pessoais recolhidos pela entidade, mediante o presente pedido, destinam-se às finalidades explícitas no momento da recolha.
- d. Garantir a proteção dos dados de todos os colaboradores, de acordo com as finalidades legais.

4. Dados necessários a facultar

- a. Serão apenas recolhidos os dados necessários e explícitos para a função em questão.

5. Prazo de conservação de dados

- a. Os dados pessoais dos candidatos serão guardados apenas durante o período de permanência do colaborador.

6. Transferência de dados

- b. Os dados do colaborador poderão ser transferidos pela entidade para as suas próprias valências, sempre que existam necessidades de contratação interna.

Todos os dados serão tratados com confidencialidade.

Santa Maria da Feira, ____ de _____ 20____

Assinatura

Manual da Acolhimento

CERCIFEIRA

Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados da
Feira

Índice

Bem-Vindo à CERCIFEIRA.....	156
Objetivo do Manual.....	156
A Instituição	158
Apresentação da Instituição.....	159
Cronologia da História da CERCIFEIRA.....	161
Organograma da instituição.....	162
Missão.....	164
Visão.....	164
Valores.....	164
Política de Qualidade.....	164
Valências	165
Funções dos colaboradores	169
Direitos, deveres e garantias dos colaboradores.....	169
Horário de Funcionamento das Valências	172
Contactos	173

*Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é
senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria
menor se lhe faltasse uma gota.*

Madre Teresa de Calcutá

Bem-Vindo à CERCIFEIRA

É com enorme prazer que o recebemos/acolhemos na nossa Instituição. O acolhimento a um novo colaborador, voluntário, estagiário, trabalhador a favor da comunidade, parceiros visa fornecer-lhe as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro ativo desta Instituição.

Este documento foi feito a pensar em si que passa a fazer parte da vivência diária da CERCIFEIRA.

É nossa intenção, fornecer-lhe a mais aproximada imagem da CERCIFEIRA e transmitir-lhe todas as informações que possam contribuir para que a sua atividade na Instituição seja pautada por um bom desempenho.

Sem pretender ser exaustivo, este manual deve ser encarado por si como um “guia” do funcionamento desta Instituição.

As dúvidas que venham a surgir-lhe após a leitura do Manual de Acolhimento, devem ser, preferencialmente, colocadas aos responsáveis das várias áreas e/ou valências onde vai ser integrado.

Deste modo, damos-lhe, uma vez mais, as boas-vindas e desejamos-lhe os maiores sucessos na sua atividade na Instituição que é a CERCIFEIRA.

Objetivo do Manual

O presente Manual de Acolhimento tem como objetivo fornecer-lhe de uma forma clara e precisa informações úteis de carácter geral sobre a Instituição, de forma a familiarizá-lo com o seu ambiente de trabalho. Este manual pretende propiciar o seu período de integração/socialização e envolvê-lo no seio da Instituição.

Reúne também um conjunto de princípios e normas gerais vigentes na Instituição, com maior interesse no funcionamento da sua vida quotidiana.

Este manual é, por isso, um documento vivo sujeito a revisão sempre que a Instituição o considerar relevante, numa perspectiva de melhoria contínua e fortalecimento das relações de trabalho.

Programa de Acolhimento

Aquando todo o procedimento de recrutamento e seleção esteja completo, a pessoa responsável pela contratação marcará junto com o novo colaborador o dia a que este se apresentará na instituição afim de proceder à assinatura de contrato e à fase de acolhimento.

Para que haja um acolhimento a primar pelo sucesso, é importante que estejam asseguradas pelo Diretor Técnico, da valência em que integrará o novo membro, as seguintes condições: organização do espaço de trabalho, as condições ergonómicas e o equipamento indispensável. É de extrema relevância que este informe todos os colaboradores da nova integração na equipa, especialmente os que vão trabalhar mais diretamente com o novo colaborador e que preste toda a informação necessária sobre a equipa de trabalho onde irá integrar e defina as competências, procedimentos e respetivas exigências do trabalho que irá desempenhar. Assim, no dia do acolhimento, o Diretor técnico deverá entregar ao novo colaborador os seguintes documentos:

- Código de ética
- Manual de Acolhimento
- Manual de Qualidade
- Regulamento Interno
- Ficha de funções
- Termo de Confidencialidade

Cabe, ainda, ao Diretor técnico planejar e realizar um turn around pela instituição com o novo colaborador, de forma, a que este conheça e se familiarize quer com toda a envolvência da instituição, desde pessoas a espaços físicos.

Neste dia, realizar-se-á ainda, a parte burocrática do procedimento de contratação, onde o novo colaborador procederá ao preenchimento de formulários internos e fará a entrega/prova de documentos. Para tal, é necessário que se faça acompanhar do Cartão de Cidadão (CC) ou Bilhete de Identidade (BI), Curriculum Vitae, Certificado de habilitações e CCP (no caso dos formadores).

A Instituição

Elementos Gerais	
Denominação	CERCIFEIRA - Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados da Feira, CRL
Data da constituição	1980/06/24
Forma Jurídica	Cooperativa de Responsabilidade Limitada Credencial 29/2000 do Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo Equiparada nos termos da Lei n.º 101/97, de 13 de setembro e do Decreto-Lei n.º 7/98 de 15 de janeiro às Instituições Particulares de Solidariedade Social. Instituição de Utilidade Pública - D.R. II Série, n.º 83 de 9 de abril de 1981
Fundo Social	15.000.00 €
NIF	501 095 535
CAE Principal	88102 – Actividades de Apoio Social P/Pessoas com Deficiência, Sem Alojamento
Sede	Rua Dr. Santos Carneiro, nº4 4550-221 Santa Maria da Feira
Telefone	256374472
Fax	256375405
E-mail	cercifeira@sapo.pt

Apresentação da Instituição

A CERCIFEIRA foi fundada em 1980, tendo funcionado nos dois primeiros anos no antigo colégio de Santa Maria da Feira, situado na Rua Dr. Vitorino de Sá (Lugar do Montinho). Em 1982 transferiu-se para as antigas instalações da cadeia, na Rua Dr. Santos Carneiro, nº4, edifício inicialmente adaptado à Biblioteca Municipal e readaptado de forma a possibilitar o funcionamento da CERCIFEIRA, [que iniciou a sua atividade com a Escola de Ensino Especial, uma escola destinada a crianças e jovens, com idades compreendidas entre os 6 e os 18 anos, portadoras de deficiência mental](#). Este espaço foi sendo sujeito a obras no sentido de eliminação de certas barreiras arquitetónicas, [consequindo-se eliminar uma grande parte delas, porém ainda há algumas a ultrapassar, como as deficiências a nível da acústica, a climatização e o acesso ao segundo andar que continua ainda condicionado](#).

Um ano depois, a CERCIFEIRA é reconhecida como Instituição de Utilidade Pública.

Em 1988, já a funcionar desde 1982 [nas atuais instalações](#), deu-se início à formação pré-profissional, fase preparatória para a formação profissional, que no caso da CERCIFEIRA começou a funcionar em 1990, nas instalações Rua Dr. Domingos Ribeiro em Milheirós, também em Santa Maria da Feira. A Formação Profissional é frequentada em média por 40-50 formandos.

Em 1994 é fundado o Centro de Atividades Ocupacionais (CAO), destinado a prestar apoio psicológico, social e terapêutico [a jovens maiores de 18 anos, vindos da Escola de Ensino Especial e outros que se candidatassem](#), portadores de deficiência mental grave e profunda. O CAO contava com [uma capacidade](#) para 60 clientes.

Dois anos depois, em 1996, deu-se início ao Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), [que funciona até aos dias de hoje](#), com o intuito de ajudar as famílias, no seu domicílio, a assegurar determinadas tarefas básicas relacionadas com a vida familiar e pessoal. O Serviço de Apoio Domiciliário [apoia](#) 30 famílias.

Neste mesmo ano, começou, [também](#), a funcionar a Intervenção Precoce, que consistia no apoio prestado a crianças entre os 0 e os 6 anos, portadores de deficiência ou atraso no desenvolvimento psicomotor, ou ainda em risco sócio ambiental. Este apoio era prestado no domicílio [das crianças](#), ou nas instituições onde estavam integrados. Eram alvo deste apoio entre 20 a 25 crianças. Entretanto esta valência deixou de existir no ano letivo de 2008/2009.

Em 1999, deu-se início à [unidade residencial que mais tarde será a valência do Lar Residencial](#), cuja finalidade é o acolhimento permanente ou temporário de pessoas

portadoras de Deficiência Mental com mais de 16 anos, tendo como princípio orientador a qualidade de vida dos utentes. O Lar Residencial inicialmente prestava apoio a 6 clientes, num apartamento cedido pela Câmara Municipal de Santa Maria da Feira. Posteriormente, em 2007, foram inauguradas as instalações da Casa das Camélias, este edifício tem capacidade de resposta para 13 clientes.

Em 2001, a CERCIFEIRA foi credenciada como centro de recursos local para o IEFP de São João da Madeira. Esta valência tem como objetivo avaliar os clientes de forma a encaminhá-los para a formação profissional mais adequada aos mesmos.

Em 2002, inaugurou-se a Creche, Jardim de Infância (JI) e Atividades de Tempo Livre (ATL) – *O Sonho da Criança*. Ainda este ano, a formação profissional é acreditada pela INOFOR. Hoje, a formação profissional é acreditada pela DGESTE.

