

Daniela Inês Vieira Ferreira

Relatório de Estágio

Gestão de Recursos Humanos: avaliação da satisfação no trabalho do Centro de Animação e Apoio Comunitário da Freguesia de Alte.



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2021

Daniela Inês Vieira Ferreira

Relatório de Estágio

Gestão de Recursos Humanos: avaliação da satisfação no trabalho do Centro de Animação e Apoio Comunitário da Freguesia de Alte.

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos Trabalho efetuado sob orientação de:

Professor Doutor Joaquim Pinto Contreiras

Professora Doutora Maria Margarida Viegas

Relatório de estágio para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos.



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2021

Gestão de Recursos Humanos: avaliação da satisfação no trabalho do Centro de Animação e Apoio Comunitário da Freguesia de Alte.

Declaração de Autoria de Autor

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

---

(Daniela Inês Vieira Ferreira)

©Copyright: Daniela Inês Vieira Ferreira

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Dedico este trabalho final à minha família e namorado, por acreditarem em mim, pelo apoio e ajuda, dando motivação para terminar e concretizá-lo ao longo de todo este percurso.

“A persistência é o caminho do êxito” - Charles Chaplin.

## **Agradecimentos**

Agradeço à Universidade do Algarve por todos os recursos fornecidos durante estes anos de estudo e realização do curso em Gestão de Recursos Humanos.

Aos meus orientadores, Professor Doutor Joaquim Pinto Contreiras e Professora Doutora Maria Margarida Viçoso de Arraes Viegas, agradecimento especial por toda a disponibilidade, atenção e o apoio prestado ao longo deste estágio.

À Instituição do Centro de Animação e Apoio Comunitário da Freguesia de Alte, pela aceitação do estágio, permitindo uma aprendizagem profissional em contexto real da área de Recursos Humanos. Agradeço pela receção, pela amabilidade pela disponibilidade sempre demonstrada.

À Diretora de Serviços, Elsa Elói, por ter aceitado ser supervisora do local de estágio deste estágio curricular, por todo o apoio na minha orientação, pela dedicação ao ensinar-me, pelos conhecimentos que me transmitiu, pela confiança e apoio ao longo de todo o estágio.

À presidente da instituição CAACFA, agradeço pela ajuda, ensinamentos que me proporcionou, experiências ao decorrer de todo o estágio curricular.

A toda a equipa CAACFA, pelo companheirismo e lealdade, união e momentos enriquecedores que me possibilitou um crescimento profissional e pessoal.

À minha família e namorado, por terem acreditado nas minhas capacidades, e pela motivação, paciência, compreensão e apoio em todos os momentos. Um agradecimento de coração todo este apoio foi essencial para terminar esta nova etapa de vida.

Agradeço a todos aqueles que de forma direta, ou indireta, tornaram possível a elaboração deste relatório, muito obrigada.

## **Resumo**

A Gestão de Recursos Humanos é uma temática de elevada importância pois possibilita compreender e identificar principais desafios em qualquer instituição. No âmbito da Gestão de Recursos Humanos, a satisfação dos colaboradores considera-se como um fator fulcral, permitindo aumento da produtividade, empenho e conseqüentemente maior satisfação no trabalho. A satisfação com o trabalho está relacionada principalmente à realização pessoal pela escolha da profissão.

Este relatório centra-se na descrição de atividades inerentes aos Recursos Humanos realizadas durante os 8 meses de estágio no Centro de Animação e Apoio Comunitário de Alte, uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) do concelho de Loulé. Foi também realizado um inquérito que teve como principal objetivo medir a satisfação dos funcionários desta instituição. Este estudo quantitativo foi realizado através de um questionário aos 26 funcionários da instituição. Com base nos dados recolhidos, procedeu-se à análise dos mesmos com o auxílio do programa SPSS® (Statistical Package for the Social Science). Conforme a análise de dados a consistência interna de todas as escalas existentes no questionário, recorrendo ao *Alpha* de *Cronbach* atestam coeficientes superiores a 0,8.

No decorrer do estágio existiram algumas limitações que foram divididas em vários aspetos, respetivamente ao espaço físico, arquivo de papel, registo de assiduidade, processamento salarial, sobrecarga de tarefas. A realização do estágio contribuiu de forma a desenvolver novas competências e melhorar alguns conhecimentos adquiridos. De forma geral, as tarefas distribuídas e estipuladas foram realizadas com sucesso. Houve a oportunidade de interagir com toda a equipa, no sentido de transmissão e partilha de saberes e conhecimentos.

**Palavras-chave:** Gestão Administrativa; Recrutamento e Seleção; Satisfação no Trabalho; Gestão de Recursos Humanos; Gestão de Pessoas.

## **Abstract**

Human Resource Management is a topic of high importance because it makes it possible to understand and identify the main challenges in any institution. Within the scope of Human Resource Management, employee satisfaction is considered a key factor, allowing increased productivity, commitment and, consequently, greater job satisfaction. Job satisfaction is mainly related to personal fulfillment through the choice of profession.

This report focuses on the description of activities inherent to Human Resources carried out during the 8 months of internship at the Community Support and Animation Center of Alte, a Private Institution of Social Solidarity (IPSS) in the municipality of Loulé. A survey was also conducted with the main goal of measuring the satisfaction of the employees of this institution. This quantitative study was carried out through a questionnaire to 26 employees of the institution. Based on the collected data, we proceeded to analyze it with the SPSS® (Statistical Package for the Social Science) program. According to the data analysis, the internal consistency of all scales in the questionnaire, using Cronbach's Alpha, showed coefficients higher than 0.8.

During the internship, there were some limitations that were split into several aspects, namely physical space, paper files, attendance records, salary processing, and task overload. The internship helped to develop new skills and improve some acquired knowledge. In general, the tasks distributed and stipulated were successfully accomplished. There was the opportunity to interact with the whole team, in order to transmit and share knowledge and know-how.

**Keywords:** Administrative Management; Recruitment and Selection; Job Satisfaction; Human Resource Management; People Management.

# Índice

Índice figuras .....	x
Índice tabelas .....	xi
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos .....	xii
1.Introdução .....	1
2.Caracterização da entidade acolhedora.....	4
2.1 IPSS (Instituição Privada Solidariedade Social).....	4
2.2 Identificação da instituição .....	4
2.3 Respostas sociais.....	5
2.3.1 Creche.....	5
2.3.2 Pré-escolar .....	7
2.3.2 CATL (Centro de Atividades de Tempos Livres de conciliação familiar) .....	8
2.4 Historial da instituição .....	9
2.5 Posicionamento estratégico.....	10
2.5.1 Visão.....	10
2.5.2 Missão .....	10
2.5.3 Valores .....	10
2.6 Estrutura formal da instituição.....	11
2.7 Recursos Humanos .....	13
2.8 Departamento de realização do estágio curricular .....	13
3. Atividades desempenhadas no estágio curricular .....	14
3.1 Objetivos de estágio.....	14
3.1.2 Os objetivos gerais .....	15
3.1.3 Os objetivos específicos .....	15
3.2 Atividades administrativas.....	16
3.3 Atividades técnicas .....	17
3.4 Descrição das atividades desempenhadas no estágio curricular .....	18
3.4.1 – Verificação atualização e organização dos documentos referente aos processos dos funcionários.....	18
3.4.2 Gestão do correio .....	19
3.4.3 Atendimento presencial/telefónico.....	19
3.4.4 Preenchimento de formulários .....	19
3.4.5 Participação e acompanhamento dos acessos biométricos.....	20
3.4.6 Apoio e gestão no processo de integração .....	21

3.4.7	Gestão de sócios .....	21
3.4.8	Responsável pela entrega e recolha de questionários/declarações.....	22
3.4.9	Participação em reuniões para melhor gestão de colaboradores .....	23
3.4.10	Gestão e apoio na documentação das viaturas .....	23
3.4.11	Acompanhamento das visitas/inspeções técnicas .....	24
3.4.12	Processamento salarial .....	24
3.4.13	Criação dos guiões de entrevistas-serviços gerais e educação.....	25
3.4.14	Elaboração de candidaturas e gestão na plataforma do IEFP.....	26
3.4.15	Recrutamento e seleção .....	31
3.4.16	Processamento de candidaturas e inserção de estágios profissionais.....	33
3.3.17	Auxílio aos colaboradores e chefias no plano de satisfação .....	34
3.4.18	Marcação de férias .....	34
3.4.19	Acompanhamento de acidentes e fichas de aptidão no trabalho.....	35
3.4.20	Gestão da formação.....	36
4.	Revisão da literatura .....	38
4.1	Evolução histórica e conceito da gestão de recursos humanos.....	38
4.1.1	A evolução de gestão de recursos em Portugal.....	44
4.2	Gestão de pessoas .....	46
4.3	Gestão administrativa.....	49
4.4	Satisfação no trabalho .....	50
5.	Projeto de estágio: satisfação no trabalho.....	56
5.1.	Metodologia.....	56
5.1.1.	Desenho do questionário .....	57
5.1.2.	Recolha dos dados e procedimentos éticos .....	60
5.2.	Apresentação e análise dos resultados .....	61
5.2.1	Caracterização sociodemográfica e profissional .....	61
5.2.2	Satisfação com Local de Trabalho (SLT) .....	63
5.2.3	Qualidade da Prestação de Serviços (QPS).....	67
5.2.4	Melhoria Contínua da Qualidade (MCQ).....	68
5.2.5	Avaliação Global do CAACFA (AG).....	69
5.3	Análise crítica e relação com a satisfação no trabalho .....	71
6.	Reflexão crítica sobre as atividades de estágio .....	72
6.1	Principais limitações do estágio.....	73
6.2	Contributos de melhoria às limitações do estágio .....	74
7.	Conclusão global .....	75

Referências .....	77
Apêndices .....	83
Apêndice A - Questionário de avaliação da satisfação no trabalho.....	84
Apêndice B - <i>Check List</i> dos questionários .....	96
Apêndice C - Documento de justificação de faltas .....	97
Apêndice D - Guião de entrevista-Serviços Gerais .....	98
Apêndice E - Carta de recomendação .....	102
Apêndice F - Folha de marcação de férias.....	103
Apêndice G -Descrição da função de Diretora de serviços .....	104
Apêndice H- Descrição da função de Educadora de infância.....	105
Apêndice I- Descrição da função de Auxiliar de Educação .....	106
Apêndice J- Descrição da função de Ajudante de Ação Educativa.....	107
Apêndice K- Descrição da função de Animador/a sociocultural.....	108
Apêndice L- Descrição da função de Escriturária .....	109
Apêndice M- Descrição da função de Cozinheira .....	110
Apêndice N- Descrição da função de Ajudante de Cozinha.....	111
Apêndice O- Descrição da função de Auxiliar de Serviços Gerais .....	112
Apêndice P - Descrição da função de Motorista.....	113
Anexos .....	114
Anexo 1 - Medição de temperatura.....	115

## Índice figuras

Figura 2.1. Estrutura física da sala azul (berçário).....	6
Figura 2.2. Estrutura física da sala amarela.....	6
Figura 2.3. Estrutura física da sala vermelha.....	6
Figura 2.4. Estrutura física da sala laranja.....	7
Figura 2.5. Estrutura física da sala verde.....	7
Figura 2.6. Estrutura física da sala lilás.....	8
Figura 2.7. Organograma da instituição .....	11
Figura 2.8. Funções de Recursos Humanos no Departamento Administrativo.....	14
Figura 3.1. Identificação do número e respetivo nome do funcionário género feminino e masculino.....	21
Figura 3.2. Processo para selecionar o representante. ....	26
Figura 3.3. Processo de apoio e informação da candidatura .....	27
Figura 3.4. Processo de gestão de candidaturas.....	27
Figura 3.5. Preenchimento da declaração de empregabilidade .....	28
Figura 3.6. Processo de preenchimento de dados obrigatórios.....	28
Figura 3.8. Processo de autorização da declaração obrigatória.....	29
Figura 3.9. Processo de preenchimento de dados fiscais e da segurança social.....	30
Figura 3.10. Processo para identificar a pessoa responsável da candidatura .....	30
Figura 3.11. Fase final de candidatura bem-sucedida .....	31
Figura 4.2. Causas pessoais e organizacionais da satisfação.....	55
Figura 5.1. Demonstração da caixa e check-list para a recolha dos questionários.....	60
Figura 5.2. Gráfico dos valores médios da Satisfação Global.....	66
Figura 5.3. Gráfico da análise das melhorias dos serviços prestados na instituição .....	70

## Índice tabelas

Tabela 2.1. Idades correspondentes, capacidade ocupacional das respostas sociais existentes na instituição .....	9
Tabela 4.1. Fatores higiénicos e fatores motivadores.....	52
Tabela 4.2. Vantagens e desvantagens do teletrabalho .....	54
Tabela 5.1. Estrutura do questionário .....	59
Tabela 5.2. Análise das características sociodemográficas .....	61
Tabela 5.3. Análise das características profissionais.....	62
Tabela 5.4. Análise estatística da subescala Políticas de Recursos Humanos.....	63
Tabela 5.5. Análise estatística da subescala Moral .....	64
Tabela 5.6. Análise estatística da subescala Recursos Tecnológicos e Financeiros.....	65
Tabela 5.7. Satisfação Global com Local de Trabalho.....	65
Tabela 5.8. Valores médios na Satisfação com Local de Trabalho .....	67
Tabela 5.9. Análise da Qualidade da Prestação de Serviços .....	67
Tabela 5.10. Análise da Melhoria Contínua da Qualidade.....	68
Tabela 5.11. Avaliação Global do Centro de Animação de Apoio Comunitário da Freguesia de Alte. ....	69
Tabela 5.12. Apresentação dos coeficientes de correlação de Pearson. ....	70

## Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AG- Avaliação Global.

APA- American Psychological Association.

ASAS- Aldeia dos Saberes e dos Afetos.

B-ON- Biblioteca do Conhecimento Online.

CAACFA- Centro de Animação de Apoio Comunitário da Freguesia de Alte.

CATL- Centro de Atividades de Tempos Livres.

DP- Dados Profissionais.

DS- Dados Sociodemográficos.

EE- Estado de Espírito.

GRH- Gestão de Recursos Humanos.

IASP- Instrumento de Avaliação da Satisfação Profissional.

IEFP- Instituto do Emprego e Formação Profissional.

IPSS- Instituição Particular de Solidariedade Social.

LTE- Local de Trabalho e Equipamento.

M- Moral.

MCQ- Melhoria Contínua da Qualidade.

MGRH- Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

MTSSS- Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.

OG- Órgão de Direção.

PRH- Política de Recursos Humanos.

QPS- Qualidade da Prestação de Serviços.

RCAAP- Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal.

RH- Recursos Humanos.

RTF- Recursos Tecnológicos e Financeiros.

SG- Satisfação Global.

SH- Superior Hierárquico.

SLT- Satisfação do Local de Trabalho.

SPSS- Statistical Package for the Social Science.

V- Vencimento.

## 1.Introdução

O estágio curricular juntamente com a prática adquirida pelo ensino teórico é essencial para uma formação eficaz. No entanto, é fundamental uma relação entre a dimensão de conteúdos teóricos e práticos na formação académica, de forma a estabelecer uma certa hierarquização de saberes, com um acréscimo de conteúdos académicos, nos conhecimentos da parte prática (Borges, 2020).

O estágio curricular realizado na instituição do Centro de Animação e Apoio Comunitário da Freguesia de Alte (CAACFA) entre 1 de outubro de 2020 e 30 de junho de 2021, tendo um total de 8 meses e 1260 horas. Este estágio teve orientação do Professor Doutor Joaquim Pinto Contreiras e da Professora Doutora Maria Margarida Viçoso de Arraes Viegas. Na instituição, com a supervisão da Diretora de Serviços, Elsa Elói, teve como objetivo colocar em contexto real de trabalho os conteúdos adquiridos no 1º ano do curso no Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (MGRH), permitindo a resolução de problemas e soluções baseadas no conhecimento da área de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Esta atividade permite pôr em prática os conhecimentos adquiridos e facilita a integração no mercado de trabalho.

O devido acompanhamento e supervisão por parte da instituição acolhedora e instituição de ensino superior são fundamentais para um estágio bem definido e estruturado. Neste sentido torna-se numa importante ferramenta de qualificação para o mercado de trabalho.

Na instituição acolhedora foi possível realizar um estudo com o objetivo melhorar a gestão da instituição ao avaliar a satisfação no trabalho através de um questionário aplicado aos funcionários, o qual permitiu a análise de satisfação e a criação de soluções e estratégias de forma a melhorar este importante aspeto profissional na instituição.

A área de Recursos Humanos (RH) é definida como um conjunto de políticas e práticas que permitem conciliar expectativas entre organizações e colaboradores a longo prazo. Há transformações que exigem novas formatações e novos métodos na GRH: os colaboradores deixam de ser simplesmente recursos organizacionais para alcançar metas financeiras. (Maier & Cruz, 2014).

As instituições tendem a atualizar, modernizar os seus serviços e estratégias, focadas na sustentabilidade e preocupadas na gestão diversificada de pessoas. Por sua vez, os gestores

de RH são responsáveis por desenvolver e reter talentos, liderar os colaboradores e respetivas equipas, tratar de todas as dificuldades do dia-a-dia (Silva, 2013).

O sistema de ação social desenvolvido por Instituições Públicas e por Instituições Particulares de Solidariedade Social, sem fins lucrativos, tem por objetivo reparar situações de carência e desigualdade socioeconómica, dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e justiça entre os indivíduos. Este setor tem um carácter privado, com respetiva gestão autónoma, mas atua na esfera pública para satisfazer necessidades globais (Coutinho, 2017).

Depara-se que o aumento da satisfação no trabalho e do compromisso organizacional dos trabalhadores leva a uma redução das intenções de rescisões, rotatividade e performance com a organização (Brunetto Shacklock & Wharton, 2012).

O presente relatório acompanhou as regras mencionadas no guião para trabalhos de mestrado, versão 2.0 aprovada em 29 de abril de 2020 pelo Conselho Técnico-Científico da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve e segue as regras e recomendações da American Psychological Association (APA), 7ª edição.

Relativamente à estrutura, este relatório está dividido em 7 capítulos:

-Capítulo 1, corresponde à **Introdução**, a contextualização e objetivos de estágio curricular e a respetiva duração, apresentação da instituição acolhedora, a estrutura do relatório.

- Capítulo 2, dedica-se à **Caracterização da instituição acolhedora**, descrição detalhada da entidade, setor de atividade, especificamente historial, organograma, entre outros, bem como, o departamento do estágio curricular.

- Capítulo 3, **Atividades desempenhadas no estágio curricular**, estão descritas todas as tarefas realizadas subdivididas em administrativas e técnicas, no período de estágio de Gestão em Recursos Humanos.

- Capítulo 4, **Revisão da literatura**, consiste na abordagem dos conceitos inerentes ao presente relatório de estágio, referindo perspetivas de autores diversificados, abordando a Evolução da GRH, Gestão de Pessoas, Gestão Administrativa e a Satisfação no trabalho.

- Capítulo 5, **Projeto de estágio: satisfação no trabalho** (Metodologia, apresentação e análise dos resultados), apresenta o desenho metodológico e estrutura utilizada para o projeto. Descrevem-se as principais técnicas, instrumento de recolha utilizado e as

características inerentes para a concretização. O principal objetivo do referido projeto foi mensurar o grau de satisfação dos funcionários da presente instituição. Por último destina-se a apresentação e análise de resultados obtidos no questionário aplicado aos funcionários e reflexão dos aspetos relevantes deste tratamento dos dados.

- Capítulo 6, **Reflexão crítica sobre as atividades de estágio**, compara-se a relevância de algumas considerações acerca das tarefas desempenhadas destacando-se as principais limitações e o modo que estas poderiam ser melhoradas. O contributo que todas as atividades desempenhadas no período de estágio e as respetivas aplicações práticas dos conteúdos lecionados no curso, durante o primeiro ano letivo.

- Capítulo 7, corresponde à **Conclusão global**, onde é feita a reflexão de modo geral do que foi proposto a realizar e dos contributos que efetivamente proporcionaram para o desenvolvimento de capacidades e onde são mencionados os aspetos/resultados mais relevantes do estudo sobre a satisfação no trabalho.

## 2.Caracterização da entidade acolhedora

### 2.1 IPSS (Instituição Privada Solidariedade Social)

Segundo o descrito no Decreto-Lei n.º172-A/2014 de 14 de novembro do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, em todo o território nacional as IPSS's têm assumido uma enorme posição no desenvolvimento e estabelecimento de diversas respostas sociais. Apoiado no quadro da solidariedade social, as IPSS's desenvolvem-se de forma menos dispendiosa para o Estado e mais benéfica para os cidadãos, dinamizando a economia local com a criação de mais postos de trabalho e apoio no desenvolvimento das famílias locais.

No âmbito da IPSS, define-se pelo seu primeiro estatuto de 1983, Decreto-Lei n.º119/1983, de 25 de fevereiro do Ministério dos Assuntos Sociais - Secretaria de Estado da Segurança Social, como sendo uma entidade sem fins lucrativos, com o objetivo de dar expressão estruturada ao dever moral de justiça e de solidariedade entre indivíduos, pela iniciativa de particulares, de forma a contribuir para a realização dos direitos dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por organismo autárquico, prossequindo outros objetivos de carácter social, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços, nomeadamente, apoio a crianças e jovens, à família, à integração social e comunitária, entre outros.

### 2.2 Identificação da instituição

O estágio realizou-se na instituição Centro de Animação de Apoio Comunitário da Freguesia de Alte (CAACFA) uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) sem fins lucrativos, com o número de identificação fiscal 501 861 572, situada na rua dos Seromenheiros nº6, 8100-012, freguesia de Alte, concelho de Loulé (CAACFA, 2020).

A instituição presente sem fins lucrativos, rege-se pelo Decreto-lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro e também pelos seus respetivos estatutos aprovado em assembleia geral.

## 2.3 Respostas sociais

A instituição dispõe de três respostas sociais, creche, pré-escolar e centro de atividades de tempos livres e tem capacidade para receber crianças dos 3 meses aos 12 anos (CAACFA, 2020).

De acordo com o artigo n.º4 (Decreto-Lei n.º33/2014, de 4 de março da Assembleia da República) estas respostas sociais são consideradas atividades de serviços no âmbito da segurança social relativos a crianças, jovens ou pessoas com deficiência, bem como os destinados à prevenção e reparação das situações de carência, disfunções e marginalização social, ao apoio da família e comunidade com centro comunitários, casa de abrigo e por fim ainda de apoio social aos estabelecimentos onde sejam desenvolvidas atividades similares. Neste sentido as respostas sociais são desenvolvidas pelas IPSS´s ou por outros organismos com ou sem utilidade pública, podendo estar ou não abrangido por acordos de cooperação, celebrados com o Instituto da Segurança Social.

As respostas sociais são alvo de acordo e cooperação com o Instituto de Segurança Social e no caso do pré-escolar, acordo conjunto com o Ministério da Educação. Os acordos de cooperação preconizam entre vários aspetos a capacidade de cada uma das salas de atividades, comparticipação financeira a atribuir pelo Instituto de Segurança Social e Ministério da Educação e os Recursos Humanos a afetar a cada uma das respostas sociais.

### 2.3.1 Creche

De acordo com Almeida (2019), a creche é o estabelecimento que se destina a prestar cuidados a crianças até aos 3 anos de idade especialmente vocacionado para o apoio à família, na conciliação da vida profissional com a vida pessoal, e à criança, em todo o seu processo evolutivo, preenchendo os períodos de indisponibilidade horária da família.

A creche é dividida em “sala azul”, “sala amarela” e “sala vermelha”. O espaço da “sala azul” é indicado para crianças de berçário, ou seja, crianças até 1 ano de idade ou até a aquisição da marcha. Esta sala possui um espaço de descanso, uma copa de leite equipada e um pequeno espaço de brincadeiras (CAACFA, 2020).

Figura 2.1. Estrutura física da sala azul (berçário)



Fonte: CAACFA, (2020).

A “sala amarela” indicada para crianças de 1 até 2 anos é um espaço de conversa em grande grupo, que corresponde também ao espaço de leitura, mesas de trabalho onde são dadas as refeições e realizadas algumas das atividades (CAACFA, 2020).

Figura 2.2. Estrutura física da sala amarela



Fonte: CAACFA, (2020).

A “sala vermelha” para crianças de 2 até 3 anos é arejada e possui uma boa luminosidade natural, espaço amplo e confortável. A sala possui o cantinho das histórias, a cozinha, um armário com jogos, mesas e cadeiras (CAACFA, 2020).

Figura 2.3. Estrutura física da sala vermelha



Fonte: CAACFA, (2020).

### 2.3.2 Pré-escolar

De acordo com a Carta social, 2015 produzida pelo Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança social (MTSSS), esta resposta social, proporciona diversas atividades educativas, de forma a apoiar a família e é direcionada para o desenvolvimento da criança.

O pré-escolar divide-se em duas “sala laranja” e “sala verde”. A divisão dos grupos é feita de forma homogénea, sendo a “sala laranja” indicada para crianças entre 3 até 4 anos. Neste espaço lúdico encontra-se a área da escrita, pintura, plasticina, cozinha, quarto e um tapete com almofadas que serve para a utilização dos jogos de encaixe e para o visionamento de livros. Tanto os livros como os jogos estão ao alcance das crianças (CAACFA, 2020).

Figura 2.4. Estrutura física da sala laranja



Fonte: CAACFA, (2020).

A “sala verde” indicada para crianças entre 4 até 5 anos é constituída pelo espaço de conversas em grandes grupos e também designada como espaço da leitura, mesas de trabalho, espaço da escrita, plasticina, cozinha e dos jogos. Esta sala tem bastante iluminação natural (CAACFA, 2020).

Figura 2.5. Estrutura física da sala verde



Fonte: CAACFA, (2020).

### 2.3.2 CATL (Centro de Atividades de Tempos Livres de conciliação familiar)

Esta resposta desenvolve-se dentro do período disponível da responsabilidade escolar, de forma, a proporcionar inúmeras atividades através de diversos modelos de acompanhamento e inserção à prática de tarefas específicas e multi-atividades para todas as crianças e jovens a partir dos 6 anos (MTSSS, 2015).

De acordo com Almeida (2019), CATL são os estabelecimentos que oferecem atividades recreativas ou pedagógicas, essencialmente de lazer e de ocupação dos tempos livres de escola ou trabalho, a crianças e jovens nas idades compreendidas entre os 6 e os 30 anos, podem obedecer a três modalidades, duas delas de existência pacífica e uma introduzida em 2013: CATL clássico, CATL para Extensões de Horários e o novo CATL de conciliação familiar. As exigências diferem pontualmente em cada modalidade.

O CATL designado por “sala lilás” tem ao seu dispor 5 salas de trabalho, divididas em diversas temáticas: pinturas, lúdicas, televisão/vídeo, carpintaria/modelagem e informática, destinado a crianças a partir dos 6 anos de idade até por volta dos 12 anos. A sala de pintura encontra-se dividida em dois espaços: um para pinturas e outro para a realização de trabalhos que necessitam de maiores cuidados de segurança (gesso, vidro, entre outros). Quanto à sala lúdica destina-se à realização de várias atividades educativas, na sala de vídeo as crianças dispõem de uma televisão e um DVD para a visualização de filmes. Relativamente à sala de carpintaria/modelagem destina-se a efetuar trabalhos manuais. Por último a sala de informática tem o intuito de familiarização com a tecnologia digital (CAACFA, 2020).

Figura 2.6. Estrutura física da sala lilás



Fonte: CAACFA, (2020).

Em suma, existem diversas designações de salas para as respetivas respostas sociais conforme demonstra no seguinte quadro:

Tabela 2.1. Idades correspondentes, capacidade ocupacional das respostas sociais existentes na instituição

<b>Respostas sociais:</b>	<b>Idade:</b>	<b>Capacidade</b>	<b>Ocupação atual</b>
<b>Creche (sala azul)</b>	3 meses até 1 ano	8	4
<b>Creche (sala amarela)</b>	1 até 2 anos	10 a 12	12
<b>Creche (sala vermelha)</b>	2 até 3 anos	12 a 15	14
<b>Pré-escolar (sala laranja)</b>	3 até 4 anos	25	16
<b>Pré-escolar (sala verde)</b>	4 até 5 anos	25	18
<b>CATL (sala lilás)</b>	6 até 12 anos	30	18

Fonte: Elaboração própria.