Em 2004, a CERCIFEIRA estabeleceu um protocolo de cooperação com o Centro Distrital de Segurança Social de Aveiro, nascendo assim o Rendimento Social de Inserção (RSI).

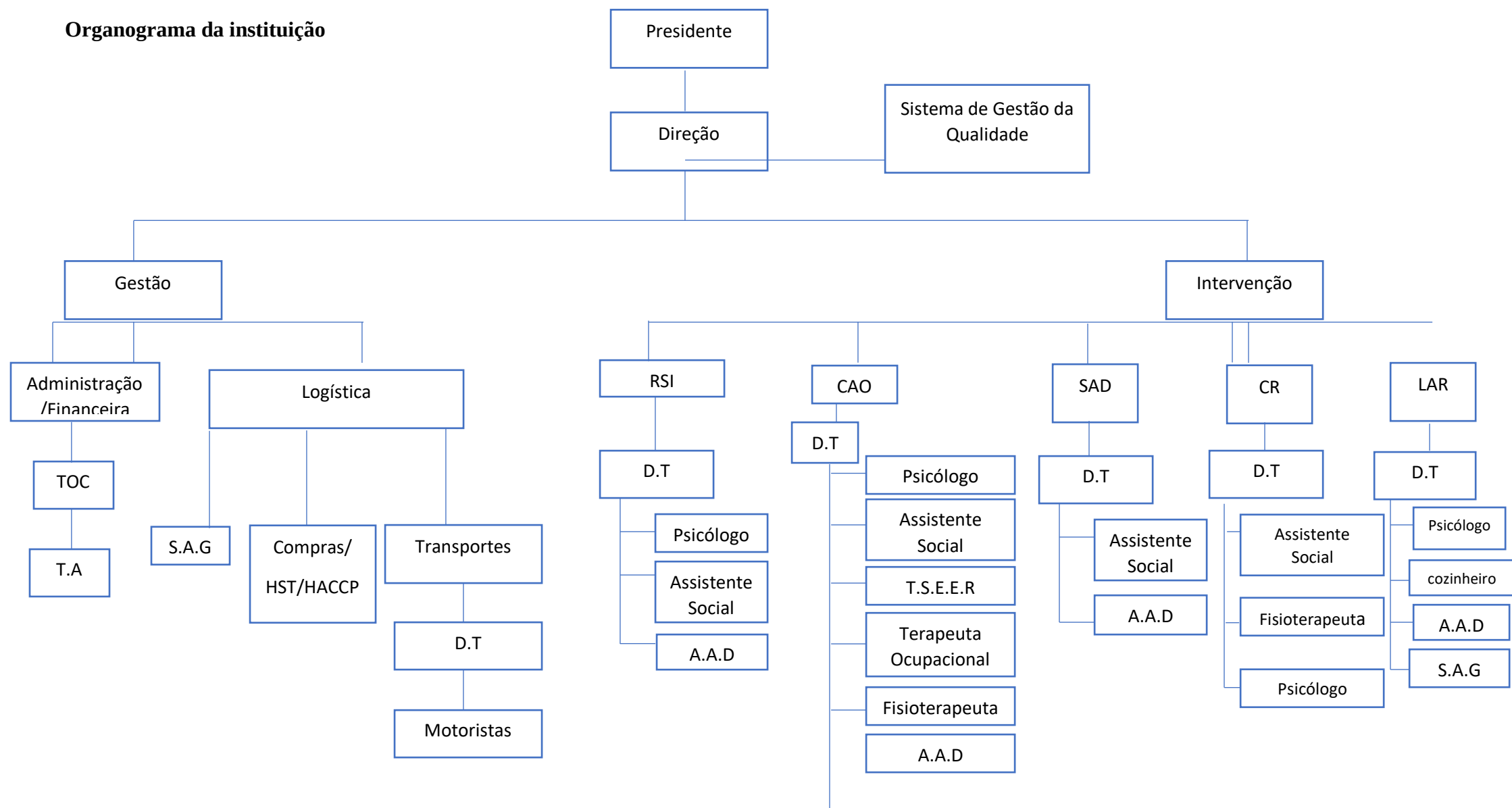
Em 2007, *O Sonho da Criança* vê as suas valências crescerem e desenvolverem com a abertura do Jardim de Infância.

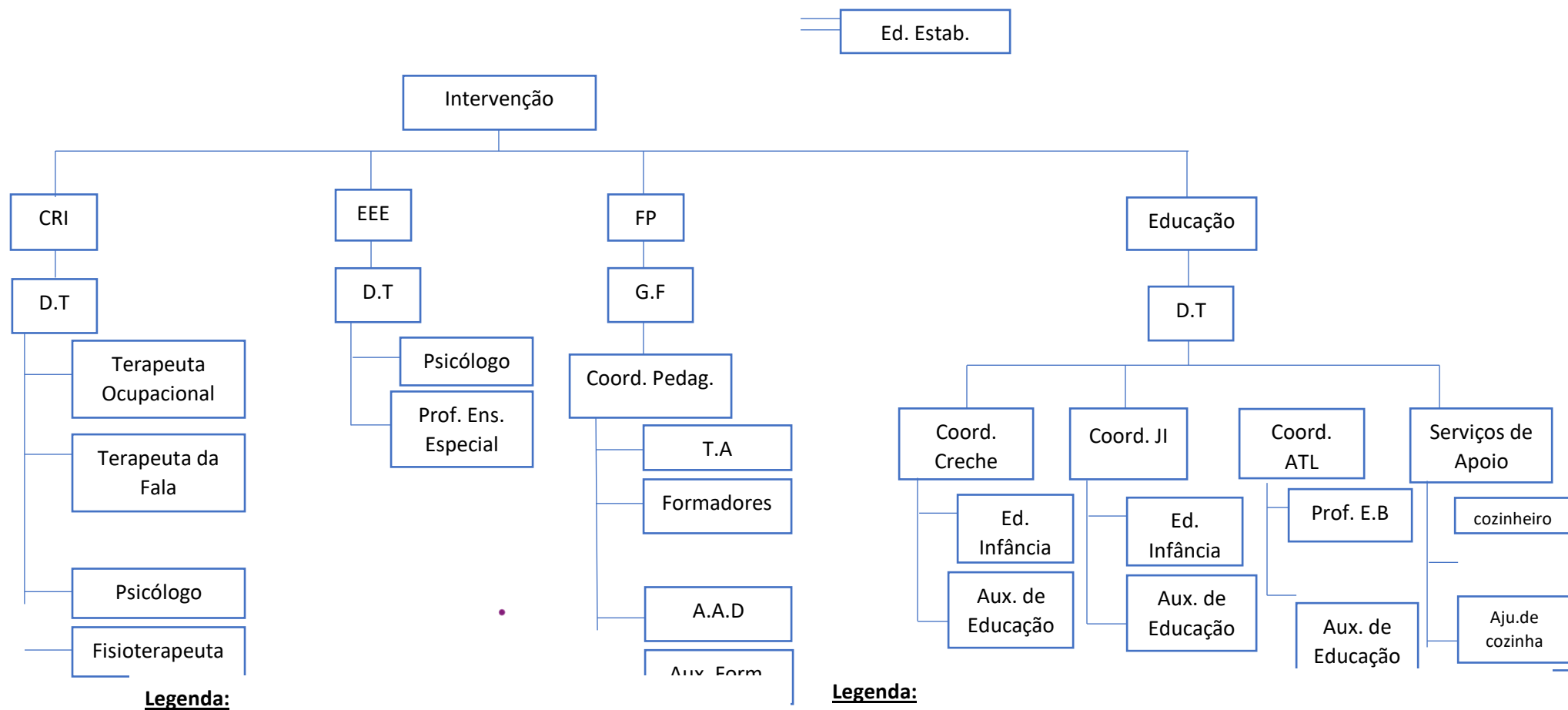
No ano letivo de 2013/2014, iniciou-se o Centro de Recursos para a Inclusão (CRI), que presta apoio especializado em Psicologia, Terapia da Fala, Terapia Ocupacional e Fisioterapia a crianças e jovens entre os 6 e os 18 anos com necessidades educativas especiais, nas escolas e sedes de Agrupamento protocoladas nos concelhos de São João da Madeira e Santa Maria da Feira.

Cronologia da História da CERCIFEIRA

Ano	Acontecimentos
1980	Fundação da CERCIFEIRA
1980	Inauguração de Escola de Ensino Especial
1981	Reconhecimento como Pessoa Colectiva de Utilidade Pública
1982	Mudança para as actuais instalações
1988	Início da Formação Pré-Profissional
1990	Início da Formação Profissional
1994	Inauguração do Centro de Actividades Ocupacionais
1996	Início das acções de Intervenção Precoce
1996	Início do Apoio Domiciliário
1999	Inauguração da Unidade Residencial
2001	Credenciação como Centro de Recursos Local para o IEFP de São João da Madeira
2002	Inauguração da Creche e ATL
2002	Acreditação pelo INOFOR
2004	Início RSI
2007	Inauguração do Jardim de infância e do Lar residencial “Casa das Camélias”
2013	Início do CRI

Organograma da instituição





Legenda:

- **A.A.D** – Ajudante de Ação Direta
- **A.S.G** – Auxiliar de Serviços Gerais
- **T.S.E.E.R** – Técnico Superior Educação de Ensino Especial e Reabilitação
- **Ed. Estab.** – Educadora de Estabelecimento
- **G.F** – Gestor de Formação
- **Ed. Infância** – Educadora de Infância
- **Prof. Ens. Especial** – Professor de Ensino Especial
- **Prof. E.B** – Professor Ensino Básico
- **Coord. Pedag.** – Coordenador Pedagógico
- **Aux. Form.** – Auxiliar de Formação
- **Aux. Educação** – Auxiliar de Educação

Missão

A Missão da CERCIFEIRA é promover e acompanhar o desenvolvimento global do ser humano, abrangendo as várias etapas da vida, desde a infância à terceira idade, fomentando a educação, reabilitação e formação, com vista à integração socioprofissional e apoio social e afetivo dos seus clientes.

Visão

Procuramos ser uma organização de referência, sólida e inovadora no que respeita às diversificadas respostas sociais que temos para os nossos clientes, assim como no sistema de educação e socioprofissional de forma a promover a inserção social e profissional de grupos com especiais dificuldades, tendo em vista a inclusão na vida social de forma ativa, baseando o seu trabalho na parceria com diferentes stakeholders (clientes, colaboradores, cooperantes, comunidade, estado, outras organizações da sociedade civil, empresários e com a comunicação social).

Valores

O cumprimento da nossa missão assenta no seguinte conjunto de valores e de comportamentos:

- Ética e respeito pelas pessoas
- Equidade e Igualdade de tratamento
- Qualidade e inovação dos serviços
- Responsabilidade social e ambiental
- Confidencialidade
- Privacidade

Política de Qualidade

A política da qualidade da CERCIFEIRA ao nível da sua atuação assenta nos seguintes macro objetivos, traduzidos e avaliados anualmente nos respetivos planos de atividades da organização:

- Garantir a melhoria contínua;
- Assegurar a satisfação das partes interessadas;
- Assegurar o envolvimento das partes interessadas;
- Garantir a qualidade dos serviços;
- Garantir a inovação e aplicação de novas tecnologias.

Valências

A CERCIFEIRA procura estar presente, de uma forma ativa e personalizada, nas diversas áreas que vai desenvolvendo. Atualmente, apresenta-se como um dos mais importantes pólos de desenvolvimento de atividades de apoio a pessoas portadoras de deficiência ou inadaptação, apresentando-se a sua estrutura funcional, de extrema importância para o apoio à comunidade local.

A – Serviço de Apoio Domiciliário (SAD)

Tem como intuito, auxiliar no respetivo domicílio, aplicando estratégias de autonomia pessoal, as famílias dos [limitrofes das freguesias de Santa Maria da Feira](#), cujos membros não podem assegurar com normalidade as tarefas inerentes à vida pessoal, [cuidados de imagem](#), [cuidados habitacionais e familiares](#), [prestando apoio a nível alimentar](#), [de higiene habitacional e higiene pessoal](#), [compras de bens e serviços](#), [tratamentos de roupa](#).

O SAD tem ainda como princípio assegurar a formação e a sensibilização dos familiares e cuidadores informais para a prestação de cuidados aos utentes.

B – Centro de Atividades Ocupacionais (CAO)

O público-alvo desta valência, é caracterizada por pessoas portadoras de deficiência grave [e/ou profunda](#) ou com [multideficiência](#), com idade [igual ou](#) superior a 16 anos, cujas capacidades não permitem, temporária ou permanentemente o exercício de uma atividade produtiva no mercado normal de trabalho e mesmo no âmbito do emprego protegido. Esta valência tem como objetivos gerais: [promover os níveis de qualidade de vida](#), [nas suas várias vertentes](#); [promover estratégias de reforço da autoestima](#), [da valorização e de autonomia pessoal e social](#), [assegurando as condições de estabilidade necessárias para o reforço da sua capacidade e autonomia](#); [prestar apoio na integração social](#), [através de atividades socialmente úteis](#); [privilegiar a interação com a família](#), [significativos e comunidade e](#)

contribuir para a promoção de uma sociedade inclusiva, promovendo a participação em atividades e contextos sociais.

O CAO oferece um leque variado de atividades permanentes e outras pontuais, que podem ser categorizadas como [Atividades Socialmente Úteis \(ASU\)](#), [Atividades Estritamente Ocupacionais \(AEO\)](#), [Atividades desenvolvimento Pessoal Social \(AD\)](#) e [Atividades Lúdico-terapêuticas \(ALT\)](#).

C – Escola de Educação Especial

A Escola de Ensino Especial, a primeira valência da CERCIFEIRA, iniciada em 1980, visa o apoio socioeducativo a crianças e jovens em idade escolar (dos 6 aos 18 anos) com Necessidades Educativas Especiais de carácter permanente, com vista a maximizar as suas potencialidades. Presta apoios individualizados e personalizados de acordo com as capacidades e características de cada aluno. Possui ainda um papel fundamental no apoio às famílias e comunidade.

Neste momento, acolhe 5 alunos. Os alunos beneficiam do apoio de professores, educadores de infância e auxiliares pedagógicas (destacados pelo Ministério da Educação e Ciência), fisioterapeuta e psicóloga.

Compete aos órgãos de administração e gestão das escolas o encaminhamento de crianças/jovens para a CERCIFEIRA, com a participação dos pais/encarregados de educação e de todos os intervenientes no processo educativo do aluno. É função da Escola de Ensino Especial declarar a existência de vaga, após entrevista com o aluno, com os pais e com um responsável de escola que frequenta. A admissão é efetuada após homologação do encaminhamento e respetiva declaração de autorização de frequência emitidas pelo MEC (Ministério da Educação e Ciência).

D – Formação Profissional

A Formação Profissional, tem como público-alvo jovens com idade igual ou superior a 16 anos, sem limite máximo de idade, [com deficiência e incapacidade que pretendam ingressar ou reingressar no mercado de trabalho e não possuam habilitação profissional compatível com o exercício de uma profissão ou ocupação de um posto de trabalho inscritos no IEFP](#).

Criada em 1990, esta resposta social é hoje composta por nove cursos: Auxiliar de Pastelaria, Auxiliar de Cozinha, Costura, Auxiliar de Limpeza, Hortofloricultura, Serralharia e Carpintaria, cujos objetivos primordiais se prendem com a aquisição de competências e habilidades de carácter prático para o exercício de uma profissão futura. Existem ainda outros dois cursos, de Operador/ a de Jardinagem e

de Empregado/ a de Andares que, para além da potenciação de habilidades práticas, promovem a certificação académica ao nível do 9º ano.

Paralelamente, a Formação Profissional dinamiza cursos de Formação Contínua, com o propósito de certificar competências em áreas específicas de conhecimento ao nível teórico/ prático, [para o público supracitado e adicionalmente para pessoas empregadas que pretendam melhorar as suas qualificações](#).

O centro de formação funciona diariamente e articula as componentes dos referenciais de curso, com um plano de atividades sócio culturais, que enriquecem as aprendizagens e promovem o contacto mais eficaz com a comunidade envolvente. É de referir que este contacto é intensificado pelos momentos de [Formação Prática em Contexto de Trabalho \(FPCT\)](#), nos quais os clientes experienciam em contexto laboral comum as aprendizagens obtidas no centro de formação.

O tecido empresarial e comércio local, funcionam deste modo, como veículos importantes para a integração na vida ativa da pessoa portadora de deficiência e/ ou incapacidade.

E - Lar Residencial

O Lar Residencial é um estabelecimento para alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, de pessoas com deficiência e incapacidade que se encontrem impedidas de residir no seu meio familiar. São objetivos específicos do Lar Residencial:

1. Promover condições de bem-estar e qualidade de vida adequadas às necessidades específicas dos clientes;
2. Promover estratégias de reforço da autoestima e da valorização e autonomia pessoal e da capacidade para a organização das atividades de vida diária;
3. Promover ou manter a funcionalidade e a autonomia do residente;
4. Facilitar a integração em outras estruturas, serviços ou estabelecimentos mais adequados ao projeto de vida dos residentes;
5. Privilegiar a interação com a família e com a comunidade, no sentido da integração familiar e social dos clientes.

O Lar Residencial destina-se a pessoas portadoras de deficiência, com idade igual ou superior a 16 anos, que frequentem estabelecimentos de ensino, de formação profissional ou se encontrem enquadrados em programas ou projetos, em localidades fora da sua área de residência, cujos familiares não os possam acolher ou ainda com uma retaguarda já incapaz de prestar os cuidados devidos ao seu familiar. Os princípios orientadores são a humanização e respeito pela privacidade e individualidade dos clientes.

O Lar Residencial da CERCIFEIRA orienta-se para uma área de abrangência que corresponde ao concelho de Santa Maria da Feira.

F – Creche, Jardim e Atividades Tempo Livre (ATL)

Em 2002, nasce o *Sonho de Criança*, uma resposta social a nível de Creche e Atividades de Tempo Livre (ATL). Mais tarde, em 2005, esta resposta social foi enriquecida com a implementação do Jardim de Infância.

A Creche tem como público alvo crianças dos 4 aos 36 meses, sendo que os seus objetivos principais passam por estimular todas as áreas de desenvolvimento, nomeadamente no que respeita aos cuidados básicos de higiene, de sono, de alimentação, autonomia e socialização. Cientes da importância de brincar, objetiva-se que as crianças desenvolvam a sua motricidade fina e expressões, realizando-se, assim, várias atividades e brincadeiras em espaços exteriores da Instituição.