## 2.4 Historial da instituição

Inicialmente as Respostas Sociais existentes eram apenas as de Jardim de Infância e Tempos Livres, funcionavam na cave do antigo edifício da Junta de Freguesia de Alte. Em dezembro de 1986 teve início a elaboração de um projeto para a construção da primeira Casa da Criança, com apoio da Câmara Municipal de Loulé, Segurança Social, Projeto Radial e particulares. Foi formalizado em 15 de junho de 1986, com a aprovação dos Estatutos os primeiros membros dos corpos sociais da instituição divididos em Assembleia Geral, Direção e Conselho Fiscal. Em agosto de 1988 foi inaugurada a Casa da Criança, situada junto à Igreja de S. Luís situada em Alte (CAACFA, 2020).

Em 16 de Janeiro de 2005 foram inauguradas as novas instalações junto à Escola de Ensino Básico de Alte, cedido pela Câmara Municipal de Loulé, com mais o acréscimo da Resposta Social de Creche, sendo estas instalações as atuais (CAACFA, 2020).

## 2.5 Posicionamento estratégico

Tendo em conta o historial, esta instituição é descrita seguidamente pela sua visão, missão e valores.

### 2.5.1 Visão

A instituição visa ser um modelo nos serviços prestados, com estruturas modernas e atividades dinâmicas, de apoio à população alvo, fomentando valores para uma sociedade mais coesa (CAACFA, 2020).

### 2.5.2 Missão

A missão da instituição é educar, privilegiar os critérios de qualidade, segurança e higiene, proporcionar aos seus utentes um ambiente harmonioso, onde as rotinas são elaboradas e colocadas em prática com a meta de promover o desenvolvimento global das crianças. Pretende também contribuir para o desenvolvimento e bem-estar da comunidade onde se insere e para freguesias limítrofes com os seguintes objetivos: apoio à infância e juventude proporcionando às crianças a satisfação de todas as suas necessidades básicas em condições de vida similares às da estrutura familiar e contribuir para o seu desenvolvimento integral. Auxiliando o apoio à família, proporcionar a integração social e comunitária harmonizando os meios que contribuem para a valorização pessoal e social da criança e das famílias, educação e formação profissional dos cidadãos. Cooperar na prevenção, promoção e proteção da saúde, através de ações de informação e esclarecimento. Criação de outras respostas sociais desde que contribuam para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos. Promover e desenvolver a prática desportiva entre todos os associados (CAACFA, 2020).

### 2.5.3 Valores

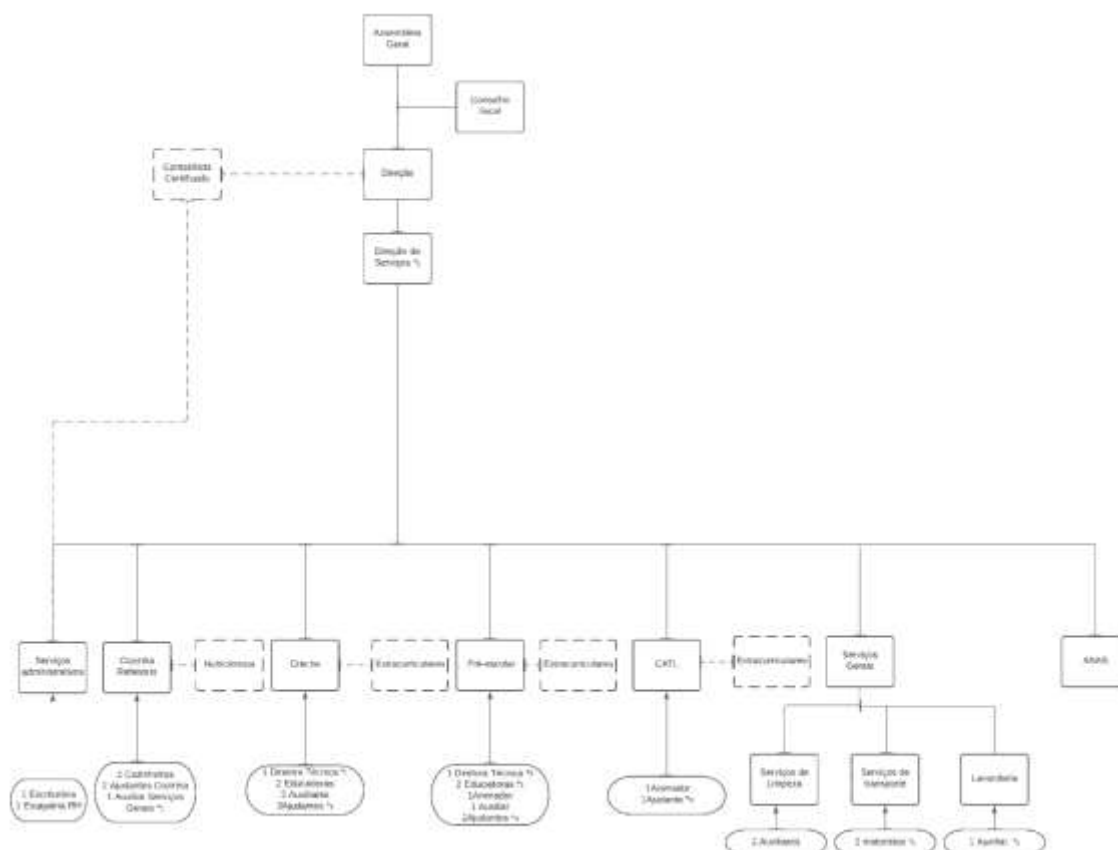
A instituição rege-se no sentido de garantir a satisfação dos seus utentes no respeito e princípios definidos, tendo em conta:

- ✓ Os utentes (proporcionar os serviços adequados, dando resposta às suas necessidades).
- ✓ Os colaboradores (oferecer formação contínua e fomentar o trabalho em equipa mantendo-os motivados e pró-ativos).

- ✓ Os corpos dirigentes (garantir um maior envolvimento na vida da instituição).
- ✓ A comunidade (obter uma maior visibilidade e consciencialização do trabalho da instituição junto da comunidade e dos parceiros).

## 2.6 Estrutura formal da instituição

Figura 2.7. Organograma da instituição



Fonte: Elaboração própria.

De acordo com este organograma o símbolo “\*” significa a acumulação de funções. Todos os Departamentos são independentes entre si e existe uma articulação de forma atingir todos os objetivos da instituição, de forma a reforçar e permitir resultados adquiridos para o sucesso e satisfação de todos os funcionários. Proporciona-se medidas e cooperação entre os diversos departamentos permitindo o funcionamento da instituição como um todo. Destaca-se que existe um maior número de auxiliares e ajudantes na área de educação, relativamente a todas as outras categorias profissionais.

Conforme ilustrado no organograma verifica-se que os funcionários estão distribuídos em 8 departamentos nomeadamente: Direção de Serviços, Serviços Administrativos, Cozinha, Creche, Pré-escolar, CATL, Serviços Gerais e ASAS, esta resposta social é mais recente

adquirida através do projeto dos Bairros saudáveis. ASAS (Aldeia dos Saberes e dos Afetos) procura responder a várias necessidades identificadas na população residente na freguesia de Alte, potenciando o desenvolvimento dos seus recursos locais.

Este organograma foi desenvolvido após uma reunião com a Diretora de serviços, onde permitiu distinguir os vários departamentos existentes e atuais da instituição.

#### 2.6.1 Objetivos gerais da instituição

A instituição atualmente está a explorar novos horizontes, participando em diversos projetos para expandir a sua área de apoio social, o último projeto conquistado foi, “Concurso dos Bairros Saudáveis” com o intuito de apoiar toda a comunidade carenciada da freguesia e arredores. Encontrando-se também em obras para aumentar o espaço da creche, neste sentido prestando maior qualidade na resposta aos utentes.

O programa Bairros Saudáveis é de natureza participativa, de forma a melhorar as condições de saúde, bem-estar e proporcionar uma ótima qualidade de vida em zonas vulneráveis. Ao adotar este programa pretende-se atingir alguns objetivos específicos nomeadamente: promover iniciativas de desenvolvimento e capacitação das comunidades locais, desta forma dando apoio material e institucional à auto-organização da população e à sua participação na melhoria das respetivas condições de vida e saúde. Viabilizar intervenções céleres e eficazes que criem comunidades mais resilientes, inclusivas e saudáveis, através da transformação do capital social e humano, da cidadania ativa e do trabalho em rede. Promover o desenho e a gestão participando na construção e requalificação de espaços públicos e/ou comuns mais seguros, inclusivos e saudáveis, que valorizem o desenvolvimento humano e a sustentabilidade ambiental. Por fim eliminar barreiras ou fatores de discriminação, contribuindo para uma imagem positiva das diferentes comunidades que partilham o espaço local e combatendo informações falsas (Bairros, 2020).

## 2.7 Recursos Humanos

O Centro de Animação e Apoio Comunitário da Freguesia de Alte conta com a participação de 26 colaboradores, 23 Mulheres e 3 Homens, distribuídos por diversas áreas:

- ✓ 1 Diretora de Serviços/Técnica;
- ✓ 2 Animadores;
- ✓ 4 Educadores de Infância;
- ✓ 3 Auxiliares de Educação;
- ✓ 7 Ajudantes de ação educativa;
- ✓ 1 Escriurária;
- ✓ 2 Cozinheiras;
- ✓ 2 Ajudante de Cozinha;
- ✓ 3 Auxiliares de Serviços Gerais;
- ✓ 1 Motorista.

A instituição tem o apoio externo a nível jurídico, de contabilidade e de professores de atividades extracurriculares (CAACFA, 2020).

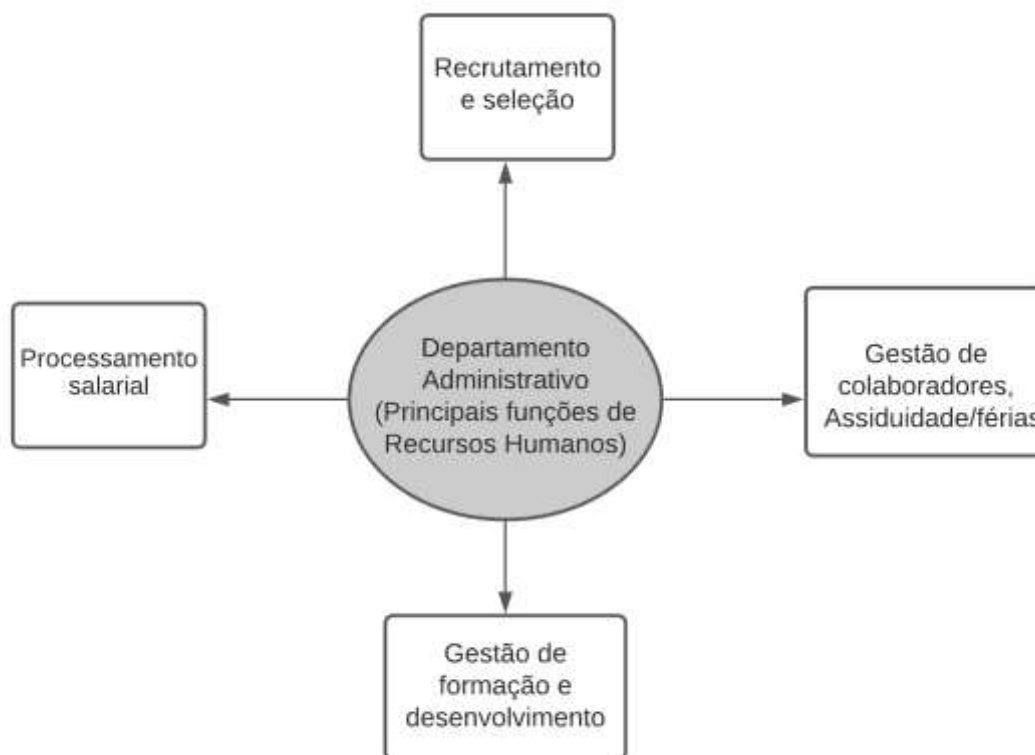
## 2.8 Departamento de realização do estágio curricular

Na instituição CAACFA, o estágio realizado no mestrado de Gestão em Recursos Humanos decorreu no departamento Administrativo, pela dimensão ser pequena, a mesma não conta com um departamento de RH autónomo. Neste caso em específico a Diretora de Serviços tem em seu cargo a gestão de todas as funções inerentes de RH, nomeadamente: processamento salarial, gestão do mapa de férias, assiduidade, recrutamento e seleção, avaliações de ficha de aptidão para o trabalho, acompanhamento de estágios, reuniões de planeamento e reflexão de estratégias em pequenos grupos, progressão de carreiras, gestão de formações inerentes, realização de candidaturas a apoios à contratação e articulação com o IEFP. Sendo uma mais-valia para auxiliar na dimensão da carga de tarefas estipuladas para a Diretora de Serviços.

Devido à atual pandemia houve um acréscimo de volume no trabalho e desta forma este estágio realizado foi oportuno e auxiliou de forma positiva. Devido ao aumento da carga de trabalho e devido aos planos de contingência do Covid-19 houve a necessidade de se contratar e requerer mais apoio ao IEFP e reforçar as diversas salas com mais candidatos.

Notoriamente todas as funções de Recursos Humanos estando a cargo da Diretora de Serviços pode-se realçar as principais funções conforme ilustrado pela seguinte figura.

Figura 2.8. Funções de Recursos Humanos no Departamento Administrativo



Fonte: Elaboração própria.

Salienta-se que estas funções realizadas em conjunto com a Diretora de Serviços são as principais e efetuadas frequentemente ao longo do estágio.

### 3. Atividades desempenhadas no estágio curricular

O estágio curricular decorreu entre outubro 2020 a junho 2021, na CAACFA localizada na Rua dos Seromenheiros, nº 6, freguesia de Alte, concelho de Loulé, distrito de Faro. Esta instituição recebe crianças oriundas de várias freguesias do concelho de Loulé, Tunes, Paderne, Albufeira, São Bartolomeu de Messines e São Marcos da Serra.

#### 3.1 Objetivos de estágio

O facto de escolher a unidade curricular do segundo ano do mestrado em Gestão de Recursos Humanos como opção estágio curricular, sendo esta uma modalidade presencial e com

prática supervisionada, foi uma escolha estratégica para aquisição de conhecimentos práticos relacionados com todas as unidades curriculares do 1º ano do curso e ainda para melhorar a inserção de emprego desta mesma área.

### 3.1.2 Os objetivos gerais

Fomentar todos os conhecimentos, aptidões e competências relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos;

-Facilitar a integração e realização das tarefas inerentes que são propostas em contexto real de trabalho;

-Adquirir novos conhecimentos associados à prática profissional, como preparação para a inserção no mercado de trabalho. Fortalecer competências e capacidades de autonomia;

-Obter experiência e possibilitar a integração no ambiente institucional, criando a ligação entre os conhecimentos académicos e práticas do contexto de trabalho.

### 3.1.3 Os objetivos específicos

-Mensurar a satisfação no trabalho através de um questionário aplicável a todos os funcionários;

-Demonstrar as competências específicas adquiridas nas tarefas desempenhadas em estágio curricular;

-Destacar e apresentar soluções estratégicas no conhecimento para a resolução/melhoria dos problemas.

Numa primeira fase ocorreu uma breve apresentação do espaço, foram visualizados os dois espaços existentes (R/C e 1º andar), seguido de um primeiro contacto com os colaboradores dos diversos departamentos existentes na instituição.

O período de estágio integrado no departamento administrativo foi supervisionado por Elsa Tomé Alves Elói, Diretora de Serviços da instituição e com a orientação do Professor Doutor Joaquim Pinto Contreiras e da Professora Doutora Maria Margarida Viçoso de Arraes Viegas.

Através do formulário/plano de estágio foi possível criar a conexão entre a instituição e as atividades relevantes de estágio curricular do mestrado, através da comutação de ideias entre a responsável de supervisionar o estágio e os orientadores da universidade, as tarefas

foram divididas em atividades administrativas e técnicas, tendo estas sido realizadas com sucesso, respetivamente:

### 3.2 Atividades administrativas

**-Verificação e organização dos documentos referente aos processos dos funcionários** (controlo e arquivo de declarações inerentes ao processo dos colaboradores, verificação de caducidade dos respetivos documentos pessoais).

**- Gestão do correio** (separação, arquivo do correio recebido e a sua respetiva classificação).

**-Atendimento presencial/telefónico** (passagem de informação/encaminhamento à pessoa direcionada sobre os diversos assuntos do secretariado).

**-Preenchimento de formulários** (preenchimento de diversos formulários relativo aos colaboradores ou instituição e enviados por via CTT ou por e-mail).

**-Participação e acompanhamento do acesso biométrico** (acompanhamento de todo o processo de parametrização dos acessos da picagem de ponto, por exemplo, aos mapas de horário e outros).

**-Apoio e gestão no processo de integração** (acompanhamento e apresentação das instalações).

**-Gestão de sócios** (verificação e introdução de todos os sócios existentes na instituição, atualização de dados e tratamento do pagamento das quotas e emissão de recibos).

**-Responsável pela entrega e recolha de questionários/declarações** (questionários de higiene e segurança no trabalho, questionários de satisfação e declarações).

**-Participação em reuniões para melhor gestão de colaboradores** (envolvimento nas reuniões em conjunto da Direção sobre várias temáticas e estratégias para desenvolver e melhorar alguns aspetos da instituição).

**-Gestão e apoio na documentação das viaturas** (elaboração de formulário para apoio na gestão das viaturas).

**-Acompanhamento das visitas/inspeções técnicas** (apoio aos técnicos/visitantes na apresentação do edifício e auxílio nas regras de boas condutas e segurança).

### 3.3 Atividades técnicas

-**Processamento salarial** (acompanhamento da parametrização e atualização de salários, gestão dos recibos de vencimento e implementação do envio eletrónico).

- **Criação dos guiões de entrevistas-serviços gerais e educação** (guião para utilizar em entrevistas de cargo profissional a auxiliar de serviços gerais; revisão no guião dos cargos da educação, mais especificamente, educadoras de infância).

-**Elaboração de candidaturas e gestão na plataforma do IEFP** (introdução de candidaturas emprego-inserção, estágios- “ATIVAR.PT” e gestão de assiduidade).

-**Recrutamento e seleção** (acompanhamento das entrevistas aos respetivos candidatos e elaboração de sínteses das entrevistas).

- **Processamento de candidaturas e Inserção de estágios profissionais** (inserção da candidatura de emprego, anexo de documentos obrigatórios, preenchimento de formulários e respetiva submissão).

-**Gestão do portal do IEFP** (acompanhamento da verificação dos mapas de assiduidade, análise das notificações nas várias candidaturas colocadas).

- **Auxílio aos colaboradores e chefias no plano de satisfação** (análise de dados e resultados obtidos no questionário de satisfação no trabalho).

-**Marcação de férias** (acompanhamento e auxílio do processo de férias dos funcionários).

- **Acompanhamento de acidentes e fichas de aptidão no trabalho** (procedimento e gestão das fichas de aptidão médica e acompanhamento das respetivas etapas no registo dos acidentes).

-**Gestão da formação** (verificação das necessidades de formações, marcação de formações necessárias para os funcionários).

### 3.4 Descrição das atividades desempenhadas no estágio curricular

O estágio curricular realizado no CAACFA com a duração de oito meses (1260 horas), caracterizou-se pelo desenvolvimento de diversas tarefas que foram desempenhadas em cooperação com a equipa administrativa, enquanto representante das tarefas de RH.

Este capítulo é descrito detalhadamente todas as atividades realizadas no decorrer do estágio curricular.

#### 3.4.1 – Verificação atualização e organização dos documentos referente aos processos dos funcionários

Esta atividade é notoriamente relevante de forma a assegurar a atualização constante dos documentos inerentes aos processos individuais dos funcionários. Numa primeira fase realizou-se a organização dos dossiês de cada funcionário por cores diferentes, cada cor de maneira a separar as respetivas categorias profissionais, nomeadamente: amarelo para a categoria profissional de cozinha, lilás para educadoras de infância, azul para animador cultural entre outras. Após esta organização foi fundamental o aperfeiçoamento à identificação destes dossiês por lombadas identificadas com o respetivo nome dos funcionários à sua categoria profissional. Deste modo houve a oportunidade de realizar uma atualização de toda a documentação. Salienta-se que foi essencial uma constante verificação e atualização dos respetivos dados internos, tendo por exemplos a morada e o NIB. Foi fulcral a atualização e arquivo dos documentos pessoais, certificados, declarações, registos criminais de cada processo individual e reorganizado pelo índice geral, inserido para cada arquivo. O processo de manutenção e arquivo dos respetivos funcionários realizou-se sempre que necessário ao longo dos meses de estágio devido a algumas situações de admissão de funcionários, renovação e caducidade de contratos. Frequentemente, os documentos eram sempre verificados, nomeadamente, estado civil, habilitações literárias, número de dependentes ou caducidade da validade.

Após a verificação da documentação inerente aos colaboradores, detetou-se que a validade dos registos criminais estavam na sua maioria vencidas, neste sentido houve a responsabilidade de proceder à sua renovação on-line. Esta tarefa permitiu aprofundar os conhecimentos para a realização do processo de forma autónoma e individual, seguindo

todos os passos obrigatórios e gerir de forma que todos obtivessem o registo mais breve possível.

#### 3.4.2 Gestão do correio

Dado que a instituição envia diversas correspondências e encomendas através dos Correios de Portugal, S.A.-CTT, é feito todo o registo do correio recebido e sua separação de acordo com a importância. Foi realizada a verificação da caixa do correio, entrega e desinfeção das correspondências. Após estes procedimentos, o correio era encaminhado à respetiva pessoa e arquivado em pastas organizadas de acordo com o destinatário. Também realizava a verificação e a receção de encomendas dos produtos alimentares entregues, se estes estavam de acordo com o discriminado de forma a assinar o comprovativo de entrega e posteriormente esta informação era transmitida à pessoa responsável para que o pagamento fosse efetuado. Após este procedimento em alguns documentos era realizado o arquivo digital numa pasta partilhada com a equipa administrativa para acesso de documentos inerentes aos fornecedores.

#### 3.4.3 Atendimento presencial/telefónico

Esta tarefa era realizada maioritariamente por via telefónica: para qualquer telefonema feito ou recebido executou-se o esclarecimento do assunto ou este foi encaminhado ao respetivo destinatário. A maior parte dos atendimentos presenciais destinavam-se a inscrições dos utentes. Nestas situações, os utentes eram auxiliados durante o preenchimento dos formulários. A existência deste tipo de atendimento personalizado proporciona uma mais-valia criando uma relação de confiança aos utentes. Em algumas ocasiões eram realizadas as encomendas dos fornecedores e elaborado um documento para facilitar o manuseio dos contactos dos mesmos, também foi prestado auxílio na decisão com os produtos e comparação de preços dos mesmos para a aquisição do mais acessível em termos financeiros. Deste modo houve a oportunidade de criar um documento em Excel para facilitar a procura dos fornecedores a efetuar a encomenda dos produtos menos dispendiosos.

#### 3.4.4 Preenchimento de formulários

Numa primeira etapa realizava o acompanhamento deste processo para os diversos formulários. O formulário oficial relevante para a instituição era maioritariamente sobre a segurança social, IEFEP e seguro dos funcionários (Zurich). Após serem preenchidos, eram

digitalizados e enviados por via Correios de Portugal, S.A-CTT com aviso de receção ou por e-mail. Numa fase mais final esta tarefa era realizada de forma autónoma.

No que compete aos seguros dos funcionários, era feita a recolha e gestão de dados inerentes numa folha Excel. Este documento era posteriormente arquivado na pasta partilhada para facilitar o acesso aos dados à Diretora de Serviços. Em termos da gestão da tesouraria, para facilitar o registo de refeições e fundo de caixa de donativos, foi realizado o melhoramento do mapa das refeições e o registo diário do fundo de caixa através do auxílio do Excel. Houve a verificação e controlo de valores de entrada e saída de numerários.

Destaca-se a relevância de criar os formulários para descrever as funções para cada categoria profissional existente, visto que foi proposto este auxílio pela instituição. Este documento foi realizado para ser consultado pelos colaboradores e para facilitar a compreensão dos requisitos necessários para todas as categorias existentes na presente instituição (Apêndice G a P).

#### 3.4.5 Participação e acompanhamento dos acessos biométricos

Realizou-se o acompanhamento de todo o processo de parametrização dos acessos da picagem de ponto para cada funcionário, acessos aos mapas de horário, planeamento de férias no programa utilizado na instituição. No software Crosschex Standard Anviz Biometrics, para o início da picagem de ponto foi necessário parametrizar os horários em diversas fases:

- 1º fase: definir todos os turnos existentes dos funcionários na instituição.
- 2º fase: definir os ciclos do juntamento dos turnos em um horário completo diário de trabalho.
- 3º fase: definir o cronograma dos horários semanais para cada categoria profissional.

Todavia foi necessário definir vários turnos, primeiramente correspondentes aos ciclos semanais do horário, ou seja, realizar a junção do horário de manhã e da tarde, incluindo estes diversos turnos para cada modificação do horário de cada categoria profissional.

Relativamente à pontualidade e assiduidade, estes parâmetros são registados na folha de presença individual, que são assinaladas diariamente, sendo da responsabilidade de cada funcionário da instituição preencher o horário de trabalho assim como horas de compensação ou trabalho suplementar. Neste sentido houve a oportunidade de atualizar e melhorar este registo, criando um documento de justificação das faltas (Apêndice C).

Todos os registos são verificados pela Diretora de Serviços, que é responsável pela aprovação dos ordenados. Após esta verificação, os registos eram arquivados nos processos individuais de cada funcionário.

#### 3.4.6 Apoio e gestão no processo de integração

Ao acolher um novo funcionário na instituição realiza-se uma visita guiada por todo o espaço físico e a entrega do respetivo fardamento, nos casos da categoria profissional da cozinha e educação. Após este procedimento era atribuído o respetivo cacifo e acompanhado ao seu local de trabalho. Inicialmente os cacifos não estavam identificados, o que levou à sua identificação numérica e nome do funcionário. Este processo foi realizado com um modelo para o género feminino e outro masculino, após a impressão dos mesmos, estes foram recortados e colocados nos respetivos cacifos. A figura 3.1 exemplifica os modelos escolhidos:

Figura 3.1. Identificação do número e respetivo nome do funcionário género feminino e masculino



#### 3.4.7 Gestão de sócios

Esta tarefa foi realizada no programa F3M, “Information Systems S.A” é uma das empresas portuguesas especializadas em tecnologias de informação e comunicação. Para fazer a integração do respetivo sócio, insere-se os dados pessoais no programa para liquidar o valor anual de quotas. Neste processo houve a oportunidade de inserir e efetuar a gestão de renovação dos processos dos antigos sócios. Seguindo o critério de renovação (sócios com quotas pagas até 24 meses) para o ano corrente, devido a uma mudança do programa foi necessária a transferência manual das fichas dos sócios e todos os respetivos dados. Na

inserção dos novos dados verificou-se o estado das respetivas quotas (quotas regularizadas, quotas em atraso entre outras). Foi essencial o preenchimento de dados profissionais, em alguns casos dos familiares e digitalização dos documentos para o programa. Realizou-se todo o processo de faturação das quotas, este processo é renovado todos os anos, devido ao valor da quota ser anual. Após este processo é realizado o registo diário juntamente com as faturas, recibos e outros pagamentos efetuados, finalizando a entrega ao contabilista certificado.

#### 3.4.8 Responsável pela entrega e recolha de questionários/declarações

Os preenchimentos de questionários relevantes para os funcionários eram entregues individualmente em formato de papel e auxiliado com uma *check-list* (Apêndice B). Por exemplo, existiu o questionário na área essencial de segurança, higiene e saúde no trabalho disponibilizado pela empresa Keos.

Conforme descrito no artigo n.º 282 (Lei n.º7/2009, de 12 de fevereiro da Assembleia da República) uma das responsabilidades da instituição é consultar os próprios funcionários em matéria de segurança, higiene e saúde no trabalho através de questionários individuais em papel. Após a entrega dos questionários foi realizada a sua digitalização e o seu arquivamento para ser enviado por correio eletrónico para a Keos. Esta empresa, presta serviço externo na área de segurança e higiene no trabalho. Posteriormente foram analisados os dados e elaborado um relatório com todas as resoluções para alguns problemas, indicação de necessidades relevantes para a instituição, aplicação de novas medidas de prevenção, de um modo geral a avaliação do conhecimento acerca desta área.

Na entrega dos questionários de satisfação apresentou-se uma breve explicação de como era efetuado o seu preenchimento e disponibilizando esclarecimento de dúvidas sempre que necessário. Ao ser verificado e feita a manutenção dos dados dos funcionários foi solicitada a atualização da declaração do artigo 99º do IRS, para o controlo dos valores retidos, fornecendo nesta declaração várias informações nomeadamente: domicílio fiscal, estado civil, identificação do cônjuge, relação de dependentes, titulares de rendimentos. Neste processo sempre que necessário foi prestados apoio e esclarecimento no preenchimento destes documentos.

### 3.4.9 Participação em reuniões para melhor gestão de colaboradores

Houve a oportunidade de participar em diversas reuniões para discussão e implementação de novas estratégias e métodos para o melhor funcionamento da instituição. Sendo esta dividida por vários departamentos, considerando vários aspetos, respetivamente:

- Formação necessária para o desempenho das suas funções;
- Seleção de pessoal para referentes seções na área de Educação;
- Reconhecimento de melhorias efetuadas relativas ao ano anterior;
- Técnicas a aplicar na parte comportamental entre utentes e encarregados de educação;
- Distribuição de serviços na área da higienização;
- Discussão de determinadas regras e diretivas de segurança relativamente ao período da pandemia atual;

Por vezes no final da reunião eram executadas atividades didáticas de forma a motivar os funcionários para sentirem-se satisfeitos na própria instituição. Além destas reuniões são realizadas reuniões mistas entre várias categorias profissionais.

Em determinadas reuniões perto do final do ano letivo são partilhadas ideias para renovação das atividades do Plano de Atividades Sociopedagógicas, nomeadamente:

- Área de formação pessoal e social;
- Área de expressão e comunicação;
- Área de conhecimento do mundo;

As atividades que careciam da colaboração de entidades externas ou que contemplaram a presença física dos encarregados de educação foram dependentes das normas em vigor, definidas pela Direção Geral de Saúde.

### 3.4.10 Gestão e apoio na documentação das viaturas

Na gestão das viaturas foi essencial a elaboração de formulários descritivos em relação às inspeções periódicas, extraordinárias e apoio na gestão da sua manutenção. Numa fase posterior verificou-se todo o equipamento obrigatório de segurança no seu interior relativamente ao transporte das crianças. Verificação das validades a renovar dos extintores. Controlo dos abastecimentos e quilometragem para dar seguimento do processo relativo ao documento para o seu respetivo arquivo, prestando sempre que necessário o apoio à limpeza e desinfeção da mesma.

#### 3.4.11 Acompanhamento das visitas/inspeções técnicas

Foi efetuado um acompanhamento com os engenheiros, empreiteiros por todo o edifício para a realização de obras. Efetuando a distribuição das respetivas chaves às seções necessárias e apresentação das mesmas. Sempre que possível controlando os acessos pretendidos e dentro das normas adaptadas a situação pandémica covid-19, efetuando as medições de temperatura. Acompanhamento à visita da Técnica da empresa Keos, representante da higiene e segurança alimentar, para verificar o cumprimento das regras estipuladas na cozinha da instituição, procedendo a uma visita relativamente à segurança e higiene no trabalho, verificando todas as normas e equipamentos, sinalizações, luminosidade, nível sonoro para cada departamento.

Houve algumas modificações inerentes a realizar como por exemplo: na secretaria, sinalizar a central de incêndios com uma nova sinalização fotoluminescente, atualizar cadeiras com apoio de braço, tamanho regulável e rodas, de forma a ser adequada para as 8 horas diárias de trabalho com uma postura adequada. Houve um acompanhamento a uma visita técnica de medidas de autoproteção verificando todas as seções e as condições do edifício.

#### 3.4.12 Processamento salarial

Quanto ao nível relativo do processamento salarial foi realizado a parametrização da atualização do aumento de salários. Na seguinte fase realizou-se a verificação de acordo com o Boletim do Trabalho e Emprego n.º41/2019, de 8 de novembro do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, com a respetiva categoria profissional, o número de anos do contrato de trabalho para ser atualizado com um aumento.

Para todas as categorias profissionais é feita a sua respetiva análise das diuturnidades, tendo um limite de 25 anos na própria instituição, verifica-se a progressão na carreira para complementar o aumento salarial.

Houve uma verificação detalhada para cada funcionário de acordo com a sua categoria profissional o aumento que poderia ter de acordo com alguns cálculos de estimativa média. De facto, segundo Silva (2018) é relevante ter em conta a antiguidade do trabalhador, pois este é um potencial para determinar a remuneração dos funcionários. Este fator antiguidade, prevendo um desempenho minimamente satisfatório, será recompensado por via da progressão na carreira. Concretizar a renumeração à antiguidade significa implicitamente,

aceitar que a continuidade do funcionário dentro da organização melhora o seu respetivo desempenho nomeadamente:

- Conhecimento de factos pertencentes ao passado são indispensáveis para resolver corretamente problemas atuais.
- Competências no âmbito do relacionamento interpessoal, desenvolvidas ao longo dos anos, permitem resolver problemas atuais.

A tarefa do processamento salarial executa-se mensalmente, tendo um prazo estendido no máximo até ao último dia útil do mês. De acordo com o artigo n.º127º (Lei n.º7/2009, de 12 de fevereiro da Assembleia da República) o pagamento da renumeração deve ser de forma justa e adequada, isto trata-se de um dever do empregador sendo uma atividade fulcral.

Sendo implementado a utilização de via eletrónica para os respetivos recibos de vencimento dos funcionários. Ao ter proposto este método para a instituição adotar e contribuir de uma forma ecológica e vantajosa para o meio ambiente, excluindo a impressão excessiva de papel. Após ter realizado a recolha individual de cada e-mail respetivo dos funcionários e encaminhado à Diretora de Serviços.

#### 3.4.13 Criação dos guiões de entrevistas-serviços gerais e educação

Numa primeira instância foi solicitado a criação de um guião relativo ao cargo de serviços gerais (Apêndice D), para recolha de toda informação, realizando anotações de todos aspetos relevantes nos diálogos dos candidatos.

Os guiões eram apresentados à Diretora de Serviços, mediante a sua aprovação para utilizar na instituição. Quanto ao guião na área de educação, era o único existente na instituição e foi revisto e modificado de modo a facilitar e melhorar a utilização do mesmo.

Quanto ao guião dos serviços gerais e educação distingue-se em diversas questões para diferentes áreas:

- Motivação;
- Competências/experiências profissionais;
- Relacionamento Interpessoal;
- Conhecimento técnico.

### 3.4.14 Elaboração de candidaturas e gestão na plataforma do IEFP

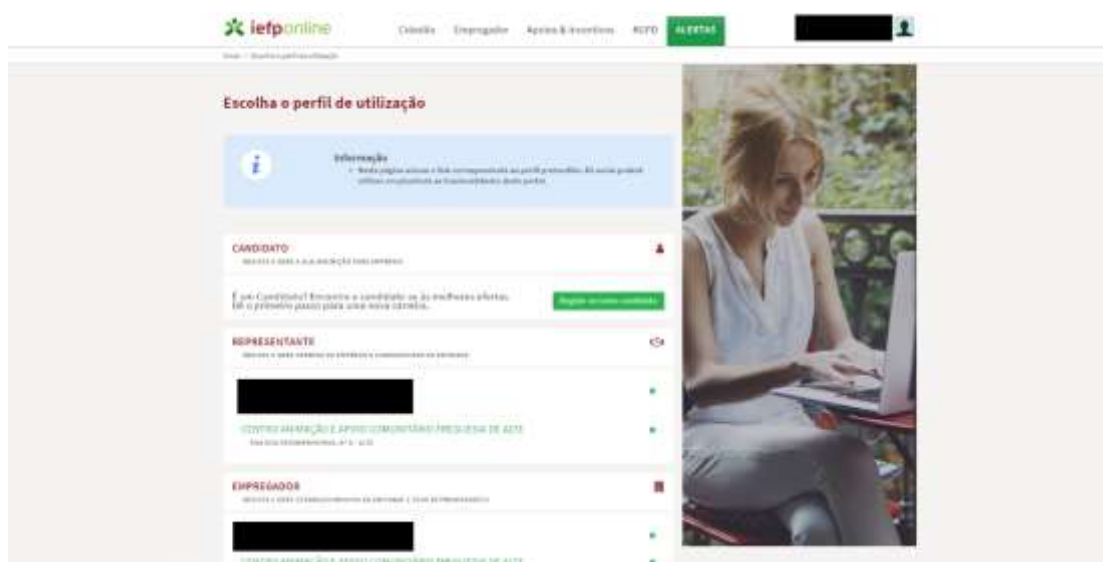
A atividade para colocar e selecionar as candidaturas de emprego/estágio é imprescindível na área de GRH. Tendo em conta que houve a oportunidade de realizar individualmente e de forma detalhada, onde proporcionou um enriquecimento prático.

Numa primeira instância, foi necessário na plataforma do IEFP online a seleção do perfil de utilização, seguidamente optar pela área de gestão, selecionar a opção de candidaturas e apoios, deste modo consultar todas as candidaturas realizadas e consequentemente acrescentar uma nova candidatura. Após este processo selecionou-se a candidatura pretendida correspondente à secção de empregabilidade, seguidamente pela secção da entidade, caracterização do emprego/estágio, situação face à administração fiscal e segurança social, por fim as instruções gerais. Concluída toda esta etapa a oferta fica em validação mediante a aprovação dos serviços do IEFP.

Relativamente à gestão houve um acompanhamento na verificação dos mapas de assiduidade, análise das notificações nas várias candidaturas, atualização dos mapas. Após este processo era efetuado a impressão e arquivo em dossier com o seu respetivo separador.

Nesta tarefa como já referido foi necessário a entrada na plataforma do IEFP online e selecionar o representante, conforme ilustrado na seguinte figura 3.2.

Figura 3.2. Processo para selecionar o representante



Fonte: IEFP (2021).

Após este procedimento e seleção do representante adequado, seleciona-se na área de gestão a opção de candidaturas e apoios, ilustrado na figura 3.3.



Figura 3.5. Preenchimento da declaração de empregabilidade

The screenshot displays the 'Candidatura Estágios ATIVAR.PT' interface. At the top, the IEF online logo and navigation menu are visible. The main header indicates the current step is '1. Declaração de Empregabilidade'. Below this, there are navigation arrows and a progress bar. The form area contains the following sections:

- 1. DECLARAÇÃO DE EMPREGABILIDADE** (with a 'Voltar' button)
- 1.1. Identificação do estagiário**: Includes radio buttons for 'Estagiário ATIVAR.PT' (selected) and 'Estagiário não ATIVAR.PT'.
- 1.2. Declaração de pretensão de vaga**: Includes a checkbox for 'Para efeitos de candidatura à Realização de Estágios ATIVAR.PT e a obtenção posterior de vaga ou de pretensão de vaga em estágio por si realizado e realizado pelo ATIVAR.PT'.
- Nome e Apelido**: A text input field.
- Assinatura**: A text input field.
- Classe de Curso**: A dropdown menu.
- Curso de Licenciatura**: A text input field.
- ESTÁGIO DE CURSOS**: A section with a 'Voltar' button.

At the bottom, there are buttons for 'Voltar', 'Avançar', 'Cancelar', and 'Submeter'.

Fonte: IEFP (2021).

Após o passo anterior completo da declaração é necessário realizar a identificação da entidade com o preenchimento dos dados obrigatórios para a candidatura, conforme figura 3.6.

Figura 3.6. Processo de preenchimento de dados obrigatórios

The screenshot displays the 'Candidatura Estágios ATIVAR.PT' interface, specifically the '1. IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE' step. The progress bar shows this as the current step. The form contains the following sections:

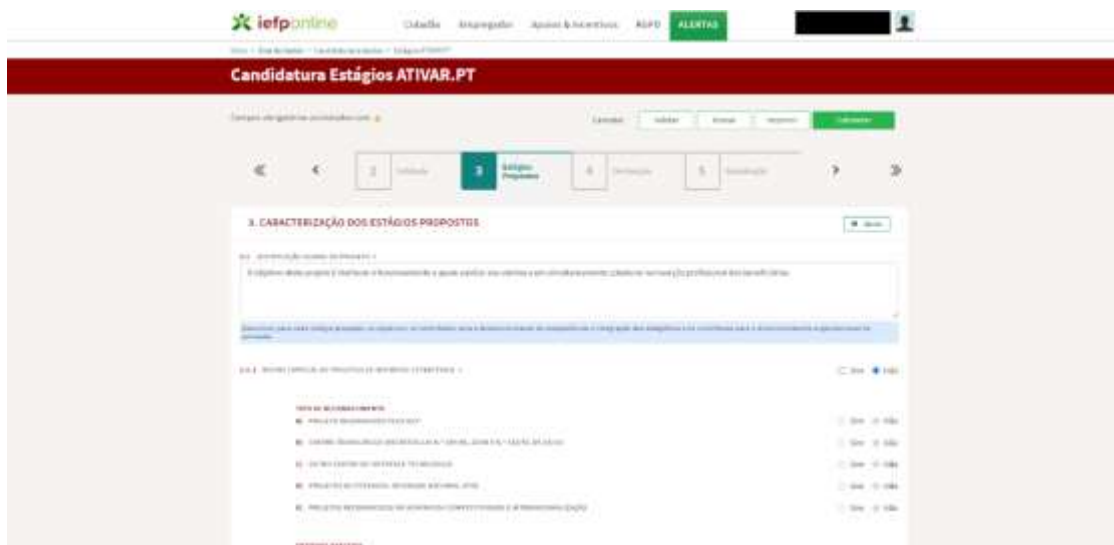
- 1. IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE** (with a 'Voltar' button)
- 1.1. Nome da entidade**: Two text input fields for 'Nome' and 'N.º de identificação'.
- 1.2. Identificação da entidade**: A dropdown menu for 'CENTRO DE INVESTIGACÃO E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO DE ISEP'.
- 1.3. Nº de identificação**: A text input field. Below it are two red error messages: 'Verifique se o nº de identificação está preenchido.' and 'Deve indicar o nº total de trabalhadores da entidade e não de entidades ligadas.'.
- 1.4. Identificação do contacto**: A text input field for 'Contacto'.
- 1.5. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço Postal'.
- 1.6. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para Correio'.
- 1.7. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.8. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.9. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.10. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.11. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.12. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.13. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.14. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.15. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.16. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.17. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.18. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.19. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.20. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.21. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.22. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.23. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.24. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.25. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.26. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.27. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.28. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.29. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.30. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.31. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.32. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.33. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.34. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.35. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.36. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.37. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.38. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.39. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.40. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.41. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.42. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.43. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.44. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.45. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.46. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.47. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.48. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.49. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.50. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.51. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.52. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.53. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.54. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.55. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.56. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.57. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.58. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.59. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.60. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.61. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.62. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.63. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.64. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.65. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.66. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.67. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.68. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.69. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.70. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.71. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.72. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.73. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.74. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.75. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.76. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.77. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.78. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.79. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.80. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.81. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.82. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.83. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.84. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.85. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.86. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.87. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.88. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.89. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.90. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.91. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.92. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.93. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.94. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.95. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.96. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.97. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.98. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.99. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.
- 1.100. Identificação do contacto**: A text input field for 'Endereço para envio de correspondência'.

At the bottom, there are buttons for 'Voltar', 'Avançar', 'Cancelar', and 'Submeter'.

Fonte: IEFP (2021).

Após o preenchimento de todos os passos da identificação, prossegue-se para a etapa dos estágios propostos, como se pode verificar na figura 3.7.

Figura 3.7. Processo de selecionar e caracterizar o estágio proposto



Fonte: IEFP (2021).

Depois do preenchimento de todos os dados e objetivos relevantes para o estágio proposto, método de avaliação, orientador de estágio. Finalizando este passo procede-se à autorização da declaração conforme ilustrado na figura 3.8.

Figura 3.8. Processo de autorização da declaração obrigatória



Fonte: IEFP (2021).

Após o consentimento da declaração é realizado logo de seguida o preenchimento da autorização como no seguinte exemplo da figura 3.9.

Figura 3.9. Processo de preenchimento de dados fiscais e da segurança social



Fonte: IEFP (2021).

Finalmente após todo este processo, prossegue-se pelas instruções gerais deste estágio, identificando a pessoa responsável, demonstrado na figura 3.10.

Figura 3.10. Processo para identificar a pessoa responsável da candidatura



Fonte: IEFP (2021).

Por fim fica efetuado o registo e aguarda-se informação da parte do IEFP, conforme demonstrado pelo aviso da figura 3.11.

Figura 3.1.1. Fase final de candidatura bem-sucedida



Fonte: IEF (2021).

Por fim conclui-se que todo este fundamento vai ao encontro com a teoria do autor Chiavenato (2014), este defende que todo o processo de recrutamento contenha a informação necessária e seja de forma dinâmica/percetível. Deste modo o candidato tem a oportunidade de conhecer todas as informações relevantes para futuramente aplicar no contexto real do emprego pretendido.

#### 3.4.15 Recrutamento e seleção

A atividade de recrutamento e seleção é fulcral na presente área. Segundo Moreira (2017) o conceito do recrutamento e seleção na área de GRH tende a proporcionar adequadamente a função a desempenhar com o candidato selecionado para a mesma.

Ainda este autor afirma que ao ser selecionado o candidato mais adequado à função, este apresentará um melhor desempenho e maior produtividade, consequentemente diminuindo o tempo de integração e adaptação na organização. Este procedimento de recrutamento e seleção de pessoal contribui para condições relevantes para o desempenho profissional e competitivo da organização, ainda que todo este processo deve ser realizado com as técnicas apropriadas e tendo em conta todas as características necessárias para desempenhar a função relativa ao perfil do candidato interessado na vaga (Moreira, 2017).

Na função de recrutamento e seleção, pode-se utilizar a estratégia do recrutamento em duas vertentes: recrutamento interno e recrutamento externo, ou seja, pode-se recrutar para outro

tipo de cargo, candidatos da própria empresa ou no caso de ser externo pretende-se encontrar candidatos adequados que não sejam da organização (Chiavenato, 2014).

A Triagem e participação de entrevistas em vagas disponíveis para emprego, foi feita em várias fases:

1º-colocação da vaga existente em cartazes afixados pela instituição, pelas redes sociais (Facebook), pela plataforma do IEFP online e pela NET-Empregos.

2º-receção e análise do *curriculum vitae* recebidos pelas redes sociais, e-mail dos candidatos indicados para a vaga existente.

3º-encaminhamento de informação necessária aos candidatos interessados por contacto telefónico.

4º-realização das entrevistas.

5º-análise/avaliação e decisão para a escolha do(a) candidato(a) adequado para a respetiva categoria profissional.

Destaca-se que as entrevistas foram sempre acompanhadas com a Diretora de Serviços, porém os telefonemas para os candidatos foram realizados de forma individual e autónoma, após este processo, possibilitou criar diversos documentos em Excel e Word de forma a pontuar e avaliar com os critérios pré-definidos para o cargo a preencher, informações necessárias para transmitir à Diretora de Serviços.

Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2016) define a entrevista como um diálogo conduzido para um determinado objetivo, que deve ser realizado de forma a atingir vários aspetos nomeadamente:

- Reconhecer os aspetos positivos do candidato e as suas aptidões para o trabalho;
- Averiguar o seu comportamento perante a sua função;
- Compreender o potencial do candidato;
- Avaliar a capacidade de inserção e acolhimento perante o grupo de trabalho.

Todas as entrevistas foram planeadas e traçadas de acordo com os objetivos mais relevantes, deste modo, o guião de entrevista deve ser preparado de acordo com a função pretendida (Camara *et al.*, 2016).

Ao serem realizadas diversas entrevistas a candidatos com personalidades diferentes, houve a necessidade de adaptar o discurso à posição de perscrutar informações relacionadas com o âmbito comportamental para entender até que ponto os candidatos adaptar-se-iam aos

requisitos da função a desempenhar. Porém notou-se que alguns candidatos se alongavam demasiado em certos aspetos que seriam supérfluos para prever o desempenho da função a executar. Notoriamente houve uma necessidade de adaptar a postura perante os diversos candidatos existentes e particularmente o cuidado de não ocultar involuntariamente assuntos fundamentais para execução da função. No caso da presença de candidatos mais nervosos tentava-se colocá-los mais à vontade e numa posição flexível, enquanto, os outros candidatos que demonstravam postura exibicionista, adquiria-se uma posição mais rígida colocando uma espécie de travão, evitando desvios ao guião de entrevista criado.

Na última fase, ao decidir o candidato mais adequado é feito o preenchimento das fichas de identificação implementada pela instituição. De seguida é dado a conhecer o Regulamento Geral de Proteção de Dados. Em cada entrevista realizada tive a responsabilidade de efetuar um documento com uma síntese para seguidamente apresentar à Diretora de Serviços e Direção para tomar uma decisão final.

No final realizava-se a recolha da documentação pessoal dos candidatos para ser arquivado e criado uma pasta respetiva para o mesmo.

#### 3.4.16 Processamento de candidaturas e inserção de estágios profissionais

Na primeira fase iniciou-se o registo da entidade e do representante da oferta de trabalho (gestão nas candidaturas da entidade e nomeação do representante). Foi realizado o acompanhamento do processo e após esta fase, obtive a oportunidade de inserir o registo da oferta sinalizada com intenção de candidatura (ATIVAR.PT) na plataforma online. Esta medida teve como objetivo dar apoio à instituição, indicado para jovens que ao serem admitidos têm a vantagem de integrarem o mercado de trabalho. Anexou-se os documentos obrigatórios à candidatura e o preenchimento do formulário com a sua respetiva submissão. Afixou-se uma candidatura espontânea no quadro de informação, em particular no caso do estágio, registou-se o acompanhamento dos parâmetros com os seus respetivos objetivos para serem implementados as definições e métodos de avaliação para cada uma das candidaturas.

Após a escolha dos estagiários interessados foi realizada a marcação das entrevistas para verificar se eram adequados à vaga existente, se fosse esse o caso seria realizado a recolha da documentação relevante nomeadamente: *curriculum vitae*, carta de condução, cartão de cidadão, IBAN para a transferência bancária, certificados/diplomas de habilitações.

Neste período houve a oportunidade de realizar uma carta de recomendação (Apêndice E) para uma funcionária que terminou o seu contrato do IEFP por emprego-inserção.

#### 3.3.17 Auxílio aos colaboradores e chefias no plano de satisfação

Esta tarefa realizou-se no sentido de transmitir a informação necessária à chefia sobre a interpretação de dados dos questionários apresentados e distribuídos aos funcionários. Destacando-se os pontos mais relevantes a demonstrar pelo auxílio do programa SPSS® (Statistical Package for the Social Science). Efetuando uma breve síntese dos resultados mais relevantes para estipular estratégias de melhoria.

#### 3.4.18 Marcação de férias

Todos os funcionários têm direito a 22 dias úteis de férias, sendo que é obrigatório escolher destes, 10 dias úteis consecutivos para o gozo de férias. Estes direitos estão de acordo com o Código do Trabalho (Lei nº7/2009, de 12 de fevereiro da Assembleia da República, artigo n.º 241), de modo a existir acordo entre as necessidades da instituição e as datas marcadas entre os funcionários, sempre tendo em conta a sua respetiva função e quantidade de funcionários nessa mesma área, de forma a não prejudicar o desenvolvimento e realização de tarefas na instituição.

O mapa deve conter a indicação do início e do termo dos períodos de férias de cada trabalhador, até 15 de abril de cada ano. Só deve estar afixado nos locais de trabalho entre a data mencionada e 31 de outubro, por razões de proteção de dados, a menos que o titular tenha dado consentimento específico para afixação de período superior ou diverso (Almeida, 2019).

Aqueles períodos mais pretendidos devem ser rateados, de modo a beneficiar revezadamente os funcionários que nos dois anos anteriores tenham os períodos usufruídos. Particularmente funcionários da mesma categoria profissional, não podem coincidir na mesma data para assim contribuir para o bom funcionamento.

A marcação de férias numa primeira fase é efetuada em versão papel, seguidamente autorizadas pela Direção. Houve a oportunidade de realizar o mapa de férias 2021 (Apêndice F) e a marcação das datas finais dos funcionários através do documento.

Relativamente, as datas são escolhidas individualmente por cada funcionário em formato de papel e após a aprovação da Diretora de Serviços são transmitidos no programa digital. Documento realizado ao cuidado de verificação das datas selecionadas pelos funcionários e o livro de ponto registado pelos mesmos, sendo que na instituição para recompensar os funcionários pelos dias festivos acrescentam mais 3 dias para além dos 22 totalizando 25 dias úteis de férias. Esta versão final tem a indicação de início e término dos períodos de férias até 15 de abril do presente ano. Porém em algumas situações por parte dos funcionários ou por outros imprevistos as datas marcadas tenham de ser alteradas. Para estes casos, os funcionários transmitiam a informação à Diretora de Serviços, após esta etapa era realizado a alteração das novas datas e afixadas para possível consulta.

#### 3.4.19 Acompanhamento de acidentes e fichas de aptidão no trabalho

De acordo com o artigo n.º108 da Lei n.º102/2009 de 10 de setembro da Assembleia da República deve ser promovido a realização de exames de saúde adequados comprovando e avaliando a aptidão psíquica e física do trabalhador por parte do empregador. Garantindo que estão aptos a praticar a sua respetiva função e condições indicadas de saúde para a realização do mesmo. Neste sentido devem ser realizados diversos exames nomeadamente:

-Exame de admissão: este exame deve ser realizado essencialmente antes do início da prestação de trabalho ou se alguma urgência o justificar nos 15 dias seguintes à admissão do mesmo;

-Exame periódico: deve ser realizado de dois em dois anos em trabalhadores de 18 até aos 50 anos, caso não sejam considerados de risco e em outros casos é anualmente para trabalhadores com idade superior a 50 anos e os menos de 18 anos.

-Exame ocasional: sempre que haja um caso de regresso ao trabalho após uma baixa médica ou uma ausência superior ou igual a 30 dias por motivos de acidente ou doença. Todos os trabalhadores no caso que se justifique podem solicitar a realização de exames. Este procedimento era feito através de contacto telefónico para uma empresa externa com as respetivas informações de cada funcionário efetuando às marcações dos exames e as fichas de aptidões médicas.

No caso em particular em que uma funcionária, após consecutivas baixas médicas, sentiu um desconforto, foi pedido a realização de um exame ocasional de modo a verificar esta situação.

Inicialmente procedeu-se à verificação da ficha de aptidão médica, verificação da mesma e tomar nota caso houvesse alguma correção a mencionar. Após a verificação da ficha e estando correta era da minha responsabilidade solicitar a assinatura de cada colaborador. Neste sentido após a confirmação de todas, foi realizado o seu respetivo arquivo. Realizou-se um acompanhamento das respetivas etapas para o registo dos acidentes de trabalho para cada situação do funcionário e utente. O formulário do acidente de trabalho dos funcionários é preenchido de forma online, no caso particular dos utentes é necessário preencher formulário em papel.