O Jardim de Infância integra crianças desde os 36 meses de idade até ao ingresso no 1º ciclo do Ensino Básico (5/6 anos). Nesta valência trabalha-se fundamentalmente as áreas do desenvolvimento psicomotor, autonomia pessoal e social, a socialização, o raciocínio e desenvolve-se estratégias e hábitos respeitantes aos cuidados básicos do dia a dia. Nestas idades recorre-se muito a atividades baseadas no *brincar a aprender e aprender a brincar*.

O ATL é um espaço de diversão e aprendizagem, onde está presente a vertente pedagógica e educativa promovendo o desenvolvimento global e integrado das crianças, entre os 6 e os 16 anos. Funciona no período pós-escolar e períodos de férias escolares. Os objetivos desta valência **passam por facilitar a aprendizagem, articulando o ensino com as escolas; apoiar na realização dos trabalhos de casa;** capacitar as crianças com competências de estudo autónomo; ocupar os tempos livres de forma lúdica e educativa, através de ateliers diversos e saídas de estudo.

G – Rendimento Social de Inserção (RSI)

A CERCIFEIRA estabeleceu em julho de 2005 um protocolo de cooperação com o Centro Distrital de Segurança Social de Aveiro, um Protocolo de Rendimento Social de Inserção (RSI). São desenvolvidas pela equipa de RSI ações destinadas à gradual integração social, laboral e comunitária dos titulares desta medida, bem como dos membros do seu agregado.

H – Centro de Recursos para a Inclusão (CRI)

O Centro de Recursos para a Inclusão (CRI), tem o seu início no ano letivo de 2013/14, prestando apoio especializado em Psicologia, Terapia da Fala, Terapia Ocupacional e Fisioterapia a crianças e jovens entre os 6 e os 18 anos com Necessidades Educativas Especiais. Este apoio é prestado nas escolas e sedes de Agrupamento protocoladas nos Concelhos de S.J. Madeira, S.M. Feira e Oliveira de Azeméis.

Funções dos colaboradores

Na CERCIFEIRA, considera-se que os recursos humanos constituem um elemento fundamental para o progresso e desenvolvimento da mesma, sendo estes recursos humanos absolutamente decisivos para o cumprimento da missão da CERCIFEIRA, assim ambiciona-se que todos os colaboradores deem o seu melhor durante o desenvolver da sua atividade.

É fundamental compreender que, independentemente das funções, o trabalho realizado é sempre em função e tendo em conta o bem-estar e qualidade de vida do cliente, tornando-se desta forma, o trabalho de equipa fundamental.

Ao longo do nosso desenvolvimento e evolução sentiu-se a necessidade de organizar uma estrutura de Recursos Humanos onde se implementou um manual de funções. A função de cada colaborador da CERCIFEIRA está descrita no manual de funções, cujo o seu principal objetivo é o de ser uma ferramenta facilitadora no desempenho das várias funções no âmbito da instituição.

Direitos, deveres e garantias dos colaboradores

Todos os colaboradores da CERCIFEIRA têm direitos, deveres e garantias que se encontram descritos no Regulamento Interno da Instituição. Os direitos do trabalhador são os deveres do empregador.

Art.º 16º

Deveres da instituição

1. Cumprir o disposto na convenção colectiva e legislação aplicáveis;
2. Respeitar e tratar com urbanidade e probidade o trabalhador;
3. Pagar pontualmente as retribuições;

4. Proporcionar boas condições de trabalho, tanto do ponto de vista físico como moral;
5. Contribuir para a elevação do nível de produtividade do trabalhador, nomeadamente, proporcionando-lhe formação profissional;
6. Respeitar a autonomia técnica do trabalhador que exerça atividades cuja regulamentação profissional o exija;
7. Possibilitar o exercício de cargos em organizações representativas dos trabalhadores bem como facilitar o exercício, nos termos legais, de atividade sindical na instituição;
8. Prevenir riscos e doenças profissionais, tendo em conta a proteção da saúde e segurança do trabalhador, devendo indemnizá-lo dos prejuízos resultantes de acidentes de trabalho e doenças profissionais, transferindo a respetiva responsabilidade para uma seguradora;
9. Adotar, no que se refere à higiene, segurança e saúde no trabalho, as medidas que decorram para a instituição da aplicação das prescrições legais e convencionais vigentes;
10. Fornecer ao trabalhador a informação e formação adequadas à prevenção de riscos de acidentes e doença e proporcionar aos trabalhadores as condições necessárias à realização do exame médico anual;
11. Manter permanentemente atualizado o registo dos trabalhadores, com indicação dos nomes, datas de nascimento e admissão, modalidades de contrato, categorias, promoções, retribuições, datas de início e termo das férias e faltas que impliquem perda de retribuição ou diminuição dos dias de férias.

Secção III

Do trabalhador

Art.º 17º

Deveres do trabalhador

1. Sem prejuízo de outras obrigações, o trabalhador deve:
 - a. Observar o disposto no contrato de trabalho e nas disposições legais e convencionais que o regem;
 - b. Respeitar e tratar com urbanidade e probidade o empregador, os superiores hierárquicos, os companheiros de trabalho e as demais pessoas que estejam ou entrem em relação com a instituição;

- c. Comparecer ao serviço com assiduidade e pontualidade;
 - d. Realizar o trabalho com zelo e diligência;
 - e. Cumprir as ordens e instruções do empregador em tudo o que respeite à execução e disciplina do trabalho, salvo na medida em que se mostrem contrárias aos seus direitos e garantias;
 - f. Guardar lealdade ao empregador, nomeadamente não negociando por conta própria ou alheia em concorrência com ele, nem divulgando informações relativas à instituição ou seus utentes, salvo no cumprimento de obrigação legalmente instituída;
 - g. Velar pela conservação e boa utilização dos bens, equipamentos e instrumentos relacionados com o seu trabalho;
 - h. Contribuir para a optimização da qualidade dos serviços prestados pela instituição e para a melhoria do respectivo funcionamento, designadamente, promovendo ou executando todos os atos tendentes à melhoria da produtividade e participando de modo diligente nas ações de formação que lhe foram proporcionadas pela entidade patronal;
 - i. Cooperar com a instituição na melhoria do sistema de segurança, higiene e saúde no trabalho, nomeadamente, por intermédio dos representantes dos trabalhadores eleitos para esse fim;
 - j. Cumprir as prescrições de segurança, higiene e saúde no trabalho estabelecidas nas disposições legais ou convencionais aplicáveis, bem como as ordens dadas pelo empregador;
 - k. Zelar pela sua segurança e saúde, submetendo-se, nomeadamente, ao exame médico anual e aos exames médicos, ainda que ocasionais, para que seja convocado.
2. O dever de obediência, a que se refere a alínea e. do número anterior, respeita tanto às ordens e instruções dadas diretamente pelo empregador como às emanadas dos superiores hierárquicos do trabalhador, dentro dos poderes que por aquele lhes forem atribuídos.

Art.º 18º

Garantias dos trabalhadores

1. É proibido ao empregador:
- a. Opor-se, por qualquer forma, a que o trabalhador exerça os seus direitos, bem como despedi-lo, aplicar-lhe outras sanções, ou tratá-lo desfavoravelmente por causa desse exercício;
 - b. Obstar, injustificadamente, à prestação efetiva do trabalho;

- c. Exercer pressão sobre o trabalhador para que atue no sentido de influir desfavoravelmente nas condições de trabalho dele ou dos companheiros;
- d. Diminuir a retribuição, baixar a categoria ou transferir o trabalho para outro local de trabalho, salvo nos casos legal ou convencionais previstos;
- e. Ceder trabalhadores do quadro de pessoal próprio para utilização de terceiros, salvo nos casos especialmente previstos;
- f. Obrigar o trabalhador a adquirir bens ou a utilizar serviços fornecidos pelo empregador ou por pessoa por ele indicada;
- g. Explorar, com fins lucrativos, quaisquer cantinas, refeitórios, economatos ou outros estabelecimentos diretamente relacionados com o trabalho, para fornecimento de bens ou prestações de serviços aos trabalhadores;
- h. Fazer cessar o contrato e readmitir o trabalhador, mesmo com o seu acordo, havendo o propósito de o prejudicar em direitos ou garantias decorrentes da antiguidade

Horário de Funcionamento das Valências

- **Serviços Administrativos funcionam das 9h às 12h30 e das 13h30 às 17h30, em dias úteis.**
- Centro de Atividades Ocupacionais funciona das **7h às 19h, incluindo o transporte dos clientes,** em dias úteis.
- Lar Residencial funciona das 16h às 9h30, em dias úteis, e fins-de-semana, feriados **e o mês de agosto,** 24horas.
- O Lar Residencial poderá permanecer aberto 24h, todos os dias, se algum dos seus clientes não se encontre a frequentar outra estrutura durante o período diurno.
- Serviço de Apoio Domiciliário funciona das 8:30m às 17h, em dias úteis, e das 8:30m às 13h ao fim-de-semana **e feriados.**
- Formação Profissional funciona das 8:30 às 16:45, em dias úteis.
- Creche/Jardim/ATL funciona das 7:30m às 19:30, em dias úteis.
- **Rendimento de Inserção Social funciona das 9h às 12h30 e das 13h30 às 17h, em dias úteis.**

- Centro de Recursos para a Inclusão funciona de segunda a sexta-feira das 8h30 às 17h30.
- Escola de Ensino Especial funciona de segunda a sexta-feira das 9h00 às 16h30.