#### 3.4.20 Gestão da formação

Este processo é fulcral para a aquisição de novos conhecimentos para os funcionários nas diversas áreas das suas respetivas categorias profissionais, tendo por objetivo prepará-los de melhor forma a executar as suas funções. Nesta atividade realiza-se a recolha de informação das formações necessárias para as necessidades dos funcionários, através das reuniões de setores. Para além deste passo definiu-se vários pontos a ter em conta para a escolha da formação, nomeadamente: a decisão das datas, hora e local, duração da mesma, destinatários aplicados, temáticas apresentadas e o custo da inscrição. Devido ao facto de na altura, existir uma pandemia, a maioria das formações apenas eram permitidas nas plataformas online. Existe um plano de formação estipulado para este ano letivo 2020/2021, delineado respetivamente:

- Ação de Formação: tendo em conta a relevância da sensibilização e a informação do respetivo conteúdo programado pelo formador;
- Público-alvo/Local: definir os candidatos adequados para a respetiva formação tendo em conta o número de indivíduos, decidir o espaço adequado para a realização da mesma;
- Recursos: Estabelecer os materiais necessários e equipamentos a utilizar para a sessão de formação, maioritariamente pelo formato digital, computadores e outros acessórios.
- Valor: Comparar custos e benefícios para serem analisados a decisão das formações mais necessárias a optar relativamente.
- Calendarização: decidir data e carga horária necessária para a respetiva ação de formação;

- Eixo de intervenção: repartir os pontos relevantes a transmitir e dialogar ao longo da formação.

Houve oportunidade de realizar a folha de presenças no caso das formações internas, criar ficheiros informativos sobre as mesmas, efetuar a entrega dos certificados e recolha de assinaturas dos funcionários. Também após a verificação dos participantes na listagem de presenças efetuaram-se cópias dos respetivos certificados e atualizou-se o arquivo. As cópias arquivadas dos certificados são uma medida de prevenção caso exista algum extravio.

De salientar que existiu a oportunidade de acompanhar as diversas ações de formação realizadas no início do ano letivo, de modo a compreender e adquirir novas competências. Porém nem todas as formações estipuladas no plano foram realizadas devido à pandemia.

As formações poderiam ser internas ou externas, as internas o formador era selecionado conforme as suas competências, formação base, conhecimentos adquiridos para transmitir de uma forma eficaz a temática a lecionar. No caso de ser externo o formador era selecionado a partir da entidade que fornecia a ação de formação, tendo em conta o ponto de vista da melhor oferta em relação ao seu custo.

No caso das formações internas houve a apresentação do presente ano letivo das salas de atividades para os utentes e o plano de ações (atividades anuais). Esta foi imprescindível para os encarregados de educação verificarem e conhecerem a instituição. Quando existia a formação realizada por parte externa tinha a responsabilidade de fazer o contacto telefónico para a marcação da mesma e outras vezes transmitir a informação por via eletrónica e se fosse o caso seguir com os procedimentos para pagamento.

De forma geral, pretende-se com a formação profissional verificar uma evolução no sentido de aquisição de novas práticas e melhoria dos conhecimentos relativos aos funcionários, de modo a permitir as tarefas da sua função mais rápida e eficaz, tendo em conta os objetivos da instituição. Neste sentido é relevante apostar nas formações para enfrentar o presente e adequar melhorias para o futuro.

De acordo com o artigo n. º130.º da Lei n.º7/2009 de 12 de fevereiro da Assembleia da República, a atividade de gestão da formação profissional proporciona diversos objetivos nomeadamente: permitir a qualificação inicial caso o funcionário não tenha essa qualificação ao ingressar no trabalho, proporcionar a formação contínua para todos, progredir a qualificação do mesmo em casos de risco de desemprego, apoiar a integração socioprofissional, que pertence a grupos com dificuldades de inserção e

promover a reabilitação profissional de funcionários com deficiência, especialmente em casos cuja incapacidade resulta de acidente de trabalho.

Em suma é um dever para o empregador e consiste um direito para todos os funcionários possuírem uma formação profissional.

#### 4. Revisão da literatura

Esta seção destina-se a uma revisão dos conteúdos temáticos relacionados com a GRH.

Este capítulo aborda as seguintes temáticas: a apresentação da GRH, a sua evolução, a importância para a atividade das organizações, gestão de pessoas e a componente administrativa na GRH.

##### 4.1 Evolução histórica e conceito da gestão de recursos humanos

A Gestão de Recursos Humanos permite compreender e identificar os principais desafios no seio de uma instituição/organização. Salienta-se que a GRH progrediu tendo por base diversas teorias organizacionais, como por exemplo, o taylorismo, a burocracia, as relações humanas.

Cunha, Rego, Cunha, Marques e Gomes (2015) defende que os primeiros estudos e reconhecimento sobre a importância da GRH iniciou-se nos Estados Unidos da América e Inglaterra, mas o interesse por esta área cresceu de forma expressiva dispersando por muitos outros países.

Ao longo do tempo as mudanças das organizações tornaram as funções de RH mais complexas. Estas mudanças contribuem para as especialidades de gestão associadas a diferentes grupos profissionais. E, conseqüentemente, levou à análise detalhada de cada uma das áreas de gestão juntamente com uma área de conhecimento específico, resultando numa maior eficácia na definição dos problemas (Keating, Silva & Almeida, 1999).

Na visão de Peretti (1997) entre a I e II grande Guerra mundial na Europa, especialmente em França, no período pós-guerra houve uma etapa marcante. Em Portugal na mesma época este desenvolvimento fez-se sentir no ritmo mais lento. A higiene e salubridade dos estabelecimentos industriais, entre outras como o trabalho de 8 horas diárias, constituições de uniões e federações, com competência para celebrar contratos coletivos, trabalho de

menores e mulheres e seguro social de invalidez ou velhice, desta forma no período entre 1918 até 1928 são alguns exemplos de desenvolvimentos sociais durante todo este período.

No início dos anos 30 o desenvolvimento sócio laboral da Europa teve um aspeto relevante. Embora em Portugal isto não acontece dado que em 1933 por motivo da Ditadura Salazarista, como Estado Novo. Onde os interesses superiores da economia e justiça social sobreponham aos interesses individuais dos trabalhadores. Entre 1933 e 1934 foram os mais importantes nesta fase, onde são assinalados início da ditadura. Na constituição de 1933 foi criado o estatuto do trabalhador nacional, na altura era a expressão máxima no conteúdo da época. Com a seguinte principal legislação laboral: criação do estatuto nacional; proibição de greve; criação de uma fundação nacional de alegria para o trabalho; criação de regime jurídico de acidentes entre outros aspetos relevantes, dando conta que foram criados em 1933 e 1942 (Peretti, 1997).

Todos os procedimentos de gestão afetados entre a empresa e os trabalhadores estão abrangidos na GRH (Bilhim, 2007). Os procedimentos de gestão que inicialmente eram tratados na administração de pessoal, passaram a estar incluídos na GRH. Nas empresas não existia a preocupação das práticas de relacionamento pessoal, havia apenas um interesse por outros aspetos técnicos nomeadamente: renumeração, avaliação, formação e compensação dos funcionários (Carvalho, 2011).

O processo de RH pretende relacionar todas as práticas e tarefas inerentes nesta área, proporcionando bons resultados para a organização, esta relação pode ser avaliada a nível individual ou organizacional (Sanders & Cieri, 2021).

No final da década de 70 ainda designado como gestão de pessoal e mais tarde por volta dos anos 80 sendo atualizado para GRH, perante estes dois conceitos distingue-se que, RH para parte estratégica e a gestão pessoal para operacional. Esta distinção a GRH passa a ser integrada na gestão estratégica, orientando as novas conceções da gestão global, adota uma nova perspetiva às pessoas da organização. Neste sentido possibilitou um negócio global mais envolvido, proativo e integrado na gestão e satisfação no trabalho de acordo com as necessidades dos trabalhadores. Havendo nas empresas o aparecimento de uma secção de pessoal referenciado no século XIX, mas apenas assume-se um carácter de maior funcionalidade e importância no século XX. No início deste século a data provável surge o departamento de administração de pessoal nas organizações. As organizações que defendiam a necessidade de controlo da força de trabalho e os seus RH atribuíam-se como fator básico de competitividade (Carvalho, 2011).

A GRH é considerada um conjunto de ações nas áreas de gestão, função e direção com o intuito de alcançar objetivos concretos. Sendo o principal objetivo orientar um conjunto de políticas que garantam a consistência interna para a economia da organização (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006).

Contudo a GRH é essencial para o progresso de qualquer instituição considerada uma área que necessita de especial atenção, na medida em que a má gestão das pessoas pode levar ao declínio de uma instituição (Massuno & Jacquinet, 2019).

O taylorismo iniciou-se no final do século XIX e início do século XX e baseou-se em revolucionar as práticas administrativas, métodos e estratégias organizacionais de forma a cumprir o seu objetivo de melhorar a produtividade. As organizações no início do século XX, operavam com trabalhadores pouco qualificados, exigia-se força física e capacidade manual, unificando um sistema de trabalho desumano, sem preocupação com a gestão e o bem-estar das pessoas. A filosofia taylorista originada pelo engenheiro mecânico Frederick Winslow Taylor da indústria norte-americana exigiu uma análise rigorosa e sistemática no trabalho, permitindo uma gestão profissional no seio da organização. Introduziu a gestão científica do trabalho, a preocupar-se com as pessoas, mas sem negligenciar o fator produtivo e o controlo dos custos do trabalho (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques & Gomes, 2015).

Na década do século XX originou-se uma adoção da fase taylorista que estabeleceu ligação entre o cuidado das pessoas segundo às necessidades de melhoria. Contudo houve uma relação na forma de trabalho racional e mecânico (Pacheco, 2009).

Salienta-se que o taylorismo, com a respetiva preocupação de estudar os tempos e os movimentos dos funcionários da organização/instituição, concretizou-se o primeiro promotor da análise de funções (Silva, 2018). Através dos estudos realizados, permitiu demonstrar que é possível aumentar a eficiência no trabalho. Deparou-se que, aspetos como a fadiga e a remuneração, influenciam a satisfação e a produtividade. Deste modo permitiu levar a uma divisão e hierarquização de tarefas, melhorar a formação dos colaboradores, aumentar os salários e diminuir as horas diárias de trabalho, criar dinâmicas de promoção aos colaboradores, descanso semanal remunerado, criar postos de chefia, realizar a divisão de responsabilidade entre os colaboradores e chefia, seleção de pessoal, controlo rígido do tempo. Consequentemente reconhece-se esta filosofia por substituir o

método empírico pelo método científico do trabalho. Mais tarde houve a continuidade por Henry Ford que deu seguimento a esta filosofia e complementou o seu contributo com os seus princípios de eficiência (Sekiou, Blondin, Fabi, Peretti, Bayad, Alis, Chevalier, 2009). Segundo Cunha et al. (2015), Henry Ford, em meados da década de 1920, inspirado pela filosofia taylorista, originou um departamento sociológico, de forma a aconselhar os colaboradores para atingirem o bem-estar no trabalho. Ao longo do tempo aplicou diversos princípios motores de eficiência organizacional, criando uma estrutura de trabalho designada por Fordismo foi crucial para modernizar o processo de trabalho. Deste modo contribuir para fabricar em massa, diminuir os custos e para incentivar o consumo, consequentemente, esta técnica contribuiu para a otimização do processo de produção e no aumento da produtividade. Ao criar um departamento de emprego que procurava integrar algumas preocupações na filosofia taylorista da organização, normalmente estes serviços mantinham funções administrativas (renumeração e controlo de assiduidade) que associavam a componentes operacionais (avaliação de desempenho e recrutamento) e em outros casos assistenciais.

Contudo a administração científica criada pela filosofia taylorista foi complementada pela Teoria Clássica Administrativa. A Teoria Clássica criada pelo engenheiro-industrial francês, Henri Fayol preocupava-se com a administração e o controlo global da organização, deste modo melhorar o modelo de administrar a organização, denominando a Teoria Administrativa reconhecida pelo Fayolismo. Henri Fayol defende que o bom funcionamento das empresas depende de regras, leis e princípios, estabelecendo como funções de administração: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. O principal papel é intervir na organização baseado em catorze princípios nomeadamente: divisão no trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação de interesses individuais aos interesses gerais, remuneração do pessoal, centralização, cadeia escalar, ordem, equidade, estabilidade e duração (num cargo) do pessoal, iniciativa e a união do pessoal. Todos estes princípios reforçam a importância da unidade de comando e de execução relacionada a uma forte cadeia hierárquica que se rege por um elevado nível de planeamento, organização, coordenação e controlo (Camara, Guerra e Rodrigues, 2016).

Destaca-se a Teoria Clássica Administrativa, Administração Científica e a Teoria Burocrática. A Burocracia originou-se em meados do século XX na Europa com o objetivo de construir um sistema administrativo de forma a expandir a sua produtividade. Neste

sentido a teoria burocrática originada pelo Max Weber identificou características da organização voltadas para a eficiência e racionalidade. Max Weber apresenta um modelo de administração com base em regras e procedimentos burocráticos e contribuírem para o bom funcionamento da organização, destacava três tipos de autoridade nomeadamente: Racional-Legal, Tradicional e Carismática. Relativamente à estrutura da Racional-Legal implica nas organizações os princípios da burocracia. Sobretudo Max Weber procurava alcançar uma organização mais próxima da perfeição e realizou através de uma legitimação da gestão pela autoridade Racional-Legal e de uma forte hierarquização, deste modo, separar de forma clara a execução e a administração (Camara, Guerra e Rodrigues, 2016).

Entre os anos 30 e 40 nos Estados Unidos desenvolveu-se a abordagem das Relações Humanas, surgiu através das Teorias Clássicas e das suas falhas da visão mecanicista. A Escola das Relações Humanas acrescentou a necessidade de compreender os fenómenos que ocorreu entre os indivíduos e grupos no seio das organizações, sendo estas sistemas sociais cooperativos e não mecanistas (Camara, Guerra e Rodrigues, 2016).

De acordo com Legge (1995) o conceito de GRH e a Gestão Administrativa de Pessoal, após uma análise entre os modelos das duas perspetivas conclui que existe diferenças cruciais para as distinguir:

- 1) A GRH considera a evolução da gestão e das equipas de gestão como identicamente relevantes, enquanto a administração de pessoal preocupa-se especificamente com os funcionários que não pertencem à gestão;
- 2) Os administradores de pessoal consideram que os gestores intermédios utilizam políticas para os funcionários que estão sob o seu controlo, enquanto na perspetiva da GRH defende que os gestores intermédios direcionam um conjunto de recursos de maneira a ativar os objetivos gerais da organização;
- 3) A administração de pessoal tradicional tende a compreender estas atividades como pertencentes aos departamentos de desenvolvimentos organizacionais. Relativamente a GRH pretende atribuir responsabilidades aos gestores de topo para gerir a cultura organizacional e conceder um sentido de direção e liderança para a organização.

Existem indicadores de mudança nas práticas relacionadas com o trabalho e nas relações que as organizações estabelecem com os seus funcionários. A GRH tem evoluído no sentido de

estabelecer políticas e práticas adaptadas à estratégia da empresa, levando a uma maior atenção na orientação dos funcionários (Carvalho, 2011).

Outro fator que tem afetado a GRH ao longo do tempo, é o ambiente político-social. As mudanças político-sociais, caracterizadas por alterações nas técnicas culturais, estruturais e pessoais, têm levado a uma vantagem competitiva e, conseqüentemente ao desenvolvimento estratégico (Storey, 2007).

De acordo com Chiavenato (2014) sempre existiu com intensidade a mudança na história da humanidade, mas atualmente tem-se percebido que ocorre com uma enorme rapidez. Vários fatores contribuíram para estas mudanças nomeadamente: alterações económicas, tecnológicas, sociais, culturais políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira combinada para um campo dinâmico de forças que resultam em transformações, imprevisibilidade e incerteza para as organizações. Neste sentido os RH é uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças.

A GRH é uma tarefa e um conjunto de conhecimentos, estruturando-se cada um em interdependência. Deste modo segundo a exigência e integração da estratégia na organização esta gestão visa conseguir resultados, influenciando os comportamentos e atitudes das pessoas mediante um sistema de gestão definido atempadamente (Neves & Gonçalves, 2009).

Contudo as atividades de GRH dependem do ambiente propício para a implementação determinam o desempenho organizacional e individual, de modo a atingir os objetivos estratégicos. Sendo o principal objetivo deste conceito cooperar para o sucesso da estratégia organizacional (Bilhim, 2007).

Na perspectiva de Bilhim (2007), a GRH irá tender para a orientação integrada aos indivíduos e à organização, valorização e identificação dos trabalhadores através do bom desempenho das funções.

No que respeita a avaliação de funções este aspeto é fundamental na GRH, de acordo com Silva (2018) consiste na sistematização e no estudo respetivamente a tarefas que representam uma função profissional (conteúdo funcional), normalmente estas dividem-se em tarefas principais e secundárias. Através do nível de responsabilidade da função profissional por recursos financeiros, equipamentos, processos e segurança, materiais. Relativamente ao âmbito das relações funcionais, dentro e fora da organização/instituição. Ainda das exigências da função profissional em termos físicos e mentais, de formação académica e

profissional, experiência e eventuais títulos profissionais. Por fim o ambiente social onde se concretiza o trabalho. Resumidamente a análise de funções corporifica-se no registo escrito denomina-se por descrição de funções.

#### 4.1.1 A evolução de gestão de recursos em Portugal

A temática de GRH tem elevada importância por duas razões fundamentais: na natureza teórica (necessidade das práticas desta área e a relação com a competitividade) e pela natureza prática (necessidade de controlar os efeitos das respetivas práticas dos processos de cultura organizacional, estratégia de negócios, produtividade organizacionais desempenhem o principal desenvolvimento e evolução deste conceito (Neves & Gonçalves, 2009).

De acordo com Cunha *et al.* (2015), a evolução da GRH em Portugal destaca-se em particular após aderir à União Europeia e à moeda única. Dado que a economia era dominada por pequenas e médias empresas, proporcionou uma evolução gratificante ao decorrer dos anos.

No início do século XX, as estruturas dos serviços públicos no País não estavam prontas para trabalhar com ambientes dinâmicos e instáveis, devido a funcionar com base a um sistema tradicional que, não estava à altura do desafio da globalização (Araújo, 2002).

Contudo a globalização dos mercados em conjunto do desenvolvimento tecnológico, proporcionaram inúmeros desafios às organizações portuguesas, que engrandecem a competitividade e o papel desempenhado pelas pessoas para aumentar a respetiva competitividade organizacional (Cunha *et al.*, 2015).

De acordo com Neves e Gonçalves (2009) o conceito de GRH evoluiu de forma que as pessoas são entendidas por base de outro significado, deixando de ser apenas como um fator de custo e passam a ser um fator de investimento, mais determinantes da competitividade para as organizações. Numa organização é necessário existir uma estratégia externa para capacitar a competitividade no mercado, identicamente necessita de estratégia interna que oriente no sentido de desenvolvimento, motivação e do controlo dos RH, especificamente numa estratégia que baseie a sua competitividade com a produção dos baixos custos que permitam a inovação e a principal competitividade. Dado este facto implica diferentes políticas e práticas de GRH em termos de recrutamento e seleção, gestão da formação, renumeração, relações laborais entre outros.

No estudo deste autor foi questionado quais seriam as preocupações que revelam aos profissionais portugueses sobre a forma como a GRH evolui e adapta-se aos problemas na atividade do gestor de RH. Para obterem uma resposta a esta questão foi analisado os conteúdos aos temas escolhidos pelos dirigentes da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas para divulgação dos encontros de reflexão promovidos pela Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos desde o ano 1967 até 2009. Contudo Neves e Gonçalves (2009) realizou a análise do conteúdo aos temas e permitiu evidenciar tendências para refletir na evolução das tarefas de GRH, desta forma foi possível distinguir em quatro períodos a evolução deste conceito em Portugal nomeadamente:

-1º período (1970): Nesta década a designação desta temática era a gestão de pessoal e as temáticas refletidas estão relacionadas com a função que evidenciam muita influência político-social (conflitos sociais, transição do socialismo) do período que existiu a revolução de abril de 1974, outro aspeto era o perfil da função estar relacionado a práticas da natureza jurídico-administrativa.

-2º período (1980): Caracteriza-se pela utilização da expressão GRH para designar assuntos de pessoal nas organizações e refletir temas de modernização e competitividade (modernizar organizações, desafio da integração europeia), passaram a ser uma fonte de preocupação em virtude da realidade representada no Mercado Único Europeu. Eram mais valorizados os perfis profissionais requeridos para o desempenho da atividade relacionados com as áreas de Ciências Sociais e Humanas.

-3º período (final de 1980): Inicia-se no final da década, sendo caracterizada pela utilização simultânea da junção das duas designações (GRH e Gestão de Pessoal). Para acentuar a competitividade, a pressão de desenvolver o potencial humano e das preocupações sociais (desemprego e formação profissional).

- 4º período (1990): Inicia-se na segunda metade da década e mantém o foco na gestão das competências do conhecimento dos RH e as pessoas são o centro das preocupações como resultado do fator que faz a diferença competitiva. Destaca-se a preocupação de conciliar o desempenho e a organização como o bem-estar das pessoas, até aos dias atuais.

Destaca-se que em meados de 1980, existiram duas questões importantes em relação ao tempo perdido das lutas entre os partidos políticos, a herança da ditadura e os erros da época pós-revolucionária necessitavam ser deixados o mais rápido possível para o país sobreviver numa forma mais competitiva e dinâmica no contexto de um mercado internacional (Araújo, 2002).

Em Portugal as primeiras fases da GRH eram desfasadas relativamente aos outros países desta forma ao longo do tempo foram reestruturadas de maneira a acompanhar novas estruturas, com maior flexibilidade funcional, de acordo com a evolução, mudança interna e externa das organizações (Neves & Gonçalves, 2009).

Destaca-se a importância de conhecer a evolução da GRH para futuramente utilizar-se novas estratégias de modo a aperfeiçoar o mesmo. Isto revela que uma boa gestão de pessoas contribui para resultados relevantes na organização.

#### 4.2 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas é um conjunto integrado dos processos dinâmicos e interativos. Pode ser um método que auxilia o administrador através da sua equipa a desempenhar todas as funções competentes e alcançar os seus objetivos, resultados e metas (Chiavenato, 2014).

O conceito de gestão de pessoas é considerado pela maneira que uma instituição organiza, gere e orienta o comportamento dos colaboradores (Fischer, 2002).

A gestão de pessoas estabelece uma visão nas relações de trabalho na área de RH. Este conceito tem por objetivo identificar o resultado do processo de variadas mudanças desenvolvidas nas práticas de gestão. Entende-se que a gestão de pessoas gere o capital humano de uma organização. Existem várias formas de intervenções na planificação de uma estratégia, a implementação de diretrizes com impactos no comportamento dos funcionários, ou medidas de um novo método de atendimento (Fischer, 2002).

A gestão de pessoas envolve diversos temas relacionados com as instituições, uma participação na construção de variadas estratégias e estímulo para todos os colaboradores ao terem conhecimento sobre a cultura organizacional, deste modo alcançando objetivos e bons resultados. Toda a informação é transmitida pelos gestores que lideram as diferentes equipas, é feita a comunicação de acordo com a estratégia empresarial/organizacional. Quanto aos gestores de pessoas estes são fundamentais e responsáveis por assegurar que as organizações retenham o talento certo, desenvolver estratégias e gerir conflitos, consequentemente com este método conquistar-se-á os resultados esperados pela organização (Silva, 2013).

A gestão de pessoas é definida como uma exposição dos procedimentos inerentes à gestão nas organizações, que tem como objetivo principal garantir a capacidade de alcançar o sucesso através do seu capital humano, considerando as pessoas como o ativo mais valioso de uma organização (Armstrong, 2006).

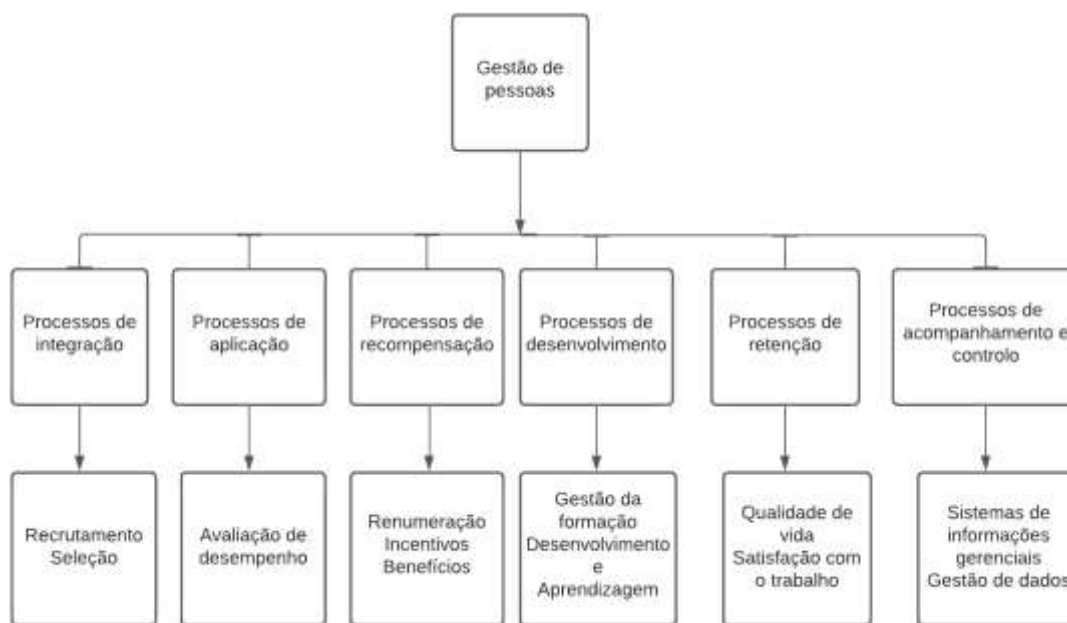
O capital humano é o ativo principal de uma organização, para garantir a sua sobrevivência e crescimento, desta forma deve manter-se sempre com profissionais qualificados e motivados. O processo de gestão do capital humano, esta associado a gestão de RH, para o fornecimento de orientação e gestão de pessoas, visa aumentar a motivação e compromisso no trabalho garantindo a valorização das pessoas (Armstrong, 2006).

Segundo Chiavenato (2014), em algumas organizações, a denominação de administração de RH, foi substituída por gestão de pessoas, gestão do talento humano, gestão de colaboradores, gestão do capital humano ou administração do capital intelectual. O contexto geral da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas na maior parte da vida trabalham nas organizações e conseqüentemente as organizações dependem destas para poderem funcionar e alcançar o sucesso. Geralmente as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir os seus respectivos objetivos pessoais. Desta forma, cada uma das partes depende da outra, numa relação mútua com benefícios recíprocos. No contexto real de trabalho cada administrador considerado como diretor, gerente ou executivo desempenha as quatro funções administrativas que constituem os diversos processos: organizar, controlar, planejar e dirigir. Algumas práticas necessárias para administrar o trabalho na gestão de pessoas são as seguintes:

- ❖ Reter talentos à organização;
- ❖ Integrar talentos numa cultura participativa, empreendedora e acolhedora;
- ❖ Planejar o trabalho e torná-lo significativo, agradável e motivador;
- ❖ Recompensar os talentos por atingir os resultados e pelo bom desempenho como reforço positivo;
- ❖ Avaliar o desempenho e melhorá-lo continuamente;
- ❖ Comunicar, transmitir conhecimentos e proporcionar retroação intensiva;
- ❖ Treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem;
- ❖ Proporcionar condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho;
- ❖ Preservar excelentes relações com talentos e comunidade em geral;
- ❖ Aumentar as competências dos talentos para incrementar o capital humano da organização e, conseqüentemente, o capital intelectual;
- ❖ Incentivar o desenvolvimento organizacional.

Todas estas práticas podem ser resumidas em seis processos básicos de gestão de pessoas ilustrado na figura 4.1

Figura 4.1. Processos básicos de gestão de pessoas



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p.31).

A primeira prática sobre os processos de integração é utilizada para incluir novas pessoas na empresa. Os processos de integração são também designados de processos de suprimento e incluem o recrutamento e seleção de pessoas. A segunda prática sobre os processos de aplicação é no sentido de estruturar as atividades a serem realizadas pelas pessoas na empresa, orientar e acompanhar o seu desempenho. Os processos de aplicação envolvem a análise, descrição das funções e a avaliação de desempenho. A terceira prática sobre os processos de recompensação é utilizada para incentivar as pessoas e satisfazer as suas necessidades individuais mais elevadas, e inclui recompensas, renumeração e benefícios. A quarta prática sobre processos de desenvolvimento é utilizada para conseguir fomentar a evolução pessoal e profissional. Os processos de desenvolvimento envolvem a gestão do conhecimento, gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e progressão de carreiras. A quinta prática é sobre os processos de retenção e é utilizada de forma a criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades desempenhadas. Os processos de retenção incluem administração da cultura organizacional, satisfação no trabalho, clima organizacional e qualidade de vida. A sexta prática é sobre os processos de acompanhamento e controle e é utilizada no acompanhamento e controle das atividades desempenhadas e na verificação dos resultados. Os processos de acompanhamento incluem a gestão de dados e sistemas de informações gerenciais (Chiavenato, 2014).

Com base nos processos acima descritos, a instituição/organização tem a necessidade de reter os trabalhadores para sustentar a sua sobrevivência. Através da orientação de pessoas e na aplicação de estratégias, é necessária a introdução de um modelo de gestão que permita gerir e organizar o comportamento humano. Na gestão de pessoas a realização de todas as tarefas contribui para que os funcionários apreciem a sua respetiva função e cargo desempenhado na organização.

#### 4.3 Gestão administrativa

A componente administrativa é uma temática fulcral de RH, esta inclui diversas atividades. Seixo (2009) considera que os procedimentos administrativos garantem o cumprimento de diversos requisitos legais, sempre que possível, devem ser processos racionais e desburocratizados. A gestão administrativa é fundamental para criar relações de confiança, condição necessária para o desempenho dos profissionais da gestão administrativa, cuja responsabilidade seja de criar relações de confiança e transparência entre organizações e os funcionários.

A teoria administrativa é a visão sistémica e multidisciplinar para facilitar a supervisão e controlo entre o número de funcionários e supervisores na organização. Esta teoria apresenta ambientes estáveis e exigem organizações rígidas. Nesta área existe um responsável que de forma autónoma, executa diversas funções nomeadamente: processos de contratação, negociação, gestão de equipas, promove boas práticas de relacionamento interpessoal, regista e verifica dados relativos à pontualidade, assiduidade, estrutura e utiliza os sistemas de informação de suporte à GRH, entre outras atividades. Uma das técnicas imprescindíveis na atividade administrativa é a avaliação pessoal/desempenho. Através da junção da cultura organizacional e a gestão administrativa consegue-se melhorar o desempenho organizacional (Chiavenato, 2014).

Esta área, de enorme responsabilidade, consiste em dirigir e preservar o controlo sobre os RH numa organização, para a concretização deste resultado é necessário organizar as necessidades, ter conhecimento dos recursos e meios disponíveis em cada setor, desta forma saber gerir e controlar da melhor forma possível. Numa organização existe um responsável, gestor administrativo a quem compete controlar e organizar todos os procedimentos. A gestão administrativa sendo responsável por todos os processos de suporte, produz uma eficiência na estrutura organizacional (Builes, Puente, Hernández & Betancur, 2020).

A gestão administrativa na GRH é imprescindível para contribuir em diversas aptidões estratégicas, proporcionar o desenvolvimento organizacional e gerir competências (Neves & Gonçalves, 2009).

#### 4.4 Satisfação no trabalho

O conceito da satisfação no trabalho tornou-se um conceito relevante durante a Revolução Industrial, no início do século XX, com o propósito de aumentar a produtividade dos funcionários. Torna-se importante o entendimento deste conceito e de como atingir uma gestão organizacional benéfica (Borges & Balieiro, 2015).

A definição de satisfação no trabalho baseia-se no resultado da avaliação que o funcionário faz sobre o seu trabalho. Pode ainda ser considerado a realização dos seus valores através dessa atividade, proporcionando uma emoção positiva de bem-estar (Silveira, Bessa, Paes & Stipp 2017).

Nem sempre é claro a determinação da satisfação no trabalho e as suas respetivas consequências na vida dos funcionários, podendo existir alguns fatores como determinantes da satisfação (Locke, 1969).

Este autor separa, valores de necessidades, que se referem à sobrevivência e ao bem-estar do indivíduo.

Este conceito é multidimensional, para ser alcançado é necessário que os funcionários tenham várias características de responsabilidade, pensamento crítico, sentimentos positivos, compromisso e metas para alcançar as competências e objetivos pretendidos (Ravari, 2012).

A satisfação é um termo muito vasto devido à existência de diversas definições para vários autores.

O conceito da satisfação no trabalho segundo Martinez (2002) pode ser considerado como um sinónimo de motivação, atitude ou estado emocional positivo.

A satisfação no trabalho, descreve-se como um sentimento positivo, resultante de uma avaliação das suas características. Uma pessoa com alto nível de satisfação no trabalho mantém sentimentos positivos, enquanto outra pessoa de baixo nível mantém sentimentos negativos. O grau em que as pessoas se identificam psicologicamente com seu trabalho e considera o nível de desempenho percebido como importante para a autoestima, o funcionário com um alto nível de envolvimento no trabalho identifica-se fortemente com o tipo de trabalho que executa (Robbins & Judge, 2013).

Atualmente é muito conhecido e abordado o tema da satisfação no trabalho, desta forma faz sentido ser aplicado nesta instituição, questionários de forma a mensurar este aspeto.

A satisfação no trabalho está relacionada principalmente à realização pessoal pela escolha da profissão. Porém o trabalhador pode sentir-se insatisfeito devido a alguns fatores, entre eles, a sobrecarga no trabalho, infraestrutura precária, falta de reconhecimento profissional, entre outros. Consequentemente, a qualidade de vida está diretamente ligada à satisfação no trabalho (Campos, Carvalho & Souza, 2018).

O modelo teórico de Locke e Latham (2002) sugere que a satisfação no trabalho afeta diretamente a vontade do trabalhador em comprometer-se com novos desafios no seu ambiente de trabalho.

Tsang e Wong (2005) definem satisfação no trabalho como um estado emocional positivo ou sensação de prazer resultante da avaliação sobre um trabalho ou aspetos relacionados ao mesmo.

Na perspetiva de Scott-Ladd, Travaglione e Marshall (2006) definem satisfação no trabalho como o quanto um indivíduo gosta efetivamente, daquilo que faz. Portanto isto menciona a uma resposta atitudinal do indivíduo em torno do quanto um trabalho lhe provém recompensas e compensações, não necessariamente financeiras.

Segundo Herzberg (1971) que propôs uma das primeiras teorias que explicava a satisfação no trabalho. Esta teoria dividiu-se em dois grandes grupos nomeadamente: os fatores de higiene e fatores motivacionais. Os fatores higiénicos referem a diversas condições físicas no trabalho, remuneração, benefícios, segurança, relações interpessoais e entre outros. Por outro lado, os que fomentam a motivação são notados como fatores motivacionais e estes estão ligados à motivação individual correspondem ao estado em que o trabalhador se sente, ao conhecimento profissional e a sua vontade para trabalhar de modo produtivo.

Porém na visão de Cunha, Campos, Rego, Cardoso e Neves (2014) o conceito de satisfação e motivação são notoriamente distintos. A satisfação é considerada uma ligação afetiva com o trabalho na existência num conjunto de funções de gestão de pessoas, respetivamente nos programas de valorização profissional, participações financeiras, flexibilidade de horários entre outras. Já a motivação traduz-se no desejo do esforço para alcançar bons resultados.

De acordo, com Brunetto, Teo, Shacklock e Wharton (2012) o aumento da satisfação no trabalho e do compromisso organizacional dos trabalhadores leva a uma redução das intenções de sair da empresa.

A satisfação no trabalho entende-se como uma postura do indivíduo em relação às características do seu trabalho, resulta também de algumas características de personalidade, individuais e do grau de ajustamento entre características do trabalho e indivíduo (Cunha, Rego, Cunha, Neves, Cardoso, 2016).

A satisfação pode ser definida, incluindo diversas componentes afetivas e cognitivas. Relativamente ao desenvolvimento da satisfação com o trabalho, resulta pela interpenetração destas duas componentes (Cunha *et al.*, 2016).

Tabela 4.1. Fatores higiênicos e fatores motivadores

<b>Fatores higiênicos:</b>	<b>Fatores motivadores:</b>
Desenvolvimento pessoal.	Condições de trabalho.
Reconhecimento.	Relação com o chefe.
Trabalho desafiante e variado.	Relação com os colegas.
Sentimento de realização.	Supervisão técnica.

Fonte: Cunha et al. (2016, p.130).

Tendo em conta que a primeira teoria, que explica a satisfação no trabalho foi pelo Herzberg, sendo relevante por ter separado pela satisfação no trabalho (fatores motivadores) e pela insatisfação no trabalho (fatores higiênicos). Na sequência lógica, a identificação da relevância do crescimento psicológico como condição necessária para a satisfação no trabalho demonstrou-se que veio do próprio trabalho o crescimento e esta foi a grande contribuição deste autor (Martins & Santos, 2006).

Em resumo todos os fatores de higiene que o autor refere são relacionados ao ambiente de trabalho dos funcionários, envolvendo a administração, supervisão, políticas respetivas da empresa. Supondo que a higiene se relaciona com o intuito médico de prevenção e ambiental, o autor observou que estes fatores não aumentavam a produção e impediam perdas no desempenho. Enquanto os fatores motivadores estão relacionados com a realização do crescimento profissional e reconhecimento no trabalho, estes fatores têm um efeito positivo na satisfação no trabalho.

As pessoas têm dois grandes tipos de necessidades: necessidades motivadoras, que obedecem a uma dinâmica do crescimento e levam à satisfação e felicidade, isto de natureza intrínseca ao trabalho e as necessidades higiênicas, que conduzem ao alívio da insatisfação

a curto prazo, isto de natureza extrínseca ao trabalho. Neste contexto pode-se afirmar que os fatores higiênicos evitam as atitudes negativas, porém não provocam as atitudes positivas e os fatores motivacionais geram as atitudes positivas, não evitando as atitudes negativas (Cunha *et al.*, 2014).

É notório verificar se a satisfação no trabalho pode refletir-se no sucesso da organização. Neste sentido atingir os objetivos pessoais dos funcionários, de tal forma é prescindível alcançar os objetivos da organização de modo que exista uma interação com os objetivos dos funcionários (Silveira, Bessa, Paes & Stipp 2017).

A satisfação considera-se como fator decisivo para a qualidade de vida, porém existe algumas situações menos favoráveis que podem interferir de forma direta ou indireta o desempenho profissional (Broch, Both, Teixeira, Pizani & Rinaldi, 2020).

Existem dinâmicas de alegria no trabalho influenciadoras do modo comportamental. Alguns casos em que no local de trabalho exista uma satisfação generalizada, este estado de espírito auxilia na promoção institucional e também na superação contínua da produtividade. Porém ao verificar-se outras dinâmicas que não proporcionem um bom ambiente de trabalho os funcionários retraem-se no maior comprometimento e limitando-se às solicitações impostas com o seu respetivo trabalho (Caeiro, 2018).

O aumento da satisfação dos clientes/utentes, aumenta de facto com funcionários satisfeitos, devido à ligação entre a aquisição ou perda dos clientes/utentes na empresa/instituição. O departamento de RH mais satisfeito torna comportamentos alegres, positivos e atencioso com os clientes (Caeiro, 2018).

Apesar de existirem vários fatores que contribuem para a satisfação, existem outros que estão relacionados com o trabalho, algumas vezes dependendo da profissão, e podem não ser considerados positivos como as condições de trabalho e o valor do vencimento (Nascimento, Martins, Both, Farias, Guimarães & Folle, 2019).

Na visão de Locke (1969) este conceito da satisfação no trabalho define-se como o aspeto que o próprio funcionário avalia a sua atividade profissional, podendo analisar diversos determinantes que podem ser divididos em dois componentes: o componente cognitivo, que se refere à racionalidade do funcionário sobre o respetivo trabalho e o componente afetivo emocional, que menciona como o funcionário se sente no trabalho.

Entende-se a satisfação no trabalho quando o funcionário se agrada com as suas tarefas profissionais. Neste sentido quanto maior o nível de satisfação no trabalho maior será o seu comprometimento organizacional (Hora, Júnior & Souza, 2018).

A satisfação dos funcionários considera-se como um fator fulcral em torno da eficiência e aumento da produtividade na organização, segundo a perspectiva que um funcionário insatisfeito é um trabalhador não produtivo. Quanto aos benefícios, que podem ser a progressão na carreira, incentivo à qualificação, maior remuneração, estes irão produzir maior satisfação no trabalho. Caso se verifique o oposto, ou seja, caso os benefícios sejam menores, esta situação provocará uma insatisfação ao funcionário (Brandão & Reyes, 2011).

A satisfação no trabalho está de alguma forma, interligada ao comportamento do funcionário relativamente ao ambiente de trabalho, isto vai influenciar a produtividade e ao bom desempenho da organização (Paiva, Lima, Oliveira & Pitombeira, 2017).

Uma vez que a definição de satisfação pode ser relativamente mais próxima dos estados afetivos e cognições, do que a definição de produtividade, existe uma tendência de igualar os trabalhadores mais produtivos como os mais satisfeitos. No entanto, esta lógica não está totalmente correta, uma vez que completar e dizer porquê que a lógica não está correta (Cunha *et al.*, 2014).

De acordo com o estudo de Tremblay (2002), o nível de satisfação no trabalho é elevado, inclusive alguns trabalhadores após terem experimentado o teletrabalho recusaram-se a voltar ao próprio local onde trabalhavam. Notoriamente verificou-se uma relevante ligação entre o tempo gasto durante o teletrabalho e o nível de satisfação, que os níveis de satisfação não estão associados ao seu tipo de vínculo do trabalhador.

No caso de trabalhadores em regime de teletrabalho, tanto o empregador como o trabalhador, têm as suas respetivas vantagens e desvantagens apresentadas na tabela 4.2.

Tabela 4.2. Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Trabalhador		Empregador	
Vantagens	Desvantagens	Vantagens	Desvantagens
Relativamente aos custos de deslocação entre a habitação e trabalho e vice-versa é menor.	Trabalhador mais isolado socialmente.	Os custos operacionais são poupados pela deslocalização da atividade.	Existe pouco controlo com a atividade do trabalhador.
Relação benéfica entre a vida profissional e familiar.	Ação coletiva é inferior.	Relativamente à economia do custo na disponibilização do espaço na empresa para o trabalhador.	

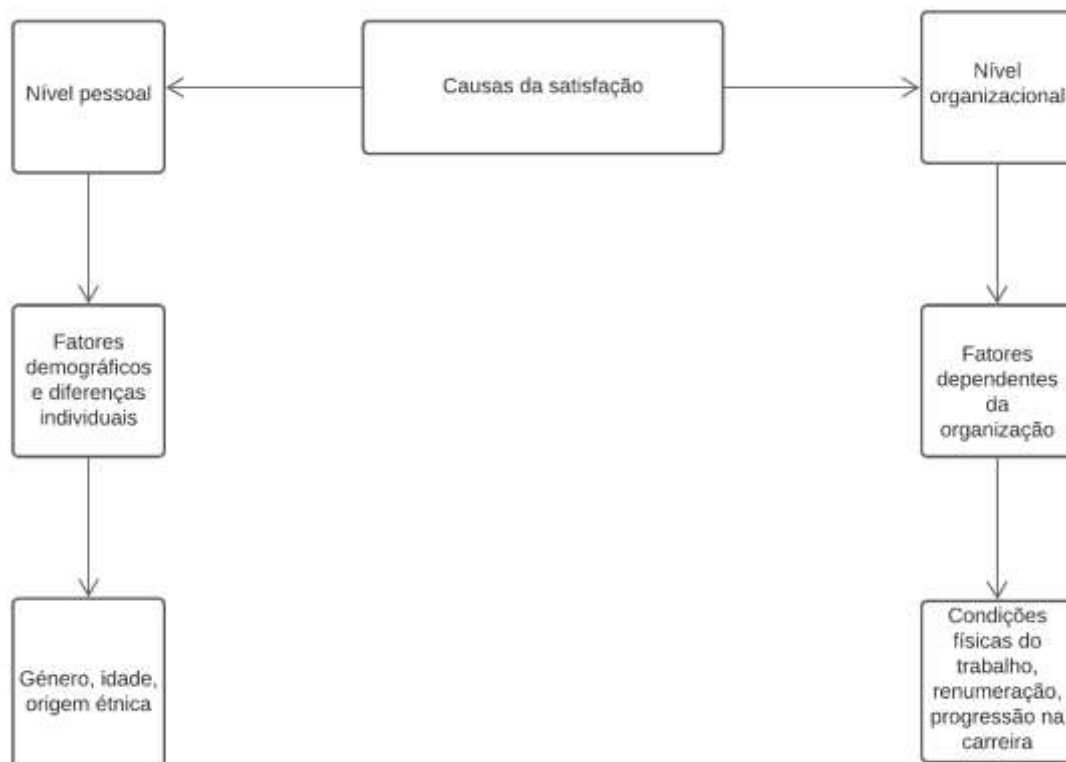
Fonte: Adaptado de Lambelho & Gonçalves (2017, p.135).

Neste sentido para além da desvantagem no isolamento do trabalhador ao realizar o teletrabalho, o seu nível de satisfação profissional poderá ser influenciado pela capacidade de estabelecer uma relação de vida social autónoma. Logo a situação do teletrabalho provocou um entusiasmo devido à possibilidade de oferecer e melhorar a qualidade de vida do trabalhador, no aspeto, de aumentar a satisfação profissional e diminuir o stress e outro fator será pela contribuição de maior eficiência organizacional, como por exemplo, a redução de absentismo e diminuição dos custos (Velooso, 1998).

Contudo existem causas da satisfação que são inerentes, apesar de em diversos estudos investigar-se o que provoca a satisfação e melhorar os seus respetivos níveis nos trabalhadores, a satisfação no trabalho deve ser compreendida como um conjunto de fatores percecionados pelos indivíduos ajustados às suas expectativas. Quanto às causas, podem ser do grupo pessoal (fatores demográficos, diferenças individuais) e organizacional (satisfação, condições físicas, estilo de chefia) (Cunha *et al.*, 2014).

Em resumo as causas da satisfação podem ser divididas em dois grupos como está explícito na seguinte figura 4.2.

Figura 4.2. Causas pessoais e organizacionais da satisfação



Fonte: Elaboração própria.

Neste contexto os fatores demográficos no caso particular da idade de acordo com Cunha *et al.* (2014), a população mais jovem tende-se a revelar-se menos satisfeitos do que a colegas de trabalho mais envelhecida. Esta razão pode ser explicada ao facto de os trabalhadores jovens na maioria ocupam posições hierárquicas mais baixas e funções de pouca responsabilidade, ou pelo desfasamento entre as expetativas profissionais e a realidade no trabalho. Ainda o mesmo autor sustenta que existe resultados contraditórios relativamente a outras variáveis demográficas nomeadamente a raça e origem étnica, deve-se sobretudo ao efeito de poder, oportunidades de carreira.

Quanto aos fatores organizacionais, particularmente as condições físicas do trabalho são consideradas uma fonte na satisfação no que diz respeito na atenção oferecida às pessoas (Cunha *et al.*, 2014).

Outro fator determinante é a remuneração, devido o dinheiro possibilitar acessos para resolver necessidades individuais e confere um reconhecimento social, neste sentido ao obter uma remuneração elevada pode contribuir para ser bem-sucedido profissionalmente, pode ser necessário prescindir do tempo disponível para relação familiar e outros aspetos de felicidade (Oishi, Diener & Lucas, 2007).

Relativamente à progressão na carreira, deve ser considerada nas organizações um aspeto relevante e ter em conta condições reais para que os trabalhadores fiquem satisfeitos (Cunha *et al.*, 2016).

A causa da satisfação com o trabalho através de uma análise resulta de três fatores, primeiramente pelo indivíduo, seguidamente pelo trabalho e por último da interação do indivíduo/trabalho (Cunha *et al.*, 2016).

Em conclusão todos os fatores descritos, respetivamente a nível pessoal ou organizacional são relevantes para a promoção da satisfação no trabalho.

## 5. Projeto de estágio: satisfação no trabalho

### 5.1. Metodologia

Segundo McNabb (2018), um objetivo chave de grande parte da investigação em administração pública e organizações sem fins lucrativos é procurar a informação necessária à melhoria da qualidade de decisões tomadas por gestores e administradores nomeadamente no que diz respeito à satisfação dos colaboradores.

O objetivo geral deste estudo é avaliar a satisfação no trabalho de todos os colaboradores desta IPSS, de forma a poder melhorar os resultados ao nível da satisfação no trabalho e definir estratégias/ações que possam contribuir para a melhoria nos resultados da instituição. Relativamente aos objetivos específicos, pretende-se estudar a população-alvo através da análise da relação entre satisfação profissional e diversas variáveis, nomeadamente:

- Dados sociodemográficos (idade, género, grau de ensino, situação familiar);
- Dados profissionais (vínculo laboral, horário, local de trabalho, tempo na instituição);

Tendo em conta os objetivos definidos, este estudo assenta numa pesquisa quantitativa com recurso a inquérito por questionário como estratégia de recolha de dados. O inquérito foi dirigido a uma população de 26 trabalhadores de contrato determinado/indeterminado (recenseamento). Todos os questionários foram devolvidos devidamente preenchidos, obtendo-se uma taxa de resposta de 100%.

#### 5.1.1. Desenho do questionário

Tendo em vista os objetivos do estudo anteriormente referidos, considerou-se adequada a adaptação do Instrumento de Avaliação da Satisfação Profissional-IASP (instrumento desenvolvido pelo Centro de Estudos e Investigação em Saúde da Universidade de Coimbra), já validado e testado por Ferreira e Antunes (2009) na avaliação da qualidade dos serviços nos hospitais portugueses, sendo que o IASP é cada vez mais utilizado em Portugal para avaliar a satisfação profissional em unidades de saúde e instituições.

A primeira versão do IASP foi desenvolvida por Nelson, Larson, Hays, Nelson, Ward e Batalden (1992), sendo constituída por 138 itens e denominada de *Hospital Employee Judgment System*. Foi aplicada como teste piloto em 10 hospitais a 6315 funcionários e os testes iniciais foram realizados para obter informação preliminar acerca das propriedades psicométricas das questões, acerca da logística do processo de recolha dos questionários, o seu formato e a informação necessária para a revisão do questionário.

A versão final do questionário ficou constituída por 117 questões de resposta fechada e 4 questões de resposta aberta, tendo resultado em 13 dimensões principais, nomeadamente: supervisão, local de trabalho e equipamento, pessoal, relação entre os serviços, moral,

vencimento, benefícios, contratações e promoções, estabilidade no emprego, lideranças, progresso da qualidade, avaliação global e qualidade global do hospital (Nelson *et al*, 1992). O instrumento foi validado para a população portuguesa no estudo com o título “Esta Unidade de Saúde/Hospital como o seu Local de Trabalho”, atualmente composto por 2 módulos, um aplicado em contexto hospitalar e outro em cuidados de saúde primários, os quais diferem apenas no que se refere à caracterização específica do local de trabalho (Santos, 2015).

O instrumento IASP utilizado em diversos estudos para os profissionais de saúde, tem vindo a ser aplicado e adaptado para as IPSS, sendo considerado o mais indicado para este estudo. De acordo com estudo de Arraia (2018), investigação sobre a satisfação no trabalho dos colaboradores de uma IPSS aplicando o IASP a uma amostra de 90 colaboradores, constatam-se os níveis de satisfação mais elevados no que respeita ao orgulho na profissão, à limpeza dos espaços e equipamentos e por fim ao superior hierárquico.

Após as devidas adaptações, o instrumento utilizado no presente estudo ficou constituído por 24 perguntas e algumas destas foram ainda ajustadas de acordo com as necessidades manifestadas pela instituição. De forma geral, o questionário avalia a satisfação profissional através da Satisfação com Local de Trabalho, Qualidade da Prestação de Serviços, Melhoria Contínua da Qualidade e Avaliação Global do CAACFA. Para o efeito, foram utilizadas várias escalas, subescalas, facetas e questões (tabela nº: 5.1.). Após o preenchimento dos dados profissionais, é apresentada a escala da Satisfação do Local de Trabalho (SLT), que se subdivide em três subescalas: Política de Recursos Humanos (PRH), Moral (M) e Recursos Tecnológicos e Financeiros (RTF). Por sua vez, estas subdividem-se em várias facetas (Órgãos de Gestão, Recursos Humanos, Estado Espírito, Coordenador, Vencimento e Local Trabalho Equipamento). Pela importância de que se reveste para a legitimação das escalas de múltiplos itens, foi analisada a consistência interna de todas estas escalas com recurso ao *Alpha* de *Cronbach*. De acordo com Pestana e Gageiro (2014) valores deste coeficiente superiores a 0,8 atestam a existência de consistência interna, o que se verifica em todas as escalas utilizadas neste estudo, conforme posteriormente indicado nas respetivas tabelas de resultados.

Tabela 5.1. Estrutura do questionário

Escalas	Subescalas	Facetas	Questão-(Grupo)
Dados Profissionais (DP)			1 a 7.2-(I)
Satisfação com Local de Trabalho (SLT)	Política de Recursos Humanos (PRH)	Órgão de Direção (OG)	14-(II)
		Recursos Humanos (RH)	10 a 11-(II)
	Moral (M)	Estado de Espírito (EE)	12-(II)
		Superior Hierárquico (SH)	8-(II)
	Recursos Tecnológicos e Financeiros (RTF)	Local de Trabalho e Equipamento (LTE)	9-(II)
		Vencimento (V)	13-(II)
Qualidade da Prestação de Serviços (QPS)			15-(III)
Melhoria Contínua da Qualidade (MCQ)			16-(IV)
Avaliação Global do CAACFA (AG)			17 a 20-(V)
Dados Sociodemográficos (DS)			21 a 24-(VI)

Fonte: Adaptado de Ferreira e Antunes, (2009).

O questionário final, após efetuadas todas as adaptações e após a realização do pré-teste, encontra-se estruturado em 6 grupos:

- O primeiro grupo é constituído por questões relativas aos dados das funções dos funcionários da instituição, nomeadamente, o seu local de trabalho, tipo de horário semanal, o seu vínculo laboral, funções de gestão, categoria profissional e o tempo de serviço na instituição.
- Os segundo, terceiro e quarto grupos são constituídos, respetivamente, pelas escalas relativas à satisfação com o local de trabalho, qualidade da prestação de serviços e melhoria contínua da qualidade, sendo pedido ao inquirido que exprimisse a sua opinião numa escala tipo-Likert de 5 pontos (Muito Mau=1; Mau=2; Regular=3, Bom=4; Muito Bom=5).
- No quinto grupo inclui-se um conjunto de questões sobre a avaliação global do CAACFA, respondidas numa escala tipo-Likert de cinco pontos, em que 1 corresponde a Certamente que não e 5 a Certamente que sim.
- O sexto e último grupo é composto por questões relativas aos dados pessoais dos funcionários, nomeadamente, género, idade, situação familiar, habilitações literárias.

O questionário foi submetido a um pré-teste para averiguar a sua compreensão por parte de todos os colaboradores da instituição. De forma a abranger as diferentes áreas profissionais existentes (educação, transporte, administrativa e alimentar), este foi distribuído por 5 funcionários, que corresponde a 19%, com o objetivo de obter informação sobre quaisquer

dúvidas, dificuldades ou recomendações que considerassem pertinentes. A realização deste pré-teste permitiu o aperfeiçoamento do questionário final após algumas sugestões.

### 5.1.2. Recolha dos dados e procedimentos éticos

Conforme os princípios éticos, foi previamente solicitada autorização à Diretora de Serviços e à Presidente da instituição. Assim que a devida autorização foi concedida, iniciou-se a entrega dos questionários e após o seu preenchimento procedeu-se à recolha dos mesmos. Cumriu-se o respeito à participação voluntária dos funcionários, o direito à intimidade, a confidencialidade, direito a um tratamento leal e o anonimato de toda a informação recolhida, fatores estes evidenciados na primeira página do próprio questionário e garantidos ao longo de todo o presente estudo. Após a análise concluída foi apresentado à Direção do CAACFA.