Contactos

Sede CERCIFEIRA

Rua Dr. Santos Carneiro, nº 4

4520-221 Santa Maria da Feira

256 374 472 / 933 024 677

cercifeira@sapo.pt

Sonho da Criança

Rua das Valas S/Nº

4520-707 Macieira-Souto, Santa Maria da Feira

256 364 936 / 938456

Formação Profissional

Rua Domingos Pinto Ribeiro, nº 58

4520-155 Santa Maria da Feira

256 375 535 / 933 024 679

cercifeira.formacao@gmail.com

Lar Residencial

Rua Domingos Pinto Ribeiro, n.º 58

4520-155 Santa Maria da Feira

936 670 818/256 042 176

albuquerque.paula.cercifeira@gmail.com

Anexo X – Procedimento de avaliação de Desempenho

Regulamento de Avaliação de Desempenho

Artigo 1º

(Âmbito e Aplicação)

1. O presente Regulamento aplica-se a todo o pessoal ao serviço vinculado à CERCIFEIRA por um contrato de trabalho, exceto por contrato de prestação de serviços.
2. O Pessoal destacado nos termos do número anterior, que adira a ser avaliado nos termos do presente regulamento, beneficia de todas as medidas previstas e a prever pela Organização.

Artigo 2º

(Designação)

1. O sistema de avaliação presente neste regulamento, será designado por Avaliação de Desempenho.

Artigo 3º

(Princípios, Objetivos, Finalidades)

1. A Avaliação de Desempenho consiste num processo de avaliação contínua do colaborador, **que considera aspetos como:** conhecimentos, competências, valores e **empenho** profissional. **Este processo** obedece aos princípios da igualdade e objetividade de critérios, justiça, imparcialidade e participação dos colaboradores no processo de avaliação.
2. Os Objetivos da Avaliação de Desempenho visam essencialmente:
 - **Sensibilizar os colaboradores para os objetivos organizacionais que agregam valor à instituição;**
 - Desenvolver uma cultura de gestão participada e orientada para resultados com base em objetivos previamente estabelecidos;
 - Mobilizar os funcionários em torno da missão e visão da Cercifeira, orientando a sua atividade em função de objetivos claros e critérios de avaliação transparentes;

- Reconhecer o mérito, assegurando a diferenciação e valorização dos diversos níveis de desempenho com atribuição de novas funções e eventuais promoções, no caso de recrutamento interno, e dotar a Cercifeira de critérios para atribuição de incentivos aos seus colaboradores;
- Promover a [comunicação interna dos diversos níveis hierárquicos da instituição](#), estabelecendo como instrumentos essenciais no processo de avaliação de desempenho a entrevista intermédia, a entrevista de avaliação e a autoavaliação;
- [Proporcionar aos colaboradores momentos de introspeção acerca do seu desempenho e empenho](#);
- [Transmitir aos colaboradores o feedback acerca do seu desempenho sob o ponto de vista de quem avalia](#);
- Melhorar o conhecimento da organização sobre a qualidade dos recursos humanos de que dispõe;
- Fomentar o desenvolvimento profissional dos funcionários, através da identificação de necessidades de formação, a considerar necessariamente na elaboração dos planos de formação tendentes à melhoria da resposta dos serviços e da qualidade dos recursos humanos.

Artigo 4º

(Modalidades de Avaliação e Prazos para Classificação)

1. A Avaliação de Desempenho pode ser normal ou extraordinária.
2. A avaliação normal abrange o período de 01 de janeiro a 31 de dezembro do mesmo ano.
3. A Avaliação extraordinária realiza-se de acordo com o previsto no artigo 6º do presente regulamento.
4. O processo de classificação da autoavaliação e heteroavaliação, tanto para a avaliação normal como para a extraordinária, será iniciado em [dezembro](#) e terá de estar finalizado até ao dia [31](#) do mesmo mês.
5. [Durante o mês janeiro do ano seguinte](#) decorre a entrevista de avaliação, [onde se dará a conhecer a avaliação ao avaliado e onde se procederá à elaboração do Plano de Desenvolvimento do Colaborador](#). Nesta entrevista serão atribuídos os prémios de reconhecimento.

Artigo 5º
(Avaliação Normal)

1. A avaliação normal é da iniciativa da CERCIFEIRA e abrange os trabalhadores que, nos termos do nº1 do artigo 1º, no ano a que se reporta, tenham pelo menos 7 meses de serviço efetivo prestado e em contacto funcional com os avaliadores.

Artigo 6º
(Avaliação Extraordinária)

1. A avaliação extraordinária aplica-se aos trabalhadores que não cumprindo os requisitos previstos no artigo anterior ou que se enquadrem no nº2 do art.º. 1º, acordem e manifestem interesse, por forma escrita ou verbal, na sua aplicação.

Artigo 7º
(Competências para Avaliar)

1. Compete à CERCIFEIRA designar a equipa de avaliadores.
2. Esta equipa é composta por pelo menos 2 elementos que serão diferentes consoante o avaliado e a função ou cargo que está em causa. Assim sendo:
 - 2.2. **Membro da direção responsável pela valência a ser avaliada e o Subcoordenador valência** no que diz respeito ao **Diretor Técnico da respetiva valência**;
 - 2.3. **Diretor Técnico e Subcoordenador da valência a ser avaliada** no que diz respeito **à Equipa Técnica**;
 - 2.4. **Diretor Técnico** e o **Responsável de serviço da valência em questão** no que diz respeito aos **Serviços de Apoio**;
 - 2.5. **Membro da direção responsável pela valência a ser avaliada e Diretor Técnico da respetiva valência**, no que diz respeito ao elemento da **Equipa Técnica** que acumula as **funções de Subcoordenador**;

2.6. Direção, excetuando o representante da área administrativa, **face aos responsáveis administrativo/financeiro e Chefe de Divisão**;

2.7. Membro da direção e Coordenador dos Transportes, no que diz respeito ao **serviço de transporte e manutenção**;

2.8. Um membro da direção e um representante da Equipa de Qualidade face ao Gestor da Qualidade.

Artigo 8º

(Critérios de Avaliação)

1. Compete à Direção da CERCIFEIRA promover as ações formativas ou informativas, no sentido de assegurar:
 - 1.1. O cumprimento dos objetivos e procedimentos relativos à avaliação;
 - 1.2. A aplicação rigorosa dos critérios de classificação;
 - 1.3. A elaboração de instruções técnicas tendentes ao esclarecimento dos objetivos e métodos **aplicados durante o processo de avaliação de desempenho**.

Artigo 9º

(Instruções técnicas)

Cuidados no processo de Avaliação do Desempenho:

1. Os avaliadores **e os avaliados**, devem ter sempre presente todas as disposições do Regulamento de Avaliação de Desempenho, antes de dar início à avaliação;
2. Como forma de evitar o “efeito de Halo” e o erro “Sistemático”, a apreciação do colaborador deve cingir-se às suas funções, aos cargos que desempenha e/ou às responsabilidades que lhe estão cometidas pela Organização;
3. Como forma de evitar o “erro de memória / **erro de recenticidade**”, os avaliadores ou o próprio avaliado, no caso da autoavaliação, devem ter em conta apenas o **período em que incide a avaliação**, não devem deixar-se influenciar por períodos de maior ou menor

quebra de trabalho ou atribuições, nem devem basear-se em factos ou ocorrências recentes;

4. De forma a evitar também o “erro de tendência central”, os avaliadores e o próprio avaliado, no caso da autoavaliação, devem realizar a avaliação, de modo independente, critério a critério, para que a avaliação permita traduzir os pontos fortes e menos fortes do colaborador, evitando recorrer a pontuações médias procurando fazer distinção entre os diversos colaboradores;
5. Todas as informações respeitantes ao processo de avaliação do desempenho são guardadas sob sigilo;
6. Apenas poderão ser divulgadas, em termos absolutos, as menções qualitativas finais, sem nomear a identificação das pessoas às quais as avaliações se referem;
7. O resultado final da avaliação quantitativa apenas deverá ser utilizado pela organização, com objetivo de promover as pessoas, planificar ações tendentes à melhoria da qualidade dos recursos humanos e no sentido de corrigir situações funcionais no Plano de Desenvolvimento do Colaborador.

Artigo 10º

(Avaliação)

1. A Heteroavaliação consiste em medir o desempenho do colaborador por comparação ao desempenho esperado, espelhado nos diferentes comportamentos associados aos distintos critérios ponderados. A medição é feita através da análise documental (Plano de Desenvolvimento do colaborador; registo de assiduidade e pontualidade) e da observação direta, objetiva e consistente dos avaliados. Posteriormente, esta concretizar-se-á numa classificação apurada através da ficha de avaliação.
2. A autoavaliação consiste na avaliação que o colaborador faz de si próprio e concretiza-se numa classificação idêntica à ficha de heteroavaliação.