Os questionários em papel foram entregues individualmente com o auxílio de uma *check-list* (Apêndice B) no início de janeiro de 2021 e a recolha efetuada no fim do mesmo mês. Para facilitar a gestão do processo e garantir o anonimato, após o preenchimento estes eram colocados pelos próprios numa caixa fechada, similar às “urnas”, sendo da responsabilidade de cada funcionário confirmar a entrega através de um “Check-✓”, como se mostra na figura 5.1.

Figura 5.1. Demonstração da caixa e *check-list* para a recolha dos questionários



Fonte: Elaboração própria

Para analisar todos os dados recolhidos foi utilizado o programa SPSS® versão 26, tendo-se recorrido a técnicas estatísticas tais como: construção de tabelas de frequências; cálculo de medidas de localização (média) e dispersão (desvio-padrão); análise de correlações (coeficiente de *Pearson*) e análise da fiabilidade (análise da consistência interna através do *Alpha de Cronbach*).

## 5.2. Apresentação e análise dos resultados

### 5.2.1 Caracterização sociodemográfica e profissional

Como já referido, a população-alvo deste estudo é composta por todos os 26 funcionários da instituição. A maioria (23) são de género feminino e apenas 3 são de género masculino. Apresentam uma idade média de 44 anos, 69,2% são casados ou em união de facto e a maior parte possui escolaridade ao nível do ensino básico (38,5%).

Tabela 5.2. Análise das características sociodemográficas

Caraterísticas sociodemográficas		% válida
<b>Género</b>		
Feminino		88,5
Masculino		11,5
<b>Estado civil</b>		
Casado/a ou em união de facto		69,2
Divorciado/a ou separado/a		15,4
Solteiro/a		11,5
Viúvo/a		3,8
<b>Idade</b>		
Até 38 anos		30,8
38 – 47		30,8
48+		38,5
<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>
26	63	44,62
<b>Escolaridade</b>		
Primário		19,2
Básico		38,5
Secundário		23,1
Superior (Lic./Mest.)		19,2

Relativamente às características profissionais, verifica-se que a maior parte dos funcionários tem um tempo de colaboração com a instituição entre 7 a 15 anos (42,3%), horários de 35 horas semanais (42,3%), categoria profissional de ajudante de ação educativa (26,9%) e como local de trabalho a creche (34,6%). Na sua maioria trabalha em horário fixo (84,6%), em regime de contrato por tempo indeterminado (69,2%) e sem funções de coordenação (69,2%). A grande maioria (96,2%) dos funcionários consideram ter a formação académica

adequada para o desempenho do seu trabalho e todos eles consideram a sua formação profissional adequada.

Tabela 5.3. Análise das características profissionais

<b>Caraterísticas profissionais</b>	<b>% válida</b>
<b>Local de trabalho</b>	
Creche	34,6
Pré-escolar	23,1
Cozinha	15,4
Serviços administrativos	7,7
Serviços gerais	15,4
ATL	3,8
<b>Tipo de horário</b>	
Fixo	84,6
Por turnos	15,4
<b>Horário (horas semanais)</b>	
35	42,3
38	34,6
40	23,1
<b>Tempo na instituição (anos)</b>	
Até 7 anos	30,8
7-15	42,3
16+	26,9
<b>Vínculo</b>	
Contrato por tempo indeterminado	69,2
Contrato a termo certo	30,8
Prestação de serviços	0,0
<b>Coordenação</b>	
Sim	30,8
Não	69,2
<b>Categoria profissional</b>	
Ajudante de Ação Educativa	26,9
Diretora de serviços	3,8
Escriturária	3,8
Auxiliar de Educação	15,4
Educadora de Infância	15,4
Cozinheira	7,7
Ajudante de Cozinha	3,8
Motorista	7,7
Encarregada de Serviços Gerais	0,0
Animador/a sociocultural	7,7
Auxiliar de Serviços Gerais	7,7
<b>Formação profissional adequada</b>	
Sim	100
Não	0,0
<b>Formação académica adequada</b>	
Sim	96,2
Não	3,8

### 5.2.2 Satisfação com Local de Trabalho (SLT)

Como previamente referido, a escala de satisfação (SLT) é constituída por 3 subescalas (PRH, M, RTF) cada uma delas subdividida em 2 facetas, sendo estas aferidas através de um número diverso de itens. Para efeitos da análise estatística, foram criadas novas variáveis resultando da média das médias dos itens, no caso das facetas, e da média das médias das facetas, no caso das subescalas. Finalmente, traduzindo a satisfação com local de trabalho, foi ainda criada uma variável resultante da média das médias das 3 subescalas.

A tabela 5.4 regista os valores obtidos na subescala relativa à Política de Recursos Humanos e respetivas facetas observando-se, em todos os casos, um nível médio de satisfação de Bom ( $\geq 4$ ). Destaca-se, no entanto, que a satisfação com os órgãos de direção apresenta um nível de satisfação médio (4,18) superior à média global da escala (4,08), acontecendo o inverso com os Recursos Humanos (4,00), pelo que esta faceta deverá merecer alguma atenção, nomeadamente no que diz respeito ao número de profissionais e à comunicação, que registam os valores médios mais baixos (respetivamente 3,73 e 3,96).

Tabela 5.4. Análise estatística da subescala Políticas de Recursos Humanos

Política RH ( $\alpha = 0,89$ )						
		Mau/Muito Mau	Regular	Bom/Muito Bom	Média	Desvio-padrão
Órgãos de Direção	RECONHECIMENTO DOS ÓRGÃOS DE DIREÇÃO	0,0	7,7	92,3	4,35	0,63
	COMUNICAÇÃO	0,0	15,4	84,6	4,15	0,68
	QUEIXAS E OBJEÇÕES	0,0	7,7	92,3	4,19	0,57
	PLANIFICAÇÃO DE ATIVIDADES	0,0	19,2	80,8	4,04	0,66
	Global OD					4,18
RH	CONTINUIDADE DO PESSOAL	0,0	19,2	80,7	4,08	0,69
	PROPORÇÃO HIERÁRQUICA	0,0	15,4	84,6	4,19	0,69
	NÚMERO DE PROFISSIONAIS	0,0	38,5	61,5	3,73	0,67
	TRABALHO DE EQUIPA	0,0	11,5	88,5	4,04	0,53
	COMUNICAÇÃO	0,0	15,4	84,6	3,96	0,53
Global RH					4,00	0,47
GLOBAL Política RH					4,08	0,46

A subescala Moral (tabela 5.5) é aquela que apresenta um nível médio de satisfação mais elevado (4,27), sendo a faceta relativa superior hierárquico (média=4,29) a que mais para isso contribui, nomeadamente no que se refere à abertura e disponibilidade por ele revelada.

Quanto ao estado de espírito, os funcionários manifestam uma maior satisfação na forma como encaram o facto de trabalhar no CAACFA (4,42) do que na forma como pensam ser encarado/a pelos outros pelo facto de aí trabalharem (3,92).

Tabela 5.5. Análise estatística da subescala Moral

<b>Moral (<math>\alpha = 0,94</math>)</b>						
		Mau/Muito Mau	Regular	Bom/Muito Bom	Média	Desvio-padrão
<b>Superior Hierárquico</b>	ABERTURA	0,0	3,8	96,2	4,54	0,58
	RAZOABILIDADE	0,0	15,4	84,6	4,35	0,75
	INOVAÇÃO	0,0	23,1	76,9	4,15	0,78
	LIBERDADE	0,0	19,2	80,8	4,15	0,73
	ATITUDE POSITIVA	0,0	11,5	88,4	4,42	0,70
	ATITUDE CONSTRUTIVA	0,0	7,7	92,3	4,42	0,64
	INVESTIMENTO NA QUALIDADE	0,0	11,5	88,4	4,42	0,70
	APOIO	0,0	11,5	88,5	4,27	0,67
	EXPETATIVAS	0,0	11,5	88,5	4,27	0,67
	CONHECIMENTOS	0,0	15,4	84,6	4,12	0,65
	CIRCULAÇÃO DA INFORMAÇÃO	0,0	15,4	84,6	4,12	0,65
<b>Global SH</b>					<b>4,29</b>	<b>0,56</b>
<b>Estado Espírito</b>	DOS OUTROS	3,8	19,2	76,9	3,92	0,74
	DO SEU	0,0	7,7	92,3	4,42	0,64
	<b>Global EE</b>					<b>4,17</b>
<b>GLOBAL Moral</b>					<b>4,27</b>	<b>0,53</b>

A subescala Recursos Tecnológicos e Financeiros (tabela 5.6) é a única cujo nível médio de satisfação não atinge o Bom (média=3,90), o que se deve aos inferiores valores registados na faceta vencimento. Esta regista o mais baixo nível médio de satisfação (3,67) e inclui o item com a pior classificação média (3,54), representando uma inferior satisfação com o vencimento face à responsabilidade das funções desempenhadas no CAACFA.

Tabela 5.6. Análise estatística da subescala Recursos Tecnológicos e Financeiros

<b>Recursos Tecnológicos e Financeiros (<math>\alpha = 0,82</math>)</b>						
		Mau/Muito Mau	Regular	Bom/Muito Bom	Média	Desvio-padrão
<b>Loc. Trabalho e Equipamento</b>	LIMPEZA	0,0	26,9	73,1	3,88	0,65
	SEGURANÇA	0,0	11,5	88,4	4,15	0,61
	ORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO	0,0	7,7	92,3	4,19	0,57
	EQUIPAMENTO	0,0	11,5	88,4	4,08	0,56
	<b>Global LTE</b>				<b>4,08</b>	<b>0,45</b>
<b>Vencimento</b>	RESPONSABILIDADE	11,5	30,8	57,7	3,54	0,81
	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	7,7	26,9	65,3	3,69	0,79
	DESEMPENHO	11,5	19,2	69,2	3,77	0,91
	<b>Global V</b>				<b>3,67</b>	<b>0,75</b>
<b>GLOBAL RTF</b>					<b>3,90</b>	<b>0,49</b>

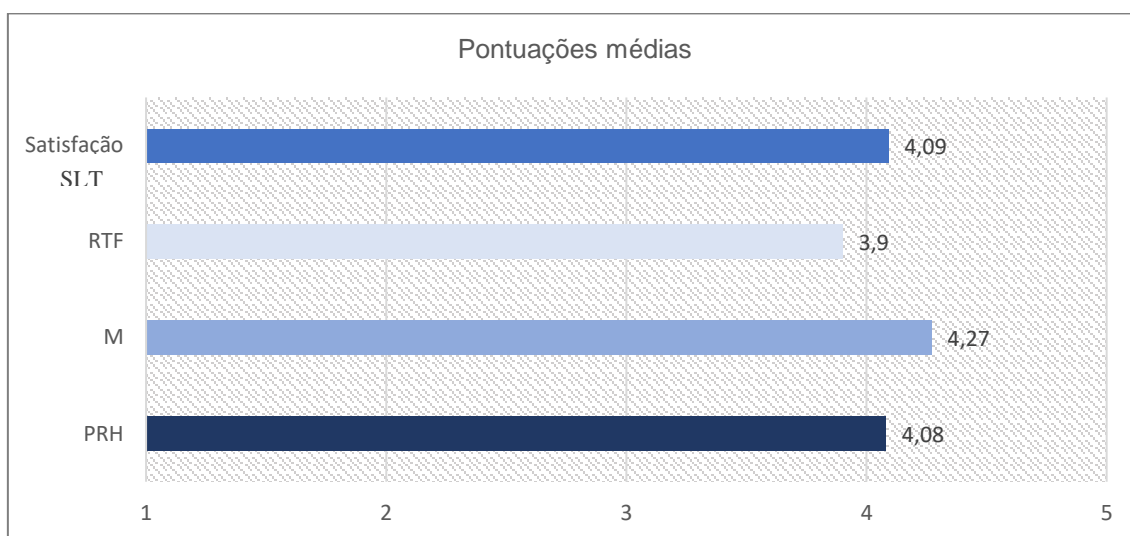
Globalmente, a escala Satisfação com Local de Trabalho apresenta um nível de satisfação médio de Bom (4,09), conforme tabela 5.7.

Tabela 5.7. Satisfação Global com Local de Trabalho

<b>GLOBAL SLT</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
	<b>4,09</b>	<b>0,44</b>

Como se pode observar na figura 5.2., a Satisfação Global apresenta um valor médio idêntico ao registado na política de RH, inferior à subescala Moral e superior ao dos RTF, o que leva à conclusão de que esta deverá ser a área prioritária de ação com implementação de medidas que conduzam a uma melhoria da satisfação nesta área.

Figura 5.2. Gráfico dos valores médios da Satisfação Global



Nota: SLT (Satisfação com Local de Trabalho); RTF (Recursos Tecnológicos e Financeiros); M (Moral); PRH (Política de Recursos Humanos).

Na tabela nº5.8., apresentam-se os valores médios, registados na Satisfação com Local de Trabalho e respetivas subescalas, ventilados por algumas das categorias profissionais e sociodemográficas. A maioria dos inquiridos pertencente ao género feminino revela maior satisfação a todos os níveis, exceto na subescala Moral onde o género masculino demonstra maior satisfação. Relativamente às idades, são os mais jovens que maioritariamente revelam médias de satisfação superiores em todas as escalas, com exceção apenas para a Política de Recursos Humanos que apresenta uma média mais elevada no escalão etário mais elevado. Os colaboradores com nível de escolaridade superior destacam-se com médias elevadas em todas as subescalas, exceto na Política de Recursos Humanos em que a média mais elevada se regista no ensino básico. Relativamente às características profissionais, os funcionários demonstram elevadas médias de satisfação no trabalho por turnos em todas subescalas, destacando-se apenas no horário fixo a subescala de Recursos Tecnológicos e Financeiros com uma média superior. Os colaboradores com menos tempo na instituição registam médias elevadas de satisfação em todas as subescalas, enquanto os mais antigos se destacam apenas na subescala Moral. Os colaboradores com vínculo por tempo indeterminado apresentam maior Satisfação com Local de Trabalho e Moral, sendo que os colaboradores com o termo certo apresentam maior satisfação nos Recursos Tecnológicos e Financeiros e na Política de Recursos Humanos. Por último, os colaboradores que não desempenham as funções de coordenação, gestão ou chefia, apresentam médias elevadas em todas as subescalas exceto na Moral, em que se destacam os que possuem este tipo de funções.

Tabela 5.8. Valores médios na Satisfação com Local de Trabalho

	Valores médios	SLT	RTF	M	PRH
Caraterísticas sociodemográficas	Género				
	Feminino	<b>4,10</b>	<b>3,93</b>	4,25	<b>4,10</b>
	Masculino	4,01	3,67	<b>4,44</b>	3,93
	Idade				
	Até 38 anos	<b>4,23</b>	3,95	<b>4,48</b>	<b>4,27</b>
	38 – 47	3,78	3,63	4,00	3,72
	48+	4,20	<b>4,09</b>	4,33	4,19
	Escolaridade				
	Primário	4,08	4,00	4,18	4,05
	Básico	4,22	4,00	4,45	<b>4,20</b>
Secundário	3,72	3,50	3,82	3,83	
Superior (Lic./Mest.)	<b>4,25</b>	<b>4,04</b>	<b>4,56</b>	4,16	
Caraterísticas profissionais	Tipo de horário				
	Fixo	4,08	<b>3,94</b>	4,24	4,05
	Por turnos	<b>4,10</b>	3,68	<b>4,44</b>	<b>4,19</b>
	Tempo na instituição				
	Até 7 anos	<b>4,14</b>	<b>4,02</b>	4,25	<b>4,16</b>
	7-15	3,99	3,86	4,16	3,95
	16+	4,11	3,86	<b>4,37</b>	4,09
	Vínculo				
	Tempo indeterminado	<b>4,09</b>	3,89	<b>4,35</b>	4,05
	Termo certo	4,05	<b>3,93</b>	4,12	<b>4,11</b>
	Coordenação				
	Sim	4,02	3,80	<b>4,33</b>	3,94
	Não	<b>4,11</b>	<b>3,94</b>	4,25	<b>4,13</b>

### 5.2.3 Qualidade da Prestação de Serviços (QPS)

Como se pode observar, a escala Qualidade da Prestação de Serviços é composta por sete itens, constantes da tabela nº5.9. Regista-se um nível médio de satisfação que atinge o bom (média=4,18), representando uma elevada satisfação com a Qualidade dos Serviços do CAACFA. Dos aspetos melhor avaliados destaca-se a coordenação de serviços, sendo as condições das instalações o único aspeto com uma avaliação inferior a bom.

Tabela 5.9. Análise da Qualidade da Prestação de Serviços

Qualidade PS ( $\alpha = 0,87$ )						
		Mau/Muito Mau	Regular	Bom/Muito Bom	Média	Desvio-padrão
Qualidade da Prestação de Serviços	ATENDIMENTO	0,0	11,5	88,5	4,19	0,64
	COORDENAÇÃO DOS SERVIÇOS	0,0	3,8	96,1	4,38	0,57
	CAPACIDADE DOS PROFISSIONAIS	0,0	7,7	92,3	4,23	0,59
	SENSIBILIDADE	0,0	3,8	96,1	4,31	0,55
	CONDIÇÕES DAS INSTALAÇÕES	0,0	50,0	50,0	3,54	0,58
	INFORMAÇÕES	0,0	7,7	92,3	4,15	0,54
	CUSTO DOS SERVIÇOS	0,0	11,5	88,5	4,12	0,59
<b>GLOBAL QPS</b>					<b>4,18</b>	<b>0,52</b>

## 5.2.4 Melhoria Contínua da Qualidade (MCQ)

Conforme tabela nº5.10, a escala Melhoria Contínua da Qualidade é composta por oito itens e apresenta um nível médio de satisfação idêntico à Qualidade da Prestação de Serviços (média=4,18), sendo de destacar o orgulho na profissão como o aspeto melhor avaliado e não se registando nenhuma avaliação inferior a bom.

Tabela 5.10. Análise da Melhoria Contínua da Qualidade

<b>Melhoria Contínua da Qualidade (<math>\alpha = 0,85</math>)</b>						
		Mau/Muito Mau	Regular	Bom/Muito Bom	Média	Desvio-padrão
Melhoria Contínua da Qualidade	MELHORIA DA QUALIDADE	0,0	7,7	92,3	4,27	0,60
	BEM À PRIMEIRA VEZ	0,0	11,5	88,5	4,04	0,53
	CONHECIMENTOS SOBRE QUALIDADE	3,8	3,8	92,3	4,04	0,60
	AMBIENTE DE TRABALHO	0,0	23,1	76,9	4,00	0,69
	DIMINUIR O DESPERDÍCIO	0,0	3,8	96,2	4,19	0,49
	PARTILHA DE IDEIAS	0,0	15,4	84,6	4,12	0,65
	ORGULHO DA PROFISSÃO	0,0	3,8	96,2	4,54	0,58
	EXPETATIVAS NA QUALIDADE	0,0	7,7	92,3	4,27	0,60
GLOBAL MCQ					4,18	0,52

### 5.2.5 Avaliação Global do CAACFA (AG)

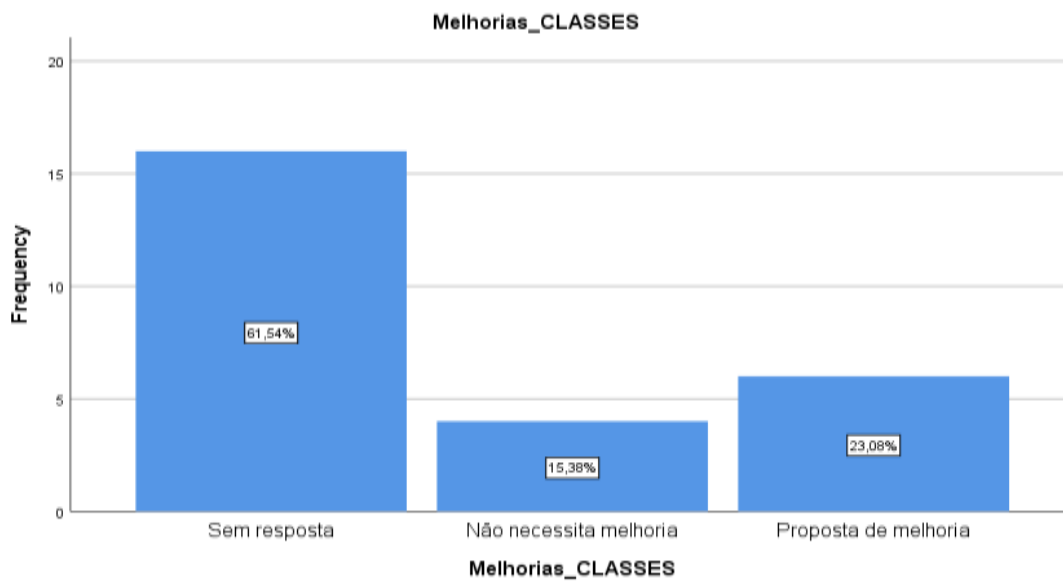
A avaliação global do CAACFA (tabela nº 5.11.) baseia-se nas respostas dos inquiridos relativamente às intenções de recomendar, recorrer e voltar a trabalhar na instituição, registando-se em todos os casos uma esmagadora maioria a afirmar que certamente o faria.

Tabela 5.11. Avaliação Global do Centro de Animação de Apoio Comunitário da Freguesia de Alte

<b>Avaliação Global do CAACFA</b>	<b>% válida</b>
<b>Recomendaria o CAACFA</b>	
Certamente que não	3,8
Provavelmente não	0
Tenho dúvidas se recomendaria	3,8
Provavelmente sim	7,7
Certamente que sim	84,6
<b>Recorreria o CAACFA</b>	
Certamente que não	3,8
Provavelmente não	0
Tenho dúvidas se recomendaria	3,8
Provavelmente sim	11,5
Certamente que sim	80,8
<b>Escolheria de novo trabalhar no CAACFA</b>	
Certamente que não	3,8
Provavelmente não	0
Tenho dúvidas se recomendaria	3,8
Provavelmente sim	19,2
Certamente que sim	73,1

Do questionário constava ainda uma questão aberta em que se solicitava a opinião e/ou sugestões para melhorar os serviços prestados pelo CAACFA (figura nº 5.3.). Apesar da maioria (61,54%) dos funcionários não ter respondido à questão, 23,08% sugeriram melhorias de modo a contribuir para uma maior eficiência nos serviços prestados. De entre as melhorias indicadas destacaram-se as seguintes: propor a realização de inquéritos aos pais, melhorias no âmbito da limpeza, maior motivação e incentivo dos funcionários, prestar atenção às necessidades da comunidade, maior aproveitamento dos espaços.

Figura 5.3. Gráfico da análise das melhorias dos serviços prestados na instituição



Para avaliar a relação entre a Satisfação do Local Trabalho e as subescalas que a constituem (PRH, M e RTF), recorreu-se ao cálculo dos coeficientes de correlação de Pearson ( $r$ ). Para Cohen (1988), os valores de correlação abaixo de 0,30 indicam uma correlação inexistente ou reduzida, entre 0,30 e 0,50 uma correlação moderada e valores superiores uma correlação forte ou muito forte. Neste caso, verifica-se que a Satisfação com o Local de Trabalho apresenta associações significativas, muito fortes e positivas com as 3 subescalas consideradas destacando-se, no entanto, a relação com a Política de Recursos Humanos. O mesmo coeficiente foi utilizado para averiguar a existência de relação entre a Satisfação com o Local de Trabalho e a avaliação da Qualidade dos Serviços Prestados pelo CAACFA e do seu esforço na Melhoria Contínua da Qualidade. Verifica-se, em ambos os casos, a existência de associações significativas, fortes e positivas, mostrando-se mais forte a relação com a melhoria contínua da qualidade.

Tabela 5.12. Apresentação dos coeficientes de correlação de Pearson

Coeficientes correlação de Pearson	Satisfação com local de trabalho
Política RH (PRH)	,926
Moral (M)	,894
Recursos Tecnológicos e Financeiros (RTF)	,843
Qualidade da Prestação de Serviços	,674
Melhoria Contínua da Qualidade	,791

### 5.3 Análise crítica e relação com a satisfação no trabalho

Analisando de forma geral existiram muitos aspetos positivos/fortes neste estudo. Nas diversas questões efetuadas, verificou-se um nível de satisfação superior, nomeadamente, no que diz respeito às questões: recomendar os serviços do CAACFA; recorrer ao CAACFA caso necessitasse; escolher de novo o CAACFA para trabalhar. A satisfação é um fator determinante e relevante para os funcionários. Quanto maior o grau de satisfação maior a produtividade, conseqüentemente, uma maior motivação e uma redução da intenção do funcionário sair da instituição (Brunetto Shacklock & Wharton, 2012). Através da análise da população inquirida, verificou-se que a maioria dos inquiridos estão a trabalhar na resposta social creche, com um horário fixo de trabalho. Contudo, um dos pontos fracos identificado pelos inquiridos foi o espaço físico de trabalho. Especificamente, o espaço administrativo onde se desenvolvem as funções de RH, que é pequeno e não muito prático. Relativamente às respostas dos questionários, os inquiridos sugeriram um melhor aproveitamento dos espaços. Para resolver esta situação já mencionada, foi realizada uma reorganização do mesmo, de modo a recriar um espaço versátil e eficiente para criar um bom clima organizacional. Outro aspeto menos positivo identificado na instituição foi o excesso de papel utilizado, de modo a beneficiar o ambiente e facilitar a distribuição de documentos por todos, a resolução apresentada e aplicada foi o envio eletrónico dos recibos de vencimento.

Segundo o autor Silveira *et al.* (2017), a satisfação avalia-se através do bem-estar dos funcionários. A satisfação no trabalho é bastante elevada na instituição como apresentam os resultados acima referidos. Esta instituição pode contar com um bom clima organizacional devido aos resultados benéficos da satisfação dos seus próprios funcionários no local de trabalho. Posso confirmar que em todo o período de estágio realizado constatei que, existe uma grande dinâmica no sentido de todos os colaboradores estarem envolvidos na missão, visão e valores existentes no CAACFA. Neste contexto, o foco de atuação da instituição resume-se em promover o desenvolvimento global das diversas crianças/jovens/adultos para um contexto potencial e dinâmico, unindo os diferentes intervenientes que envolvem a comunidade de Alte. Para além disto, pretende ser uma referência tanto na parte educacional como comunitária no interior do concelho de Loulé, ao desenvolver projetos em áreas que combatam a desertificação e o isolamento e promovam a inclusão social. Contudo, ainda se pode identificar outro ponto, que é o potenciar o

envolvimento da família e da comunidade, através do trabalho dos seus profissionais qualificados.

## 6. Reflexão crítica sobre as atividades de estágio

O estágio melhorou o conhecimento profissional e pessoal sobre a área de RH. O departamento onde decorreu o estágio permitiu, para além de realizar as tarefas de RH, tornar possível o desenvolvimento de atividades diversificadas com a equipa pertencente ao departamento administrativo. Neste sentido permitiu o envolvimento e contacto com as funções inerentes, partilha e distribuição de tarefas entre todos os colegas, o que consequentemente contribuiu para uma melhor produtividade e eficácia. Os conhecimentos teóricos adquiridos no primeiro ano facilitaram a realização de algumas funções de forma mais familiarizada e aperfeiçoar alguns conhecimentos base em RH.

Inicialmente a envolvimento no estágio era por atividades mais simples, ao longo do estágio foi aumentando o seu grau de dificuldade. A ideia existente em relação ao trabalho que iria executar antes do início, era distinta em relação ao trabalho executado. Esta experiência foi bastante enriquecedora e permitiu colocar em prática todos os conhecimentos da área, também permitiu conhecer a dinâmica e a história do CAACFA.

Durante o período de estágio foi possível participar em diversas formações, destacando a de maior relevância a de responsabilidade legal dos diretores técnicos em IPSS, onde o maior objetivo foi de reforçar as competências técnicas no trabalho social. Alguns conteúdos desenvolvidos foram essenciais na aquisição de novos conhecimentos sobre os seguintes temas:

- O quadro legal de GRH em tempos de crise;
- Elaboração de horários em espelho e seu regime;
- O regime excecional de férias;
- Novos tipos de faltas e seu regime;
- A flexibilidade funcional: limites, procedimento e regime;
- A proteção de dados em tempo de pandemia: limites aos dados pessoais cujo tratamento é legítimo e condições para o fazer.

No percurso do estágio, após realizadas todas as atividades houve uma em especial que despertou maior interesse, nomeadamente a atividade de recrutamento e seleção de novos colaboradores para a instituição. Esta atividade permitiu adquirir e solidificar aspetos

teóricos já aprendidos no primeiro ano do curso, contribuindo para absorver os saberes práticos em casos de contexto real de trabalho.

Os conhecimentos adquiridos nesta área de recrutamento e seleção, foi essencial para compreender a melhor forma a adotar na contratação de novos colaboradores para a instituição. Houve oportunidade de estar presente no processo de recrutamento e seleção participando intensivamente do mesmo proporcionando a oportunidade de conhecer concretamente a estratégia definida para o recrutamento e a admissão de novos colaboradores.

Após concluído o período de estágio foram desenvolvidas capacidades de comunicação entre colegas, relações estabelecidas entre vários departamentos, implementação de estratégias e alguma destas responsabilidades, ficaram desenvolvidas após esta etapa no contexto prático de trabalho.

Numa visão global o estágio curricular decorreu de forma bastante positiva e permitiu fomentar os conhecimentos relevantes na área de GRH.

### 6.1 Principais limitações do estágio

Em qualquer local de estágio existem algumas limitações ou obstáculos que acabam por aparecer ao longo do percurso. O presente estágio não foi exceção, contudo as limitações observadas contribuíram para uma evolução e desenvolvimento pessoal. Foram perceptíveis as seguintes limitações:

-Espaço físico: Sendo um espaço físico restrito de secretariado e dedicando uma parte de GRH torna-se uma tarefa complicada à sua execução, mas não impossível. A tarefa desta matéria fica a cargo apenas da Diretora de Serviços na qual acaba por ter pouco tempo disponível.

-Arquivo em papel: Dado a quantidade de arquivo físico relacionado com os funcionários da instituição, acumulam-se bastantes documentos para organizar, separar, atualizar os dados e arquivá-los, neste sentido torna-se mais complexa a organização da mesma.

-Registo de assiduidade: O controlo de assiduidade de cada funcionário é realizado manualmente em folha de papel (livro de ponto), deste modo dificulta o processo e sua respetiva organização.

-Processamento salarial: Os recibos de vencimento são entregues individualmente em papel e assinados pelos funcionários, acaba por ser um processo mais demorado.

-Sobrecarga de tarefas: Visto que existia uma carga elevada e grande quantidade de tarefas atribuídas à equipa do departamento administrativo, notou-se que, por vezes no final do dia de trabalho as tarefas diárias não estavam concluídas no tempo esperado, levando a um ambiente de stress.

## 6.2 Contributos de melhoria às limitações do estágio

Ao longo do estágio, foram realizadas as tarefas inerentes da GRH que contribuíram para melhorar e diminuir as limitações, nomeadamente:

-Espaço físico: Foi possível fazer uma reorganização do arquivo, armários, secretárias de forma mais versátil e de forma mais cómoda para facilitar a realização das tarefas inerentes.

-Arquivo em papel: De forma a facilitar e melhorar procedeu-se à organização, verificação e atualização dos ficheiros existentes, agregando outros documentos essenciais (certificados, declarações, baixas médicas, entre outros).

-Registo de assiduidade: Procedeu-se à sugestão de melhoria da assiduidade pela utilização de cartões magnéticos para a picagem de ponto de cada funcionário, facilitando o controlo de entradas e saídas.

-Processamento salarial: No sentido de facilitar a entrega dos recibos de vencimento foi sugerido a implementação do envio eletrónico, após ter realizado a recolha de todos os emails correspondente aos funcionários.

-Sobrecarga de tarefas: Dividiu-se de forma mais equilibrada as tarefas no departamento, existindo uma maior partilha em espírito de equipa, foi oferecido auxílio aos colegas em diversas funções. Prestando apoio em diversas outras atividades por autonomia, estimulando a cooperação e entreaajuda da equipa administrativa, melhorando o ambiente, estimulando a produtividade e satisfação para todos.

## 7. Conclusão global

A realização do estágio contribuiu de forma a desenvolver novas competências e melhorar alguns conhecimentos adquiridos. De forma geral, as tarefas distribuídas e estipuladas foram realizadas com sucesso. Os objetivos delineados para este estágio curricular, foram amplamente atingidos. Houve a oportunidade de interagir com toda a equipa, no sentido de transmissão e partilha de saberes e conhecimentos. Deste modo, toda a experiência profissional adquirida, de certa forma, contribuirá para ultrapassar possíveis barreiras que poderão surgir no futuro. Destaca-se a importância da realização do estágio curricular numa instituição situada numa aldeia cultural que constantemente procura medidas e estratégias para melhorar os seus processos, respeitando todas as regras da legislação em vigor, havendo a oportunidade de contribuir e apoiar todos os procedimentos existentes no departamento administrativo. Em suma o estágio curricular contribuiu positivamente em vários sentidos, intercâmbio entre a instituição de ensino superior e o tecido empresarial, para o desenvolvimento profissional futuro, a aquisição de novas experiências e competências. O período de estágio realizado sob supervisão de uma profissional experiente permitiu desenvolver competências que serão certamente úteis em contexto profissional futuro na área de GRH. Saliento, que ao longo dos meses, ao realizar as tarefas aplicadas no estágio existiu uma cortesia de gestos e uma amabilidade das palavras de apoio por parte da equipa da instituição. Da parte da instituição, destaca-se o bom acolhimento, o que transmitiu e contribuiu para um sentimento de confiança, que posteriormente se refletiu no entusiasmo e dedicação para a realização das tarefas de estágio. Devido às mudanças e evolução constante, torna-se essencial que um profissional tenha vontade de superar desafios e seja polivalente. Compreende-se que cada instituição possui os seus valores, missões, visão e cultura que podem afetar o comportamento das pessoas, deste modo, cabe à responsabilidade da Direção estruturar as mudanças e regras que mais se adaptam à mesma. Este estágio permitiu adquirir polivalência de conhecimentos e de práticas. Pretende-se que a instituição proporcione um ambiente de trabalho acolhedor para manter a satisfação dos seus funcionários, dando autonomia para executar as tarefas relacionadas com a respetiva função. O curso de GRH, permite ao aluno adquirir os conhecimentos necessários e mais que suficientes para o desenvolvimento de uma carreira nesta área, porém com mais ações práticas nos programas de gestão de salários, funcionários (recorrendo a plataformas associadas a RH), na minha opinião, seriam bem-vindos num futuro próximo, de forma a acumular ainda mais valor acrescentado ao curso. Finalmente ao terminar o estágio com a

finalidade de concluir a redação do presente relatório final do respetivo mestrado, obteve-se um sentimento de dever cumprido. Proporcionando uma aprendizagem dos vários procedimentos necessários da GRH em qualquer organização. Após este percurso, que constituiu numa fase de grande crescimento a nível pessoal e profissional, houve uma interação e contacto com a realidade prática do contexto de trabalho. Todavia, a realização do presente relatório exigiu uma enorme dedicação, organização, esforço e principalmente motivação para aprender sempre mais. Inicialmente, a redação da revisão da literatura foi desenvolvida através de recursos a livros e seguidamente à base de dados eletrónica, nomeadamente: B-On e RCAAP, permitindo uma pesquisa livre, proporcionando identificar as palavras-chave, as temáticas e um maior conhecimento teórico. Através de toda a revisão da literatura, nota-se que os RH de uma organização são muito mais que simples meios de obtenção de lucro. Deste modo a sua gestão deve ser vista como um método estratégico para originar um aumento da competitividade através da criação de motivação, e da retenção de talentos.

Pode-se evidenciar que os resultados existentes através da análise dos dados inseridos no programa SPSS<sup>®</sup>, sobre a temática da satisfação no trabalho, serviram de base para a instituição detetar determinados aspetos a melhorar. Os resultados obtidos no presente estudo devem ser interpretados e compreendidos com prudência, visto que existiu a limitação de analisar apenas a população desta instituição em concreto e desta forma não permite adaptar conclusões gerais para outras instituições. A opção metodológica adquirida para a realização deste estudo quantitativo, no que se refere a aplicação dos questionários com questões fechadas e uma questão aberta, foi essencial para avaliar a satisfação dos colaboradores e definir estratégias adequadas para a instituição. Como já evidenciado na análise do estudo, existiu uma boa consistência interna dos questionários que foi avaliada pelo coeficiente *Alfa* de *Cronbach*, tendo resultado em coeficientes superiores a 0,8. De forma geral o facto de o questionário ser extenso e no penúltimo grupo existir uma questão de resposta aberta, pode ter influenciado o número de respostas obtidas que foi reduzido, alcançando apenas 38,46% de respostas. Os resultados obtidos no estudo contribuíram para melhorar a compreensão e o impacto da satisfação no trabalho, podendo ajudar na criação de estratégias num ambiente laboral de modo a desenvolver conhecimentos e melhorar a satisfação no trabalho. De forma global a satisfação profissional é classificada como boa, tendo em conta a análise de dados realizada.

## Referências

Almeida, G. (2019). *Guia das Exigências em Estabelecimentos de Apoio Social e IPSS*. (1º Edição). Lisboa: Social Mais.

American Psychological Association (2020). *Concise Rules of APA Style*, (7th Edition). Washington: APA.

Araújo, J. (2002). *Gestão Pública em Portugal: mudança e persistência institucional*. Coimbra: Quarteto Editoria.

Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*. (10th Edition). London: Kogan Page Publishing.

Arraia, D. (2018). Satisfação Dos Colaboradores de Uma IPSS: Estudo de Caso. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Lisboa, Portugal. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/28543/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>.

Bairros, S. (2020). Bairros Saudáveis: República Portuguesa. Consultado a 29 maio 2021. <https://www.bairrossaudaveis.gov.pt/>.

Boletim do Trabalho e Emprego n.º41/2019 de 8 de novembro do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. Diário da República, Direção de Serviços de Apoio Técnico e Documentação, 86, 4297-4409. [http://bte.gep.msess.gov.pt/completos/2019/bte41\\_2019.pdf](http://bte.gep.msess.gov.pt/completos/2019/bte41_2019.pdf).

Bolhão, A. (2013). Contribuição do estágio curricular para a formação académica e profissional dos estagiários. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Coimbra, Portugal. [http://repositorio.ismt.pt/bitstream/123456789/321/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_AnaBollh%C3%A3o.pdf?fbclid=IwAR1s2yDcwelxodyHJOJJRcnbNQkABHSncIdjBlxX1PQi65GNjRe2Ta0vtbI](http://repositorio.ismt.pt/bitstream/123456789/321/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_AnaBollh%C3%A3o.pdf?fbclid=IwAR1s2yDcwelxodyHJOJJRcnbNQkABHSncIdjBlxX1PQi65GNjRe2Ta0vtbI).

Borges, J. (2020). Parceria na form(ação) docente: o estágio curricular supervisionado como lugar de fronteira dos cursos de formação e a educação básica. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, Araraquara, 15(2), 422-435*. <https://doi.org/10.21723/riaee.v15i2.12482>.

Borges, L., Balieiro, S. (2015). Satisfação no Trabalho, Área Temática: Gestão Estratégica e Organizacional. *XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 3-15. <https://pdfs.semanticscholar.org/005a/932fe6df0465a9f9128b1aec98463a0f377b.pdf>.

Bilhim, J. (2007). *Gestão estratégica de recursos humanos*. (3ª Edição). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Broch, C., Both, J., Teixeira, F., Pizani, J., & Rinaldi, I. (2020). Satisfaction in the teaching work in physical education: a diagnosis of the profile of university teachers. *Journal of Physical Education, 31(1)*, 9-12. <https://doi.org/10.4025/jphyseduc.v31i1.3179>.

Brunetto, Y., Teo, S., Shacklock, K., & Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal, 22(4)*, 428-441. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00198.x>.

Brandão, C., Junior, E. (2011). A relação entre cultura organizacional e satisfação no trabalho em IES na Amazônia: um estudo de caso. *Revista de Administração de Roraima*, 1 (1), 35-49. <https://doi.org/10.18227/rarr.v1i1.577>.

Builes, N., Puente, S., Hernández, G., & Betancur, H. (2020). *El perfil de gestión del directivo docente de Antioquia y los enfoques de gestión administrativa*. *Innovar*, 30(77), 123-136. <https://dx.doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87453>.

CAACFA (2020). Centro de Animação de Apoio Comunitário da Freguesia de Alte. Consultado a 16 dezembro 2020. <https://centroanimacaoalte.pt/>.

Caeiro, L. (2018). *Liderar equipas de trabalho: desafios e boas práticas*. (1ª Edição). Lisboa: Universidade Católica.

Camara, B., Guerra, P., Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7.ª Edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Campos, E., Carvalho, A., Souza, A. (2018). *Satisfação no trabalho e qualidade de vida de professores universitários brasileiros: revisão integrativa*. *Multitemas*, Campo Grande, MS, 24 (57), 59-77. <https://doi.org/10.20435/multi.v24i57.2260>.

Castle, N., Degenholtz, H. & Rosen, J. (2006). Determinants of staff job satisfaction of caregivers in two nursing homes in Pennsylvania. *BMC Health Services Research*, 6(60), 60-71. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-6-60>.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª edição). Editora Manole Ltda.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2th Edition.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Coutinho, A. (2017). Estratégias de gestão para a sustentabilidade de uma IPSS: O caso da gestão de recursos humanos na Santa Casa da Misericórdia de Mesão Frio. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Coimbra, Portugal. [https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/5472/1/ana\\_coutinho\\_tese\\_18.pdf](https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/5472/1/ana_coutinho_tese_18.pdf).

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Neves, P., Cardoso, C. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (7ª Edição). Lisboa: Editora RH.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C., Gomes, J. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (3ª Edição). Lisboa: Sílabo.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Neves, P., Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (8ª Edição). Lisboa: RH.

Dutra, J. (2016). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. (2ª Edição). São Paulo: Atlas.

Decreto-Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro da Assembleia da República. *Diário da República: 1ª Série*, n.º127. <https://dre.pt/pesquisa/-/search/602073/details/maximized>.

Decreto-Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro da Assembleia da República. *Diário da República: 1ª Série*, n.º130. <https://dre.pt/pesquisa/-/search/602073/details/maximized>.

Decreto-Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro da Assembleia da República. *Diário da República: 1.ª Série*, n.º282. <https://dre.pt/pesquisa/-/search/602073/details/maximized>.

Decreto-Lei n.º 33/2014 de 4 de março da Assembleia da República. *Diário da República: 1.ª Série*, n.º44. <https://dre.pt/pesquisa/-/search/602073/details/maximized>.

Decreto-Lei n.º102/2009 de 10 de setembro da Assembleia da República. *Diário da República: 1.ª Série*, n.º108. <https://dre.pt/pesquisa/-/search/490009/details/maximized>.

Decreto- Lei n.º119/1983 de 25 de fevereiro do Ministério dos Assuntos Sociais - Secretaria de Estado da Segurança Social. *Diário da República: 1.ª Série*, n.º46. <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/311401/details/normal?l=1>.

Decreto-Lei n.º172/2014 de 14 de novembro do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, *Diário da República: 1.ª Série*, n.º221. <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/58900566/details/normal?l=1>.

Decreto-Lei n.º7/2009 de 12 de fevereiro da Assembleia da República. *Diário da República: 1.ª série*, n.º241. <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/75194475/201608230100/73440032/diploma/indice>.

Ferreira, P., Antunes, P. (2009). *Monitorização da satisfação dos profissionais das USF*. Coimbra: Centro de Estudos e Investigação em Saúde, Universidade de Coimbra.

Fischer, L. (2002). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. As pessoas na organização. São Paulo: Gente.

Hora, G., Júnior, R., & Souza, M. (2018). Estado da arte das medidas em satisfação no trabalho: uma revisão sistemática / State of the art of job satisfaction measures: a systematic review / Estado del arte de medidas en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *Temas Em Psicologia*, 26(2), 971–986. <https://doi.org/10.9788/TP2018.2-16Pt>.

IEFP (2021). Instituto de Emprego e Formação Profissional. Consultado a 24 maio 2021. <https://iefponline.iefp.pt/IEFP/index2.jsp>.

Keating, J., Silva, I., & Almeida, H. (1999). Gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas: Estudo de um caso. *Psicologia*, 13(1-2), 237-255. <https://dx.doi.org/10.17575/rpsicol.v13i1/2.568>.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>.

Legge K. (1995) *What is human resource management?* In: Human Resource Management. Management, Work and Organisations. Palgrave, London. 62-95. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-24156-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-1-349-24156-9_3).

Lambelho, A. & Gonçalves, L. (2017). *Direito do trabalho. Da teoria à prática. (1.ª Edição)*. Lisboa. Letras e Conceitos.

Maier, I., Cruz, A. (2014). Gestão de Recursos Humanos: um Estudo na Empresa Grupo Adservi Ltda. de Sc. *XI simpósio de excelência em gestão e tecnologia*. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/45120583.pdf>.

- Martinez, C. (2002). As relações entre a satisfação com aspetos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador. (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, Brasil. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6134/tde-07112006-210400/publico/MartinezMC.pdf>.
- Martins, M., & Santos, G. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, 11(2), 195-205. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-82712006000200008>.
- Massuno, A., Jacquinet, M. (2019). A gestão dos recursos humanos numa das instituições de Ensino Superior angolana. *RAC: Revista Angolana de Ciências*, 1(1), 70-94. <http://publicacoes.scientia.co.ao/ojs2/index.php/rac/article/view/12/7>.
- McNabb, K. (2018) *Tax Structures and Economic Growth: New Evidence from the Government Revenue Dataset*. *J. Int. Dev.*,30, 173– 205. <https://doi.org/10.1002/jid.3345>.
- MTSSS (2015). Carta Social: Rede de serviços e equipamentos. Consultado a 8 fevereiro 2021. <http://www.cartasocial.pt/pdf/csocial2015.pdf>.
- Nacife, J., Teixeira, M., Najberg, E. (2020). Constructo comportamento organizacional meritocrático como estratégia de gestão de pessoas. *Research, Society and Development*, 9(10). <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i10.9344>.
- Nascimento, R., Martins, A., Both, J., Farias, G., Guimarães, J., & Folle, A. (2019). Satisfação no trabalho de docentes de educação física: uma revisão sistemática. *Movimento (ESEFID/UFRGS)*, 25, 3-10. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.82573>.
- Nelson, E., Larson, C., Hays, R., Nelson, S., Ward, D., & Batalden, P. (1992). *The physician and employee judgment system: reliability and validity of a hospital quality measurement method*. *QRB. Quality review bulletin*, 18(9), 284–292. [https://doi.org/10.1016/s0097-5990\(16\)30545-0](https://doi.org/10.1016/s0097-5990(16)30545-0).
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 8(4), 66-83. [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-44642009000400007&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642009000400007&lng=pt&tlng=pt).
- Oishi, S., Diener, E., & Lucas, R. E. (2007). The optimum level of well-being: Can people be too happy?. *Perspectives on psychological science*, 2(4), 346-360. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2007.00048.x>.
- Paiva, L., Lima, T., Oliveira, T., & Pitombeira, S. (2017). Perceção da Influência das Políticas e Práticas de Recursos Humanos na Satisfação com o Trabalho. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(1), 55-69. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i1.843>.

- Pacheco, M. (2009). *Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, Brasil. <https://doi.org/10.11606/D.96.2009.tde-27072009-173738>.
- Peretti, J. (1997). *Recursos Humanos*. (1ª Edição). Lisboa: Sílabo.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais: a Complementaridade do SPSS*. (6ª Edição). Lisboa: Sílabo.
- Ravari, A., Mirzaei, T., Kazemi, M., Jamalizadeh, A. (2012). Job satisfaction as a multidimensional concept: A systematic review study. *Journal of Occupational Health and Epidemiology*, 1(2), 95-102. <https://doi.org/10.18869/acadpub.johe.1.2.95>.
- Renda, A., Perdigão, F. & Baleiro, R. (2020). Guião para trabalhos de mestrado. Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve. Trabalho não publicado.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior*. (15th Edition). Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice Hall.
- Sanders, K., Cieri, H. (2021). Similarities and differences in international and comparative human resource management: A review of 60 years of research. *Hum Resour Manage*, 60, 55-88. <https://doi.org/10.1002/hrm.22028>.
- Santos, S. (2015). A satisfação profissional dos enfermeiros de reabilitação (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Portugal.
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 399-414. <https://doi.org/10.1108/01437730610677990>.
- Seixo, J. M. (2009). *Gestão Administrativa dos Recursos Humanos - Manual prático Lidel* (7ª Edição). Lisboa: Lidel.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J., Bayad, M., Alis, D., Chevalier, F. (2009). *Gestão dos Recursos Humanos*. (1ª Edição). Lisboa: Instituto Piaget.
- Silva, R. (2013). As contribuições do modelo de consultoria interna de recursos humanos para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa. *DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle*, 2 (2), 169-185. <http://dx.doi.org/10.18316/1198>.
- Silva, V. (2018). *Dicionário de Gestão de Recursos Humanos*. (1ª Edição). Lisboa: Sílabo.
- Silveira, C., Bessa, A., Paes, G., & Stipp, M. (2017). Gestión del equipo de enfermería: factores asociados a la satisfacción en el trabajo. *Enfermería Global*, 16(3), 193-239. <https://doi.org/10.6018/eglobal.16.3.249471>.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos humanos - Métodos e Práticas*. Lidel - edições técnicas, lda.
- Storey, J. (2007). *Human resource management: A critical text*. Thomson. (3rd Edition). London: Thomson.

Tsang, H. W. H., & Wong, A. (2005). Scale CV-IJSS for People with Mental Illness Development and Validation of the Chinese Version of Indiana Job Satisfaction. *International Journal of Social Psychiatry*, 51(2), 177-191. <https://doi.org/10.1177/0020764005056766>.

Veloso, A. (1998). Teletrabalho: Aspetos facilitadores de implementação. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Porto, Portugal. <http://hdl.handle.net/10216/63120>.

## Apêndices

## Apêndice A - Questionário de avaliação da satisfação no trabalho

### **Objetivo**

Este questionário enquadra-se no trabalho final de mestrado a decorrer na Universidade do Algarve, no âmbito do mestrado de Gestão de Recursos Humanos e tem por objetivo avaliar a satisfação no trabalho dos profissionais do Centro de Animação e Apoio Comunitário da Freguesia de Alte (CAACFA).

O questionário é anónimo e confidencial, garantido o sigilo das suas respostas, não existe respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião sincera. A sua honestidade no preenchimento deste questionário é essencial. Por favor, demore o tempo que entender, de forma a responder completamente às perguntas colocadas. Obrigada por partilhar connosco a sua opinião.

Grupo I-Dados sobre as suas funções no CAACFA:

Para cada pergunta, seleccione com uma cruz (X) a resposta mais adequada:

**1.O seu local de trabalho:**

Creche

Pré-escolar

Cozinha

Serviços administrativos

Serviços gerais

Outro.

Por favor, especifique: \_\_\_\_\_

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**2. Tipo de horário:**

Fixo

Por turnos

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**3.Qual é o seu horário de trabalho?**

Por favor indique o número de horas semanais: \_\_\_\_\_

**4.Vínculo laboral:**

Contrato por tempo indeterminado

Contrato a termo certo

Prestação de serviços

Outro.

Por favor, especifique: \_\_\_\_\_

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**5.Desempenha funções de coordenação, de gestão ou de chefia?**

Sim

Não

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**6.Qual a sua categoria profissional:**

Ajudante de Ação Educativa

Diretora de serviços

Escriturária

Auxiliar de Educação

Educadora de Infância

Cozinheira

Ajudante de Cozinha

Motorista

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Encarregada de Serviços Gerais  
Animador/a sociocultural  
Auxiliar de Serviços Gerais


**7. Aproximadamente há quanto tempo trabalha no CAACFA?**

Anos  ou Meses

**7.1 Sente que a sua formação profissional é adequada para desempenhar o seu trabalho?**

Sim

Não


**7.2 Sente que a sua formação académica é adequada para desempenhar o seu trabalho?**

Sim

Não


Grupo II-A satisfação do seu local de trabalho:

Para cada pergunta, seleccione com uma cruz (X) o número que melhor corresponde à sua opinião, usando a escala Likert:

(Muito Mau=1; Mau=2; Regular=3; Bom=4; Muito Bom=5).

8. Pense na sua chefia. Como é que classificaria essa pessoa nos seguintes itens?		Muito Mau	Mau	Regular	Bom	Muito Bom
8.1	ABERTURA: abertura e disponibilidade revelada para consigo.					
8.2	RAZOABILIDADE: justo e razoável para si e para os outros.					
8.3	INOVAÇÃO: permite-lhe experimentar novas formas de executar o seu trabalho.					
8.4	LIBERDADE: liberdade e responsabilidade que lhe é dada para tomar decisões quando necessário.					
8.5	ATITUDE POSITIVA: diz quando algo é bem feito.					
8.6	ATITUDE CONSTRUTIVA: diz quando e como o seu trabalho pode ser melhorado.					
8.7	INVESTIMENTO NA QUALIDADE: esforço despendido pela chefia para melhorar a qualidade.					
8.8	APOIO: forma como a sua chefia o/a apoia perante os outros quando necessita.					
8.9	EXPECTATIVAS: informação sobre como as coisas devem ser feitas e quais as regras.					
8.10	CONHECIMENTOS: a experiência e conhecimentos da chefia sobre o seu desempenho.					
8.11	CIRCULAÇÃO DA INFORMAÇÃO: informação adequada e a tempo.					

<b>9. O seu local de trabalho e o equipamento.</b>		Muito Mau	Mau	Regular	Bom	Muito Bom
9.1	LIMPEZA: nível de limpeza dos espaços e equipamento.					
9.2	SEGURANÇA: nível de segurança dos espaços e equipamentos (roubo, segurança física).					
9.3	ORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO: forma como o CAACFA se encontra organizada para que consiga trabalhar de forma adequada.					
9.4	EQUIPAMENTO: disponibilidade de bom equipamento.					

<b>10. Recursos Humanos.</b>		Muito Mau	Mau	Regular	Bom	Muito Bom
10.1	CONTINUIDADE DO PESSOAL: estabilidade da equipa de trabalho.					
10.2	PROPORÇÃO HIERÁRQUICA: relação entre o número de pessoas com funções de chefia e com funções de execução.					
10.3	NÚMERO DE PROFISSIONAIS: adequação entre o número de profissionais de serviço e a quantidade de trabalho.					

<b>11. Relacionamento entre equipas e profissionais.</b>		Muito Mau	Mau	Regular	Bom	Muito Bom
11.1	TRABALHO DE EQUIPA: forma como as várias equipas colaboram com a sua equipa.					
11.2	COMUNICAÇÃO: forma como é feita a comunicação entre profissionais.					

<b>12. Estado de espírito no local de trabalho.</b>		Muito Mau	Mau	Regular	Bom	Muito Bom
12.1	DOS OUTROS: forma como pensa ser encarado/a pelos outros, pelo facto de trabalhar no CAACFA.					
12.2	DO SEU: forma como encara o facto de trabalhar no CAACFA.					

<b>13. Como caracteriza o seu vencimento em relação:</b>		Muito Mau	Mau	Regular	Bom	Muito Bom
13.1	à sua responsabilidade no CAACFA.					
13.2	à sua experiência como profissional.					
13.3	ao seu desempenho no CAACFA.					

<b>14. Órgãos de Direção e de Política do CAACFA.</b>		Muito Mau	Mau	Regular	Bom	Muito Bom
14.1	RECONHECIMENTO DOS ÓRGÃOS DE DIREÇÃO: forma como os órgãos de direção tratam, apreciam e apoiam os profissionais.					
14.2	COMUNICAÇÃO: forma como os órgãos de direção comunicam e dialogam com os profissionais.					
14.3	QUEIXAS E OBJEÇÕES: forma como os órgãos de direção lidam com as queixas dos profissionais.					
14.4	PLANIFICAÇÃO DE ATIVIDADES: forma como os órgãos de direção informam os profissionais acerca dos projetos e objetivos do CAACFA, no seu conjunto.					