Artigo 11º

(Classificação)

2. A classificação obedece aos seguintes itens:
 - Os critérios avaliados variam de importância relativa e têm ponderações diferentes consoante a posição hierárquica.
 - A variação da importância relativa é determinada pela Direção da CERCIFEIRA, e procura traduzir o interesse da organização face aos fatores mais importantes em determinadas funções e grupos profissionais;
 - A classificação obtida em cada critério de avaliação resulta da média da classificação obtida do total dos comportamentos que o compõe a multiplicar pela respetiva ponderação.
3. A classificação final é obtida pelo somatório da pontuação ponderada do conjunto dos critérios;
4. A classificação quantitativa final traduz-se nas seguintes menções qualitativas:
 - De 4,51 a 5 pontos – Excelente
 - De 3,51 a 4,50 pontos – Muito Bom
 - De 2,51 a 3,50 pontos – Bom
 - De 1,51 a 2,50 pontos – Satisfatório
 - De 1 a 1,50 pontos – Insuficiente

Artigo 12º

(Entrevista intermédia)

1. Ficam sujeitos a entrevista intermédia aqueles colaboradores que cumulativamente preencham os seguintes requisitos:
 - a) Terem sido avaliados no ano anterior e possuam o respetivo PDC;
 - b) Terem exercido as suas funções desde o início do período de avaliação até à data da entrevista sem que tenham faltado por um período superior a três meses consecutivos ou intercalados.
2. A entrevista decorre a meio do período de avaliação (no final do mês de junho) devendo os avaliadores reunir com o avaliado e fazerem, em conjunto, um ponto da situação face ao desempenho do colaborador em causa, nomeadamente tendo presente o cumprimento do respetivo PDC.

3. Esta entrevista será de acompanhamento e dela não resultará qualquer classificação.

Artigo 13º

(Entrevista de avaliação)

5. A entrevista de avaliação é realizada durante o mês de janeiro (do ano seguinte a que se reporta o início da avaliação), após a elaboração da auto e heteroavaliação.
6. Consiste numa reunião entre avaliadores e avaliado onde os primeiros apresentam ao colaborador em causa a classificação que lhe foi atribuída em cada comportamento e critério e respetivo fundamento, além da nota final.
7. Durante a entrevista de avaliação o avaliado pode apresentar argumentação que suscite revisão da sua classificação ou solicitar para, no limite máximo de três dias úteis, apresentar elementos que possam contribuir para tal.
8. Nesta entrevista serão elaborados, conjuntamente, os objetivos a atingir durante o próximo ano de avaliação.

Artigo 14º

(Reclamação)

1. Os avaliados podem reclamar da sua avaliação, se assim considerarem, após a tomada de conhecimento da sua avaliação final.
2. A sua reclamação, por escrito, deverá ser dirigida ao Gestor da Qualidade, no prazo de 3 dias úteis, contados desde a data em que tomaram conhecimento da sua avaliação final, indicando os factos que julguem suscetíveis de fundamento para a revisão da sua avaliação de Desempenho.

Artigo 15º

(Apreciação das reclamações)

1. As reclamações sobre a Avaliação Individual de Desempenho, enviadas ao Gestor da Qualidade, nos termos do nº 2 do Artigo 15º, serão apreciadas pela Direção da CERCIFEIRA.
2. A Direção encarregará um dos seus elementos para, junto dos avaliadores e do avaliado, apurar as razões da reclamação, produzindo, no final, um parecer escrito que fundamente as razões do acordo ou desacordo com a avaliação atribuída.
3. Da decisão final da Direção, o colaborador ficará com a avaliação que lhe foi atribuída, sendo-lhe dado conhecimento escrito da decisão até à data prevista no respetivo subprocesso.

Artigo 16º

(Relatório final)

1. Concluído o processo de Avaliação, os avaliadores deverão produzir uma informação quantitativa da avaliação, em geral, dando conta das seguintes informações, a enviar à Direção da CERCIFEIRA:
 - Nº total de colaboradores avaliados;
 - Nº de colaboradores avaliados, por valência e/ou grupo profissional;
 - Média da pontuação obtida pelos colaboradores, em toda a organização;
 - Média da pontuação obtida pelos colaboradores, critério a critério;
 - Média final obtida em cada valência e/ou grupo profissional.

Artigo 17º

(Omissões)

A resolução das situações omissas ou de dúvida face ao estipulado no presente regulamento, são da competência da Direção da CERCIFEIRA.

Anexo XI – Questionário de Avaliação de Desempenho

Critérios de Avaliação	Comportamentos Observados	
Cooperação/Trabalho em Equipa	Apoia e suporta os colegas, disponibilizando-se sempre que necessário para ajudar	
	Disponibiliza-se para executar atividades e/ou objetivos diferentes (retirar e acrescentar na iniciativa e motivação)	
	Disponibiliza-se para executar trabalhos e/ou formação fora do horário de trabalho (retirar e acrescentar na iniciativa e motivação)	
	É-lhe fácil trabalhar com pessoas que apresentam uma perspectiva/opinião diferente	
	Partilha com os restantes elementos de equipa o seu conhecimento e experiência	
	Orienta o seu trabalho de forma a alcançar os objetivos da equipa	
Soma do critério	Autoavaliação	Heteroavaliação
Relacionamento Interpessoal/Comunicação	Tem um bom relacionamento com todos os intervenientes externos (significativos, parceiros e outros)	
	Promove e mantém um clima amigável entre equipa e com o cliente	
	Adapta o seu estilo de comunicação escrita e/ou oral aos interlocutores	
	Reage de uma forma construtiva face aos desapontamentos e contrariedades	
Soma do critério	Autoavaliação	Heteroavaliação
Iniciativa e motivação	Atua para resolver problemas e atingir objetivos antes que lhe perguntem ou lhe peçam para fazer	
	Apresenta ideias/sugestões com vista à obtenção de resultados de melhoria, quer dos objetivos individuais, quer dos objetivos organizacionais. (acrescentar)	
	Encontra soluções inovadoras para projetos e atividades, tendo em conta os objetivos organizacionais. (retirar)	
	Desenvolve esforços com vista a melhorar os próprios conhecimentos e competências (Retirar)	
	É curioso e interessado procurando respostas às solicitações diárias	
Soma do critério	Autoavaliação	Heteroavaliação
Competências Técnicas	Desenvolve trabalho de forma eficaz e eficiente	
	Aplica conhecimentos teóricos e práticos adequados às exigências da função	
	Conhece e aplica corretamente os procedimentos, manuais, normas reguladoras e regulamentos em vigor	

	Usa e preenche os os impressos adequados às circunstâncias de forma correta (acrescentar)	
	Preenche os impressos de forma correta (retirar)	
Soma do critério	Autoavaliação	Heteroavaliação
Responsabilidade	Assume responsabilidades, não desiste até que os objetivos estejam alcançados (retirar)	
	Organiza o seu trabalho de acordo com os objetivos, estabelecendo prioridades, com vista à conclusão das tarefas nos tempos previstos	
	Pondera previamente a consequência das suas decisões, comportamentos e atitudes	
	Assume a consequência das suas decisões, comportamentos e atitudes	
Soma do critério	Autoavaliação	Heteroavaliação
Controlo de grupo/Orientação para o cliente	Adequa a sua forma de atuação às características individuais dos clientes	
	Vai de encontro ao cliente de forma educada, responsável e prestativa	
	Responde às necessidades do cliente de forma eficiente e eficaz	
Soma do critério	Autoavaliação	Heteroavaliação
Gestão de recursos	Evita consumos desnecessários (retirar)	
	Zela pela boa conservação dos equipamentos, materiais e espaços físicos	
Soma do critério	Autoavaliação	Heteroavaliação
Assiduidade	Nº de horas de faltas ocorridas (independentemente do motivo, com ou sem justificação)	
Soma do critério	Autoavaliação	Heteroavaliação
Pontualidade	Respeita o horário de entrada (Nº de atrasos verificados)	
	Respeita o horário de saída (Nº de saídas antecipadas)	
Soma do critério	Autoavaliação	Heteroavaliação
Liderança	Trata os colaboradores que tem a seu cargo com equidade	
	Envolve a equipa nos objetivos e projetos da instituição	
	Orienta, apoia e coopera com a equipa*	

	Informa e comunica de forma construtiva o desempenho aos colaboradores da equipa*	
	Capacidade de liderança e chefia*	
Soma do critério	Autoavaliação	Heteroavaliação
Soma total		

Anexo XII – Matriz de Avaliação

Matriz de Ponderação para Avaliação de Desempenho

Critérios	Serviços de Apoio			Quadros Superiores (Chefias)	Equipa Técnica	CRI
	Motoristas	Administrativos	Gerais			
Competências Técnicas	12%	20%	16%	10%	20%	20%
Assiduidade	13%	8.5%	8.5%	3%	6%	12%
Pontualidade	13%	8.5%	8.5%	2%	6%	
Cooperação/Trabalho equipa	10%	6%	6%	15%	11%	11%
Iniciativa e motivação	10%	16%	16%	14%	10%	10%
Responsabilidade	11%	16%	15%	8%	12%	12%
Relacionamento interpessoal / Comunicação	13%	10%	6%	18%	15%	15%
Gestão Recursos	16%	13%	22%	3%	5%	5%
Liderança				20%		
Controlo do Grupo / Orientação para o cliente	2%	2%	2%	7%	15%	15%

Notas:

1. Ponderações a azul foram ponderações alteradas pela Coordenadora dos Transportes (Dr.^a Raquel Queirós), uma vez que as mesmas se encontravam desadequadas.
2. A Dr.^a Joana Latourrette, Diretora Técnica do CRI, passa a ser avaliada como DT, seguindo os mesmos critérios de avaliação e ponderação dos restantes Quadros Superiores (chefias).

Classificação Final

Qualitativo	Excelente	Muito Bom	Bom	Suficiente	Insuficiente
Quantitativo	4.51 a 5	3.51 a 4.5	2.51 a 3.5	1.51 a 2.5	1 a 1.5

Anexo XIII – Adenda ao Procedimento de Avaliação de Desempenho

O seguinte documento tem como objetivo apresentar uma proposta relativamente ao procedimento de Avaliação de Desempenho da Instituição CERCIFEIRA. Esta proposta divide-se em duas partes: parte I - atualização do procedimento existente; parte II – introdução de um novo modelo de avaliação.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas que tem como objetivo analisar o desempenho individual ou grupal dos trabalhadores nas organizações. Este procedimento decorre durante um determinado período e visa analisar e avaliar a postura profissional, o conhecimento técnico e a relação com os parceiros de trabalho.

Este procedimento deverá ter como finalidade a melhoria quer dos trabalhadores, quer da organização, levando ao crescimento de ambos.

É fundamental ter em conta que este é um processo complexo, por isso deve ser realizado com cuidado e rigor, de forma, a que na entrevista de avaliação, o feedback seja o mais claro possível. Este deve ser um momento de reflexão e discussão entre o avaliador e o avaliado, onde se delineiem novos objetivos para o próximo ano.

OBJETIVO GERAL

Esta atualização tem como principal objetivo obter um instrumento operacional de Recursos Humanos mais simples, objetivo e claro, de forma a que incite o menor número possível de problemas, mantendo os colaboradores o mais motivados possível.

A nova proposta de avaliação visa tornar o processo mais inclusivo e objetivo, recorrendo a diferentes pontos de vista.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Tentar acabar com os pontos fracos detetados na análise SWOT;
- Melhorar aspetos menos positivos na avaliação de desempenho;
- Adotar um procedimento que englobe mais os trabalhadores na hora de avaliar;
- Melhorar a comunicação interna;

A presente adenda aplica-se à Avaliação de Desempenho 360°, a ser implementada nos Diretores Técnicos, Formação Profissional e Serviços Administrativos.

Nela apenas constam todas as alterações relativas ao procedimento normal de avaliação de desempenho da CERCIFEIRA.

Artigo 7º

(Competências para Avaliar)

3. Na avaliação 360º graus que será aplicada aos Diretores Técnicos, a toda a área da Formação Profissional e a área Administrativa, esta deverá ser aplicada por dois membros da direção, que não participem no processo da avaliação. Devem aplicar os formulários da seguinte forma:

3.1.1. Diretores Técnicos:

- 3.1.1.1. Membro da direção responsável pela valência a ser avaliada, ao próprio Diretor Técnico, ao subcoordenador, a um representante da equipa técnica no que diz respeito ao Diretor Técnico;

3.1.2. Serviços Administrativos:

- 3.1.2.1. Um membro da direção, excetuando o que faz parte da administração, o próprio administrativo, um dos colaboradores diretos, um colaborador de uma valência, selecionado pela Direção no que diz respeito aos Administrativos;

3.1.3. Na Formação Profissional:

- 3.1.3.1. Membro da direção responsável pela valência, próprio Gestor de Formação, um auxiliar de Educação e Formadores no que diz respeito ao Gestor de Formação;
- 3.1.3.2. Gestor da Formação, o próprio Coordenador Pedagógico, um Formador e Formandos no que diz respeito ao Coordenador Pedagógico;
- 3.1.3.3. Gestor da Formação, o próprio Psicólogo, um Formador e Formandos no que diz respeito ao Psicólogo;

3.1.3.4. Coordenador Pedagógico, Psicólogo, Educador Social, um Formador no que diz respeito ao Educador Social;

3.1.3.5. Gestor da Formação, Coordenador Pedagógico, o próprio Formador e Formandos no que diz respeito ao Formador;

3.1.3.6. Gestor da Formação, um colega de trabalho direto, Formadores e Formandos no que diz respeito aos Auxiliares de Educação;

3.1.3.7. Gestor da Formação, o próprio Administrativo, um Formador e um Auxiliar de Educação no que diz respeito ao Administrativo.

Notas:

- A escolha dos trabalhadores da Equipa Técnica e dos Formadores a participar na avaliação deve variar de ano para ano, de forma a que seja possível angariar o máximo de opiniões diferentes.
- Na Formação Profissional, dado o variado número de Formadores, é importante que se retire proveito da opinião de todos, assim sugere-se que seja solicitada a participação de formadores diferentes nos diferentes avaliados.

Artigo 10º

(Avaliação)

3. Na avaliação 360º, o colaborador é avaliado por um círculo de pessoas que afetam e são afetados pelo seu desempenho na organização, dando assim a vantagem do colaborador ter uma visão mais abrangente do seu desempenho e sobre várias e diferentes perspetivas. Neste sentido, os formulários de avaliação são preenchidos por todos os intervenientes na mesma altura, inclusive pelo próprio avaliado, e têm critérios bem definidos que avaliam as mesmas dimensões e competências.

Artigo 11º

(Classificação)

5. A classificação quantitativa final da avaliação de desempenho 360° traduzir-se-á nas seguintes menções qualitativas:
- a. De 4,5 a 5 pontos – Excelente
 - b. De 3,1 a 4,4 pontos – Bom
 - c. De 1,51 a 3 pontos – Suficiente
 - d. De 0 a 1,50 pontos - Insuficiente

Artigo 12º

(Entrevista intermédia)

4. Na avaliação 360°, a entrevista de feedback intermédia decorre a meio do período de avaliação (no final do mês de junho) devendo os responsáveis pela aplicação reunir com o avaliado e fazerem, em conjunto, um ponto da situação face ao desempenho do colaborador em causa, nomeadamente tendo presente o cumprimento do respetivo PDC.

Artigo 13º

(Entrevista de avaliação)

9. Na avaliação 360°, os aplicadores da avaliação terão de apresentar ao Diretor técnico, quando se aplique, o material final de avaliação para que este conjuntamente com o avaliado discuta os pontos fracos e os pontos fortes, estabelecendo assim um plano de desenvolvimento e melhoria.
10. No caso da avaliação dos DT, os próprios membros aplicadores da direção farão a entrevista da avaliação, colocando em prática o referido no ponto 5.

1. Questionário de Avaliação de desempenho - Liderança

CERCIFEIRA		20__
Nome do avaliado:		Função:
Valência (s):	Data de avaliação:	

Relacionamos abaixo, um conjunto de características e competências desejáveis ao cargo/função. Analise cada uma delas e indique apenas **UM** dos conceitos, marcando um **X** no que mais se adequa à sua opinião/decisão.

CONCEITOS:	
1 – INSUFICIENTE	3 – BOM
2 – SUFICIENTE	4 – EXCELENTE

<u>Dimensão Institucional</u> – características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da instituição.	1	2	3	4
Identificação com a organização - Compromete-se com a missão e os valores da instituição. - Empenha-se por manter os espaços físicos e os materiais organizados e em bom estado.				
Orientação para resultados - Concentra-se nos resultados assumindo compromissos com os objetivos organizacionais definidos. - Contribui com ideias/sugestões inovadoras para atingir os objetivos.				
Capacidade de análise / Resolução de problemas - Capacidade de resolução de problemas na sua área de atuação. - Capacidade para julgar e emitir recomendações de melhoria na sua área de atuação.				

<u>Dimensão funcional</u> - caraterísticas que provocam impacto nos processos e formas de trabalho.	1	2	3	4
Qualidade e Produtividade - Realiza as suas funções de forma eficaz, eficiente e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados. - Capacidade para cumprir prazos, apresentando resultados positivos. - Capacidade de trabalho sob pressão.				
Habilidade Técnica - Possui e aplica conhecimentos sobre os procedimentos, normas e padrões internos para a realização da sua função. - Organiza recursos para alcançar os objetivos do trabalho.				
Orientação para o cliente - Estabelece contactos pessoais, de forma assertiva, procurando satisfazer as expectativas e necessidades dos clientes, significativos e fornecedores. - Adequa a sua forma de atuação às caraterísticas individuais dos clientes. - Responde às necessidades dos clientes de forma eficiente e eficaz.				
Energia e disposição para o trabalho - Demonstra interesse, entusiasmo e determinação nas suas funções. - É curioso e desenvolve esforços com vista a melhorar os próprios conhecimentos e competências				
Assiduidade / Pontualidade Cumpre a jornada de trabalho pré-estabelecida tanto no aspeto horário como em frequência.				
Habilidades de comunicação Expressa-se de forma clara e concisa.				

• Procura obter sugestões e contribuições da equipa. • Adapta o seu estilo de comunicação escrita e/ou oral aos interlocutores.				
Trabalho em equipa • Mostra disponibilidade para trabalhar, apoiar e suportar a equipa. • Interage com a equipa, ouvindo e aceitando posições contrárias. • Valoriza a eficácia da equipa acima da vantagem pessoal. • Orienta e organiza o trabalho de forma a alcançar os objetivos da equipa.				
<u>Dimensão Individual</u> - caraterísticas que decorrem das atitudes e dos comportamentos	1	2	3	4
Atualização • Investe no seu desenvolvimento profissional, mantendo-se atualizado.				
Flexibilidade e Adaptação • Tem facilidade de adaptação e capacidade de aceitação de mudanças a nível de procedimentos, métodos e ferramentas.				
Relacionamento interpessoal • Capacidade para ter um bom relacionamento com pares, superiores, subordinados, clientes, significativos e fornecedores. • Promove e mantém um clima amigável entre a equipa e os clientes. • Capacidade para resolver divergências.				
Responsabilidade • Lidera pelo exemplo. • Orienta para o desenvolvimento futuro da instituição.				