### Grupo III-A Qualidade da prestação de serviços do CAACFA:

15. Como classifica a qualidade dos serviços que o CAACFA presta aos utentes?		Muito Mau	Mau	Regular	Bom	Muito Bom
15.1	ATENDIMENTO: facilidade no processo de atendimento dos utentes, incluindo o tempo despendido.					
15.2	COORDENAÇÃO DOS SERVIÇOS: trabalho de equipa de todos os profissionais do CAACFA na prestação de serviços aos utentes.					
15.3	CAPACIDADE DOS PROFISSIONAIS: forma como os profissionais desempenham as suas funções.					
15.4	SENSIBILIDADE: sensibilidade dos profissionais em relação aos problemas e preocupações dos utentes.					
15.5	CONDIÇÕES DAS INSTALAÇÕES: limpeza, conforto, iluminação e temperatura dos espaços.					
15.6	INFORMAÇÕES: forma como são prestadas informações aos utentes.					
15.7	CUSTO DOS SERVIÇOS: capacidade do CAACFA em ter informação e em controlar os custos com os serviços prestados.					

## Grupo IV-A Melhoria Contínua da Qualidade:

16. Como avalia a forma como o CAACFA está a caminhar na melhoria da qualidade?		Muito Mau	Mau	Regular	Bom	Muito Bom
16.1	MELHORIA DA QUALIDADE: esforço do CAACFA na melhoria contínua, na relação com os utentes e profissionais.					
16.2	BEM À PRIMEIRA VEZ: forma como o CAACFA <u>tenta fazer</u> bem à primeira, em vez de corrigir os erros depois.					
16.3	CONHECIMENTOS SOBRE QUALIDADE: forma como foi preparado/a para melhorar a qualidade do serviço.					
16.4	AMBIENTE DE TRABALHO: confiança e afeto que os profissionais do CAACFA têm uns pelos outros.					
16.5	DIMINUIR O DESPERDÍCIO: esforço desenvolvido no sentido de evitar desperdícios e repetição de tarefas.					
16.6	PARTILHA DE IDEIAS: encorajamento e partilha de ideias que permitam melhorar o serviço.					
16.7	ORGULHO DA PROFISSÃO: orgulho que sente no desempenho de funções na sua profissão.					
16.8	EXPECTATIVAS NA QUALIDADE: compreensão da missão e dos objetivos do CAACFA e as suas expectativas de qualidade.					

## Grupo V-Avaliação Global do CAACFA

**17. Recomendaria os serviços do CAACFA a familiares ou amigos, caso necessitem?**

Certamente que não

Provavelmente não

Tenho dúvidas se recomendaria

Provavelmente sim

Certamente que sim


**18. Recorreria ao CAACFA se necessitasse?**

Certamente que não

Provavelmente não

Tenho dúvidas se recorreria

Provavelmente sim

Certamente que sim


**19. Se pudesse voltar atrás, escolheria de novo o CAACFA para trabalhar?**

Certamente que não

Provavelmente não

Tenho dúvidas se escolheria

Provavelmente sim

Certamente que sim


**20. Na sua opinião, como se poderiam melhorar os serviços prestados pelo CAACFA?**

---

---

---

### **Grupo VI-Dados Pessoais**

**Por fim, gostaríamos que nos fornecesse alguns dados a seu respeito, apenas para fins estatísticos.**

**21. Qual o seu género?**

Feminino

Masculino


**22. Qual a sua idade? \_\_\_\_\_ anos.**

**23. Qual é a sua situação familiar?**

Casado/a ou em união de facto

Solteiro/a

Viúvo/a

Divorciado/a

Separado/a


**24. Que grau de ensino é que completou?**

Ensino Primário (até ao 4º ano – antiga 4ª classe)

Ensino Básico (até ao 9º ano)

Ensino Secundário (até ao 12º ano)

Bacharelato

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Doutoramento

Outro.

Por favor, especifique: \_\_\_\_\_


**Obrigada pela sua colaboração!**

Apêndice B - *Check List* dos questionários



Nº	Nome	Categoria Profissional	Entrega do Questionário	Recolha do Questionário
1		Ajudante de Ação Educativa		
2		Ajudante de ação Educativa		
3		Cozinheira		
4		Ajudante de Ação Educativa		
5		Ajudante de Ação Educativa		
6		Animador Cultural		
7		Diretora de Serviços		
8		Escriturária		
9		Auxiliar de Serviços Gerais		
10		Auxiliar de Educação		
11		Educadora de Infância		
12		Educadora de Infância		
13		Ajudante de Cozinha		
14		Cozinheira		
15		Ajudante de Cozinha		
16		Motorista		
17		Animadora Cultural		
18		Auxiliar de Educação		
19		Ajudante de Ação Educativa		
20		Auxiliar de Serviços Gerais		
21		Auxiliar de Serviços Gerais		
22		Educadora de Infância		
23		Ajudante de Ação Educativa		
24		Auxiliar de Educação		
25		Ajudante de Ação Educativa		
26		Educadora de Infância		

Apêndice C - Documento de justificação de faltas



**Documento de justificação de faltas:**

Data de lançamento: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria profissional: \_\_\_\_\_

Comunico que vou estar ausente no (s) dia(s):

<b>Dia</b>	<b>Hora de início</b>	<b>Hora de fim</b>

**Despacho da Hierarquia:**

Autorizado

Não autorizado

-Gozo de férias

-Consulta médica

Com retribuição

-Falta justificada

Sem retribuição

-Falta injustificada

A compensar

Sem subsídio de alimentação

-Outro motivo: \_\_\_\_\_

Alte, \_\_\_ de \_\_\_ de 20\_\_

Assinatura:

Assinatura:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(Funcionário)

(Direção)

## Apêndice D - Guião de entrevista-Serviços Gerais

Nome do candidato: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Categoria profissional: \_\_\_\_\_

C.V: \_\_\_\_\_

Área	Questões	Respostas	Observações	Pontuação (1-5)
<b>a) Motivação</b>	1-Fale-me de si...			
	2-Quais as suas principais qualidades e principais defeitos?			
	3-Quais as principais qualidades no trabalho?			
	Quais as suas principais limitações?			
	3- Porque razões a/o deveríamos contratar?			
	4-O que conhece do funcionamento o Centro de Animação e Apoio Comunitário da Freguesia de Alte?			
	4.1-Se tivesse de apresentar a nossa instituição a alguém, o que diria?			
<b>b) Competências comportamentais</b>	1-Como considera ser capaz de trabalhar sob pressão e com prazos definidos?			
	2-Qual a sua capacidade para trabalhar em equipa?			
	3-Como gosta de gerir os seus tempos livres?			
<b>c) Experiência profissional</b>	1-Fale-nos do seu percurso profissional até ao momento....			

	2-Quais os seus pontos fortes do seu currículo?			
	3-Que avaliação faz da sua mais recente profissão?			
	4-Até ao momento, quais foram as suas experiências profissionais que lhe deram maior satisfação?			
	5-Qual a gestão nos dias em que o volume de trabalho é reduzido, concorda em se faça limpezas na parte exterior da instituição?			
	6-Qual a sua disponibilidade quanto ao horário de trabalho nesta categoria e se eventualmente fosse necessário realizar o trabalho até as 19h?			
	7-Quais os seus objetivos profissionais para os próximos 5 anos?			
<b>d) Relacionamento Interpessoal</b>	1-Pensando numa experiência profissional recente, passou por alguma situação em que tenha sido criticado ou corrigido em relação ao trabalho que estava a realizar?			
	1.1-Fale-nos um pouco dessa situação, como reagiu?			
	2-Alguma vez observou um colega a ter uma prática profissional incorreta?			

	2.1-Fale-nos um pouco dessa situação, como reagiu?			
	3-Alguma vez observou um colega a ter uma prática profissional incorreta?			
	3.1-Fale-nos um pouco dessa situação, como reagiu?			
<b>e) Conhecimento técnico</b>	1-Tem conhecimento da gestão de tempo para a limpeza entre as salas da Creche, Pré-escolar e CATL?			
	2-Tem conhecimento sobre os cálculos para determinar as diluições a aplicar nos produtos de limpeza?			
	3-Qual o seu conhecimento para limpezas de superfícies e objetos?			
	4- Qual o seu conhecimento nas limpezas e tratamento de roupa?			

Escala de Avaliação Global:

<b>A-Excelente</b>	<b>B-Muito Bom</b>	<b>C-Bom</b>	<b>D-Necessita Melhorar</b>	<b>E-Resultados Inferiores ao Esperado</b>
[4.5-5.0]	[4.0-4.5]	[3.0-4.0]	[2.0-3.0]	[1.0-2.0]

Descrição dos diferentes níveis da Escala de Avaliação Global:

**A-Excelente [4.5-5.0]:** É uma pontuação a atribuir que, de uma forma clara, concisa e estruturada, consegue atingir expectativas positivas para todas as respostas questionadas. Sendo coerentes também com as expectativas da empresa detém conhecimento e formação indicado para esta função.

**B-Muito Bom [4.0-4.5]:** Esta pontuação serve para os candidatos que apresentam uma motivação que supera de forma consistente as expectativas relativas à função a desempenhar.

**C-Bom [3.0-4.0]:** Esta classificação assinala que os candidatos são consistentes na forma como respondem aos resultados esperados para o desempenho da função requerida. Refletem uma boa motivação em geral.

**D-Necessita Melhorar [2.0-3.0]:** Abrange candidatos que revelam capacidades para cumprir a maioria das tarefas, têm informações, mas com dificuldade em expressá-la de forma estruturada e necessitam de um apoio para desenvolver essas capacidades a desempenhar nas tarefas pretendidas da função.

**E-Resultados Inferiores ao Esperado [1.0-2.0]:** Para candidatos com fraca motivação nos requisitos básicos da sua função.

## Apêndice E - Carta de recomendação

CENTRO DE ANIMAÇÃO E APOIO COMUNITÁRIO DA FREGUESIA DE ALTE  
CRECHE PRÉ-ESCOLAR CATL  
Rua dos Seromenheiros nº6, 8100-012 Alte  
geral@centroanimacaoalte.pt  
Tel. 289 478 255 / Tlm. 922 046 636 /Tlm. 968 430 604



### **Carta de Recomendação:**

Centro de Animação e Apoio Comunitário da Freguesia de Alte.

Declaramos que a Sra. \_\_\_\_\_ trabalhou na IPSS Centro Animação e Apoio Comunitário da Freguesia de Alte, com sede em rua dos seromenheiros, nº6, concelho de Loulé, distrito de Faro, no período compreendido entre (---/---/---) e (---/---/---), desempenhando a função de Auxiliares de Ação Educativa, especificamente esteve integrada nas respostas sociais da Creche e Pré-escolar. Durante todo este período desempenhou todas as suas atividades de maneira eficiente e profissional.

A funcionária sempre demonstrou a sua competência profissional, bem como facilidade na realização de todas as tarefas atribuídas a esta categoria profissional, motivação, autonomia e iniciativa.

O motivo pelo qual deixou de fazer parte da IPSS foi devido a uma cessação do contrato emprego-inserção. Portanto, venho por este meio através desta carta de recomendação reafirmar o nosso entendimento de que algumas das suas maiores qualidades são: honestidade, idoneidade, profissionalismo, pelo que entendemos ser a nossa obrigação recomendá-la como uma boa contratação para a sua empresa, na qual certamente terá muito a acrescentar.

Sem mais assunto no momento me despeço.

Com os melhores cumprimentos,

Direção da IPSS.

---

(Assinatura)

Alte, XX de XXX de XXXX.



## Apêndice F - Folha de marcação de férias



## Marcação de férias 2021

### 1. Identificação:

Nome: \_\_\_\_\_  
 Número: \_\_\_\_\_  
 Categoria: \_\_\_\_\_  
 Resposta social: \_\_\_\_\_  
 Setor: \_\_\_\_\_

### 2. MARCAÇÃO DOS DIAS NO CALENDÁRIO

1. Marcar cada dia de férias com um "X", nos quadrados dos dias do calendário que se segue;
2. O período anual de férias tem a duração mínima de 22 dias úteis.
3. O número de dias de férias é aumentado no caso do trabalhador não ter faltado ou ter apenas faltas justificadas no ano a que as férias se reportam, nos seguintes termos:
  - a) Até uma falta ou dois meios dias = 3 dias de férias
  - b) Até duas faltas ou quatro meios dias = 2 dias de férias
  - c) Até três faltas ou seis meios dias = 1 dia de férias
4. Marcar no máximo 3 períodos de férias, sabendo que um deles tem de ter um mínimo de 10 dias de férias consecutivos;
5. Contar os dias de férias que são os dias de trabalho semanais do seu horário, não contando os feriados e os dias de descanso;
6. Colocar, na coluna direita do calendário, o número de dias férias de cada mês e, na última linha da coluna, a soma desses dias, que terá de ser igual ao número de dias de férias que tem para gozar;
7. Os meus dias de descanso semanal são: sábado e domingo

	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	S	D	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	S	D	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	S	D	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	S	D	2ª	3ª	Total							
JAN					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
FEV								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28			
MAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31							
ABR				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
MAI					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
JUN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30								
JUL			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
AGO						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
SET			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
OUT				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
NOV	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30								
DEZ			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	
	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	S	D	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	S	D	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	S	D	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	S	D	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	S	D	2ª	3ª	Total

Ferriados ■ Dias festivos/Limpeza ■ Faltas Justificadas ■ Faltas Injustificadas ■ Total de dias a gozar: 25

Fechos da instituição ■ (10 dias) Férias marcadas pelo colaborador  15 dias) Total de dias gozados: \_\_\_\_\_

Observações: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_  
 O Colaborador \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
 Diretor Responsável \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
 O Presidente \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Apêndice G -Descrição da função de Diretora de serviços.



DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS

Descritivo da função
<b>Designação da Função</b>
Diretora de serviços
<b>Departamento/Serviço</b>
Departamento Administrativo
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>
Verificar a gestão administrativa e financeira da instituição; Implementar e supervisionar a política de gestão de recursos humanos; Apoiar a Direção quanto ao funcionamento das repostas sociais e conceder as informações necessárias; Comunicar aos colaboradores decisões/informações e regras definidas pela Direção; Elaborar candidaturas a programas que possam ser uma mais-valia para a instituição;
<b>Conhecimentos, qualificações e experiência profissional</b>
<b>Nível de escolaridade</b>
Licenciatura na área das Ciências Empresariais/Psicologia
<b>Conhecimentos de línguas estrangeiras</b>
Inglês
<b>Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações</b>
Conhecimentos em Gestão de Instituições Sem Fins Lucrativos
<b>Experiência profissional</b>
1 ano de experiência anterior na função
<b>Perfil de competências, capacidades e aptidões</b>
<b>Competências transversais</b>
Relacionamento interpessoal, comunicação assertiva e escuta ativa, espírito de equipa e de pertença, proatividade, flexibilidade e capacidade de adaptação à mudança, orientação para a satisfação das necessidades e expectativas do utente, análise construtiva de problemas.
<b>Competências específicas</b>
Capacidade de liderança, organização pessoal e gestão do tempo, capacidade de coordenação do trabalho, capacidade de resolução de problemas, inovação, iniciativa e autoconfiança.
Validação
<b>Superior Hierárquico</b>
<b>Data de validação</b>
___/___/___
<b>Observações</b>
<b>Data da última revisão</b>
___/___/___

## Apêndice H- Descrição da função de Educadora de infância



### DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS

Descritivo da função
<b>Designação da Função</b>
Educadora de Infância
<b>Departamento/Serviço</b>
Salas Lúdicas
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>
Realizar atividades com as crianças, promovendo o acompanhamento e desenvolvimento integral da criança, nomeadamente psicomotor, afetivo, intelectual, social e moral; Estabelecer contactos com os encarregados de educação; Elaborar o projeto pedagógico da sua sala e colaborar ativamente na elaboração do projeto educativo da instituição; Coordenar o auxiliar de ação educativa sobre o desenrolar do projeto para um melhor acompanhamento das atividades; Assegurar o bem-estar a nível de higiene, segurança, saúde e alimentação dos utentes; Avaliar o desenvolvimento dos utentes;
<b>Conhecimentos, qualificações e experiência profissional</b>
<b>Nível de escolaridade</b>
Licenciatura em Educação de Infância
<b>Conhecimentos de línguas estrangeiras</b>
Inglês
<b>Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações</b>
Conhecimentos em Educação Básica
<b>Experiência profissional</b>
1 ano de experiência em função similar
<b>Perfil de competências, capacidades e aptidões</b>
<b>Competências transversais</b>
Relacionamento interpessoal, comunicação assertiva e escuta ativa, espírito de equipa e de pertença, flexibilidade e capacidade de adaptação à mudança, orientação para a satisfação das necessidades e expectativas do utente, análise construtiva de problemas.
<b>Competências específicas</b>
Capacidade de liderança; capacidade de trabalhar com crianças; sensibilidade; responsabilidade; iniciativa e criatividade.
Validação
<b>Superior Hierárquico</b>
<b>Data de validação</b>
___/___/___
<b>Observações</b>
<b>Data da última revisão</b>
___/___/___

## Apêndice I- Descrição da função de Auxiliar de Educação



### DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS

<b>Descritivo da função</b>
<b>Designação da Função</b>
Auxiliar de Educação
<b>Departamento/Serviço</b>
Salas Lúdicas
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>
Colaborar com a Educadora na elaboração dos planos de atividades; Servir refeições aos utentes; Apoiar os utentes na realização de atividades lúdico-pedagógicas; Prestar cuidados de higiene e saúde aos utentes; Zelar pela limpeza das instalações; Acolhimento e entrega dos utentes.
<b>Conhecimentos, qualificações e experiência profissional</b>
<b>Nível de escolaridade</b>
9º ano de escolaridade
<b>Conhecimentos de línguas estrangeiras</b>
Não relevante
<b>Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações</b>
Conhecimentos de Primeiros Socorros
<b>Experiência profissional</b>
1 ano de experiência em função similar
<b>Perfil de competências, capacidades e aptidões</b>
<b>Competências transversais</b>
Relacionamento interpessoal, comunicação assertiva e escuta ativa, espírito de equipa, flexibilidade e capacidade de adaptação à mudança, envolvimento, orientação para a satisfação das necessidades e expectativas do utente, análise construtiva de problemas.
<b>Competências específicas</b>
Capacidade de trabalhar com crianças; sensibilidade; responsabilidade; iniciativa e inovação.
<b>Validação</b>
<b>Superior Hierárquico</b>
<b>Data de validação</b>
___/___/___
<b>Observações</b>
<b>Data da última revisão</b>
___/___/___

## Apêndice J- Descrição da função de Ajudante de Ação Educativa



### DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS

<b>Descritivo da função</b>
<b>Designação da Função</b>
Ajudante de Ação Educativa
<b>Departamento/Serviço</b>
Salas Lúdicas
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>
Apoiar o Auxiliar de Educação; Servir refeições aos utentes; Prestar cuidados de higiene e saúde aos utentes; Zelar pela limpeza das instalações;
<b>Conhecimentos, qualificações e experiência profissional</b>
<b>Nível de escolaridade</b>
9º ano de escolaridade
<b>Conhecimentos de línguas estrangeiras</b>
Não relevante
<b>Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações</b>
Conhecimentos de Primeiros Socorros
<b>Experiência profissional</b>
1 ano de experiência em função similar
<b>Perfil de competências, capacidades e aptidões</b>
<b>Competências transversais</b>
Relacionamento interpessoal, comunicação assertiva e escuta ativa, espírito de equipa, flexibilidade e capacidade de adaptação à mudança, envolvimento, orientação para a satisfação das necessidades e expectativas do utente, análise construtiva de problemas.
<b>Competências específicas</b>
Capacidade de trabalhar com crianças; sensibilidade; responsabilidade; iniciativa e inovação.
<b>Validação</b>
<b>Superior Hierárquico</b>
<b>Data de validação</b>
___/___/___
<b>Observações</b>
<b>Data da última revisão</b>
___/___/___

## Apêndice K- Descrição da função de Animador/a sociocultural



### DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS

Descritivo da função
<b>Designação da Função</b>
Animador/a sociocultural
<b>Departamento/Serviço</b>
Salas Lúdicas
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>
Colabora com a Educadora na elaboração do plano anual de atividades; Apoiar os utentes na realização de atividades lúdico-pedagógicas; Apoiar os utentes em passeios;
<b>Conhecimentos, qualificações e experiência profissional</b>
Nível de escolaridade
<b>Licenciatura em Animação Sócio Educativa</b>
<b>Conhecimentos de línguas estrangeiras</b>
Não relevante
<b>Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações</b>
Não relevante
<b>Experiência profissional</b>
1 ano de experiência na função
<b>Perfil de competências, capacidades e aptidões</b>
<b>Competências transversais</b>
Relacionamento interpessoal, comunicação assertiva e escuta ativa, espírito de equipa e de pertença, proatividade, flexibilidade e capacidade de adaptação à mudança, envolvimento, orientação para a satisfação das necessidades e expectativas do utente, análise construtiva de problemas.
<b>Competências específicas</b>
Iniciativa; capacidade de trabalho com crianças; criatividade.
<b>Validação</b>
<b>Superior Hierárquico</b>
<b>Data de validação</b>
__ / __ / ____
<b>Observações</b>
<b>Data da última revisão</b>
__ / __ / ____

## Apêndice L- Descrição da função de Escriturária



### DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS

<b>Descritivo da função</b>
<b>Designação da Função</b>
Escriturária
<b>Departamento/Serviço</b>
Administrativo
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>
Verificação, registo de entrada e saída do fundo de caixa; Depósitos no banco e tomar as posições necessárias para levantamentos; Apoio administrativo e logístico a todas as respostas sociais da instituição; Apoio administrativo à Diretora de Serviços; Arquivo de correspondência; Atendimento aos utentes.
<b>Conhecimentos, qualificações e experiência profissional</b>
<b>Nível de escolaridade</b>
12º ano de escolaridade
<b>Conhecimentos de línguas estrangeiras</b>
Inglês
<b>Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações</b>
Conhecimentos de contabilidade; conhecimentos de informática na ótica do utilizador.
<b>Experiência profissional</b>
2 anos de experiência na função
<b>Perfil de competências, capacidades e aptidões</b>
<b>Competências transversais</b>
Relacionamento interpessoal, comunicação assertiva e escuta ativa, espírito de equipa, capacidade de adaptação à mudança, orientação para a satisfação das necessidades e expectativas do utente, análise construtiva de problemas.
<b>Competências específicas</b>
Atendimento telefónico e conhecimentos de contabilidade/informática.
<b>Validação</b>
<b>Superior Hierárquico</b>
<b>Data de validação</b>
___/___/___
<b>Observações</b>
<b>Data da última revisão</b>
___/___/___

## Apêndice M- Descrição da função de Cozinheira



### DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS

<b>Descritivo da função</b>
<b>Designação da Função</b>
Cozinheira
<b>Departamento/Serviço</b>
Cozinha
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>
Preparar e confeccionar os alimentos; Cumprir as regras de HACCP (Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos); Zelar pela limpeza da cozinha e utensílios; Controlo do armazenamento de alimentos.
<b>Conhecimentos, qualificações e experiência profissional</b>
<b>Nível de escolaridade</b>
9º ano de escolaridade
<b>Conhecimentos de línguas estrangeiras</b>
Não relevante
<b>Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações</b>
Conhecimentos em HACCP (Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos) e SHST (Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho).
<b>Experiência profissional</b>
1 a 2 anos de experiência na função.
<b>Perfil de competências, capacidades e aptidões</b>
<b>Competências transversais</b>
Comunicação assertiva e escuta ativa, relacionamento interpessoal, espírito de equipa, flexibilidade e capacidade de adaptação à mudança, análise construtiva de problemas.
<b>Competências específicas</b>
Organização pessoal; gestão do tempo; responsabilidade.
<b>Validação</b>
<b>Superior Hierárquico</b>
<b>Data de validação</b>
___/___/___
<b>Observações</b>
<b>Data da última revisão</b>
___/___/___

## Apêndice N- Descrição da função de Ajudante de Cozinha



### DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS

<b>Descritivo da função</b>
<b>Designação da Função</b>
Ajudante de Cozinha
<b>Departamento/Serviço</b>
Cozinha
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>
Auxiliar as cozinheiras na execução das suas tarefas; Preparar os alimentos; Cumprir as regras de HACCP; Executar a limpeza da cozinha e utensílios.
<b>Conhecimentos, qualificações e experiência profissional</b>
<b>Nível de escolaridade</b>
9º ano de escolaridade
<b>Conhecimentos de línguas estrangeiras</b>
Não relevante
<b>Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações</b>
Conhecimentos em HACCP e SHST
<b>Experiência profissional</b>
1 ano de experiência na função
<b>Perfil de competências, capacidades e aptidões</b>
<b>Competências transversais</b>
Comunicação assertiva e escuta ativa, relacionamento interpessoal, espírito de equipa, flexibilidade, análise construtiva de problemas.
<b>Competências específicas</b>
Organização pessoal; gestão do tempo; responsabilidade.
<b>Validação</b>
<b>Superior Hierárquico</b>
<b>Data de validação</b>
___/___/___
<b>Observações</b>
<b>Data da última revisão</b>
___/___/___

## Apêndice O- Descrição da função de Auxiliar de Serviços Gerais



### DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS

<b>Descritivo da função</b>
<b>Designação da Função</b>
Auxiliar de Serviços Gerais
<b>Departamento/Serviço</b>
Toda instituição
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>
Arrumar e limpar as instalações da instituição; Zelar pelo bom estado de conservação dos equipamentos de trabalho.
<b>Conhecimentos, qualificações e experiência profissional</b>
<b>Nível de escolaridade</b>
9º ano de escolaridade
<b>Conhecimentos de línguas estrangeiras</b>
Não relevante
<b>Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações</b>
Conhecimento em diluir produtos de limpeza
<b>Experiência profissional</b>
Não é necessário
<b>Perfil de competências, capacidades e aptidões</b>
<b>Competências transversais</b>
Relacionamento interpessoal, comunicação assertiva e escuta ativa, espírito de equipa, flexibilidade e capacidade de adaptação à mudança, análise construtiva de problemas.
<b>Competências específicas</b>
Organização pessoal; iniciativa; responsabilidade, conhecimento de diluições a aplicar em produtos de limpeza.
<b>Validação</b>
<b>Superior Hierárquico</b>
_____
<b>Data de validação</b>
___/___/___
<b>Observações</b>
_____
<b>Data da última revisão</b>
___/___/___

## Apêndice P - Descrição da função de Motorista



### DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS

<b>Descritivo da função</b>
<b>Designação da Função</b>
Motorista
<b>Departamento/Serviço</b>
Transporte
<b>Principais atribuições e responsabilidades</b>
Recolher e entregar os utentes nas suas habitações; Zelar pela boa conservação e limpeza dos veículos; Verificar os níveis de óleo, de água e pressão dos pneus; Zelar pela manutenção mecânica e pelas inspeções, respeitando os prazos estipulados.
<b>Conhecimentos, qualificações e experiência profissional</b>
<b>Nível de escolaridade</b>
9º ano de escolaridade
<b>Conhecimentos de línguas estrangeiras</b>
Não relevante
<b>Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações</b>
Certificado de transporte coletivo de crianças; Carta de condução de veículos de categoria B e D.
<b>Experiência profissional</b>
2 anos de experiência na função
<b>Perfil de competências, capacidades e aptidões</b>
<b>Competências transversais</b>
Relacionamento interpessoal, comunicação assertiva e escuta ativa, espírito de equipa, flexibilidade e capacidade de adaptação à mudança, orientação para a satisfação das necessidades do utente.
<b>Competências específicas</b>
Gosto pelo trabalho com crianças; resistência ao stress; responsabilidade.
<b>Validação</b>
<b>Superior Hierárquico</b>
<b>Data de validação</b>
___/___/___
<b>Observações</b>
<b>Data da última revisão</b>
___/___/___

## Anexos