2. Questionário de Avaliação de desempenho – Equipa Técnica

CERCIFEIRA		20__
Nome do avaliado:		Função:
Valência (s):	Data de avaliação:	

Relacionamos abaixo, um conjunto de caraterísticas e competências desejáveis ao cargo/função. Analise cada uma delas e indique apenas **UM** dos conceitos, marcando um **X** no que mais se adequa à sua opinião/decisão.

CONCEITOS:	
1 – INSUFICIENTE	3 – BOM
2 – SUFICIENTE	4 – EXCELENTE

<u>Dimensão Institucional</u> – caraterísticas que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da instituição.	1	2	3	4
Identificação com a organização • Compromete-se com a missão e os valores da instituição. • Empenha-se por manter os espaços físicos e os materiais organizados e em bom estado.				
Capacidade de análise / Resolução de problemas • Capacidade de resolução de problemas na sua área de atuação. • Capacidade para julgar e emitir recomendações de melhoria na sua área de atuação.				
<u>Dimensão funcional</u> - caraterísticas que provocam impacto nos processos e formas de trabalho.	1	2	3	4
Qualidade e Produtividade				

- Realiza as suas funções de forma eficaz, eficiente e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados. - Capacidade de trabalho sob pressão.				
Habilidade Técnica - Possui e aplica conhecimentos sobre os procedimentos, normas e padrões internos para a realização da sua função. - Organiza os recursos e materiais necessários para atingir os objetivos do seu trabalho.				
Orientação para o cliente - Estabelece contactos pessoais, de forma assertiva, procurando satisfazer as expectativas e necessidades dos clientes, significativos e fornecedores. - Adequa a sua forma de atuação às características individuais dos clientes. - Responde às necessidades dos clientes de forma eficaz e eficiente.				
Energia e disposição para o trabalho Demonstra interesse e entusiasmo nas suas funções, mantendo-se atualizado a nível do desenvolvimento profissional.				
Assiduidade / Pontualidade Cumprir a jornada de trabalho de trabalho pré-estabelecida tanto no aspeto horário como frequência.				
Habilidades de comunicação - Expressa-se de forma clara e simples. - Adapta o seu estilo de comunicação escrita e/ou oral aos interlocutores.				
Trabalho em equipa - Mostra disponibilidade para trabalhar, apoiar e suportar a equipa. - Relaciona-se com a equipa, ouvindo e aceitando opiniões contrárias. - Orienta e organiza o trabalho de forma a alcançar os objetivos da equipa.				

<u>Dimensão Individual</u> - caraterísticas que decorrem das atitudes e dos comportamentos	1	2	3	4
Flexibilidade e Adaptação Adapta-se e aceita as mudanças que ocorrem na instituição a nível de procedimentos, métodos e ferramentas.				
Relacionamento interpessoal - Capacidade para ter um bom relacionamento com pares, superiores, clientes, significativos e fornecedores. - Promove e mantém um clima amigável entre a equipa e os clientes. - Capacidade para resolver divergências.				
Responsabilidade Orienta para o desenvolvimento da instituição.				

3. Questionário de Avaliação de desempenho – Formandos

Este questionário encontra-se a ser trabalhado pelas terapeutas e psicólogas do CRI, de forma a ser adaptado a uma linguagem de símbolos adequada aos clientes com maior dificuldades de interpretação e comunicação.

CERCIFEIRA		20__
Nome do avaliado:		Função:
Valência (s):	Data de avaliação:	

Indique apenas **UM** dos conceitos, marcando um **X** no que mais se adequa à sua opinião/decisão.

CONCEITOS:	
1 – INSUFICIENTE	3 – BOM
2 – SUFICIENTE	4 – EXCELENTE

<u>Dimensão funcional</u>	1	2	3	4
Qualidade e Produtividade - Realiza as suas funções de forma eficaz e eficiente. - Mantém a calma em situações de stress.				
Habilidade Técnica - Tem conhecimentos sobre as matérias que ensina. - Tem os materiais necessários para realizar as atividades.				
Orientação para o cliente - Apoia/ajuda os clientes quando precisam de apoio. - Responde às suas dúvidas.				
Energia e disposição para o trabalho Demonstra interesse e entusiasmo nas suas funções.				
Assiduidade / Pontualidade Cumprir a jornada de trabalho.				
Habilidades de comunicação Fala de forma clara e simples.				
Trabalho em equipa - Está disponível para trabalhar e apoiar os formandos/clientes. - Ouve e aceita a opinião dos formandos/clientes.				
<u>Dimensão Individual</u>	1	2	3	4
Relacionamento interpessoal - Tem um bom relacionamento com todas as pessoas da instituição/formação. - Tem capacidade para resolver os problemas.				
Responsabilidade É responsável.				

Anexo XVI – Grelhas de Avaliação de Desempenho 360°

1. Tabela de resultados da avaliação de desempenho 360° - Liderança

GRELHA DE AVALIAÇÃO																	
Nome do avaliado:														Data da avaliação:			
Função/valência:																	
Nº	AVALIADOR	Dimensão Institucional			Dimensão funcional							Dimensão Individual				AVALIAÇÃO QUANTITATIVA	AVALIAÇÃO QUALITATIVA
		Identificação com a organização	Orientação para resultados	Capacidade de análise / Resolução de Problemas	Qualidade e Produtividade	Habilidade técnica	Orientação para o cliente	Energia e disposição para o trabalho	Assiduidade / Pontualidade	Habilidades de Comunicação	Trabalho em equipa	Atualização	Flexibilidade e Adaptação	Relacionamento interpessoal	Responsabilidade		
		Ponderação: 6%	Ponderação: 7%	Ponderação: 7%	Ponderação: 10%	Ponderação: 7%	Ponderação: 10%	Ponderação: 4%	Ponderação: 3%	Ponderação: 6%	Ponderação: 10%	Ponderação: 5%	Ponderação: 5%	Ponderação: 10%	Ponderação: 10%		
1	avaliador 1																Insuficiente
2	avaliador 2																Insuficiente
3	avaliador 3																Insuficiente
4	avaliador 4																Insuficiente
INSUFICIENTE (0 a 150) SUFICIENTE (151 a 3) BOM (31 a 4) MUITO BOM (41 a 5)					Ponderação: 1% a 100%										Avaliação: 0 a 5 valores Média		Insuficiente

2. Tabela de resultados da avaliação de desempenho 360° - Equipa Técnica

GRELHA DE AVALIAÇÃO																				
Nome do avaliado:																				
Função/valência:																				
		Data da avaliação:																		
Nº	AVALIADOR	Dimensão Institucional		Dimensão funcional								Dimensão Individual					AVALIAÇÃO QUANTITATIVA	AVALIAÇÃO QUALITATIVA		
		Identificação com a organização	Capacidade de análise / Resolução de Problemas	Qualidade e Produtividade	Habilidade técnica	Orientação para o cliente	Energia e disposição para o trabalho	Assiduidade / Pontualidade	Habilidades de Comunicação	Trabalho em equipa	Flexibilidade e Adaptação	Relacionamento interpessoal	Responsabilidade							
		Ponderação: 6%	Ponderação: 6%	Ponderação: 8%	Ponderação: 10%	Ponderação: 15%	Ponderação: 5%	Ponderação: 3%	Ponderação: 7%	Ponderação: 10%	Ponderação: 5%	Ponderação: 15%	Ponderação: 10%							
1	avaliador 1																0	Insuficiente		
2	avaliador 2																0	Insuficiente		
3	avaliador 3																0	Insuficiente		
4	avaliador 4																0	Insuficiente		
INSUFICIENTE (0 a 150) SUFICIENTE (151 a 3) BOM (3.1 a 4) MUITO BOM (4.1 a 5)																Avaliação: 0 a 5 valores		Média	0	Insuficiente

3. Tabela de resultados da avaliação de desempenho 360° - Formandos

GRELHA DE AVALIAÇÃO

Nome do avaliado:											
Função/valência:											
Data da avaliação:											

N.º	AVALIADOR	Dimensão funcional							Dimensão Individual		AVALIAÇÃO QUANTITATIVA	AVALIAÇÃO QUALITATIVA
		Qualidade e Produtividade	Habilidade técnica	Orientação para o cliente	Energia e disposição para o trabalho	Assiduidade / Pontualidade	Habilidades de Comunicação	Trabalho em equipa	Relacionamento interpessoal	Responsabilidade		
		Ponderação: 8%	Ponderação: 10%	Ponderação: 20%	Ponderação: 5%	Ponderação: 5%	Ponderação: 10%	Ponderação: 15%	Ponderação: 15%	Ponderação: 12%		
1	avaliador 1										0	Insuficiente
2	avaliador 2										0	Insuficiente
3	avaliador 3										0	Insuficiente
4	avaliador 4										0	Insuficiente
		Ponderação: 1% a 100%							Avaliação: 0 a 5 valores Média		0	Insuficiente