



Recursos Humanos

## Manual das Políticas de Gestão de Recursos Humanos



# **MANUAL DE POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

***“...QUANDO TRABALHA O HOMEM NÃO TRANSFORMA APENAS AS COISAS  
MATERIAIS***

***E A SOCIEDADE,  
MAS REALIZA-SE A SI MESMO”.***

IOANNES PAULUS  
LABOREM EXERCENS

# Manual de Gestão de Recursos Humanos

1. Introdução
2. Objetivos
3. Implementação
4. Recrutamento e seleção
5. Formação inicial e formação contínua
6. Avaliação de desempenho
7. Respeito pelos direitos de personalidade e proteção de dados pessoais
8. Respeito pela integridade física e moral
9. Reserva da vida privada
10. Controlo dos dados pessoais
11. Acesso e utilização dos dados pessoais
12. Dados Biométricos
13. Segurança e saúde no trabalho
14. Prevenção de riscos psicossociais
15. Comunicação interna

## Anexos:

Anexo I – Política Institucionais

Anexo II - Processo da avaliação de Desempenho

Anexo III: Medidas de gestão dos tempos e riscos psicossociais

Anexo IV : Organograma do Serviço Gerais

## 1- INTRODUÇÃO

A política de gestão de recursos humanos é comum a todos os serviços e estabelecimentos da Instituição.

Através da mesma pretende-se obter, por parte de todos quantos desenvolvem a sua atividade profissional na Instituição, uma resposta de excelência às necessidades pessoais e assistenciais dos utentes, prestigiando o C I R E e associando-lhe externamente uma imagem merecida de qualidade e credibilidade.

A integração dos colaboradores no projeto C I R E realiza-se através de procedimentos de acolhimento, formação e acompanhamento, de modo a promover a máxima participação no mesmo. A fase de recrutamento com base nos conhecimentos, capacidades e competências prossegue na seleção e termina com o acolhimento e integração da pessoa na organização.

Sob o ponto de vista interno, pretende-se promover o desenvolvimento profissional e individual, em alinhamento com os valores e cultura da Entidade, os objetivos e estratégias institucionais, a valorização da ética e do trabalho multidisciplinar, enquanto fatores positivos ao serviço dos utentes e na consecução de um bom ambiente de trabalho.

Socialmente pretende-se prevenir os riscos psicossociais do trabalho, preservar a saúde e segurança dos trabalhadores e, ainda, que estes desenvolvam comportamentos profissionais com o mínimo de impacto negativo no meio ambiente.

O CIRE obriga-se a observar o respeito pela igualdade de oportunidades, sendo que, todas as práticas, políticas e procedimentos laborais devem ser orientados nesse sentido e os profissionais ao seu serviço devem igualmente pautar a sua atuação por rigorosa objetividade e imparcialidade.

A Instituição procura estabelecer uma relação com os seus colaboradores que dê resposta às necessidades de ambas as partes e motive o desenvolvimento pessoal e

a qualificação profissional, com base em critérios objetivos.

A participação ativa dos profissionais na vida dos centros, como parte comprometida no projeto institucional, constitui um aspeto fundamental em ordem ao desenvolvimento da missão. Os nossos instrumentos de participação e reconhecimento situam-se aos mais diversos níveis, entre os quais, as comissões assistenciais e de investigação, os foros de relação de trabalho e os diversos grupos interdisciplinares.

## 2. OBJETIVOS

Vive-se atualmente, fruto da evolução das práticas da gestão social, uma mudança de paradigma na relação dos profissionais com os utentes/pessoas assistidas.

É reconhecido a todos os Utentes o direito de serem informados, por si ou por intermédio do seu representante legal, sobre os procedimentos de funcionamento dos serviços.

Todos os serviços prestados pela Instituição têm que ser de qualidade e estão submetidos a um processo de melhoria contínua.

Todos os profissionais ao serviço do CIRE são obrigados não só a prestar os melhores cuidados de atendimento possíveis, mas também a atuar com o maior respeito pela dignidade dos utentes/clientes procurando desenvolver todas as medidas para a promoção do seu bem – estar, educação e reabilitação.

Um nível elevado de prestação de serviços não dispensa uma gestão criteriosa e eficaz de procedimentos de trabalho e recursos, com vista à sustentabilidade da atividade, sendo a produtividade individual um fator importante.

Todas as atividades serão asseguradas pelos recursos humanos ao serviço da Instituição, pelo que os mesmos terão que ser selecionados, formados e avaliados

no sentido da resposta necessária para a consecução dos objetivos e práticas institucionais.

Todos e cada um dos profissionais, independentemente de estarem envolvidos ou não diretamente nos serviços prestados, são, perante **U t e n t e s**, familiares, entidades oficiais, entidades convencionadas e a própria comunidade, a imagem da Instituição.

### **3. IMPLEMENTAÇÃO**

Compete ao serviço de recursos humanos, cuja direção funciona junto da Direção da Instituição, a implementação da Política de Gestão de Recursos Humanos (RH) definida pela Direção do CIRE.

A Gestão do Serviço de Recursos Humanos assiste a nível estratégico as Direções Técnicas das várias valências e supervisiona a nível técnico, organizativo e de procedimentos administrativos, os departamentos e secções administrativas de RH que funcionam nos mesmos e ainda a secção administrativa de processamento de salários que funciona na Sede do CAO.

A inter-relação dos diversos serviços de RH do CIRE está expressa no organograma do serviço de Recursos Humanos .

Essa implementação e respetiva operacionalização, far-se-á por meio dos procedimentos de:

- a. Planeamento;
- b. Recrutamento e Seleção;
- c. Formação Inicial e Formação Contínua;
- d. Avaliação e Melhoria de Desempenho;
- e. Segurança e Saúde no Trabalho;
- f. Prevenção de Riscos Psicossociais;
- g. Respeito pelos Direitos de Personalidade e Proteção de Dados Pessoais;
- h. Comunicação.

#### 4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Numa IPSS onde todos os recursos financeiros têm que ser geridos com rigor, o planeamento de Recursos Humanos é imprescindível, com vista a fazer coincidir o número certo de trabalhadores, detentores das competências adequadas, com os objetivos, estratégias e valores da Instituição.

Os recursos humanos a contratar deverão ser detentores das seguintes competências

<b>COMPETÊNCIAS GERAIS</b>
<b>1. Resiliência</b>
Competência para recuperar rapidamente face a alterações emocionais e para se adaptar a situações de stress.
<b>2. Capacidade de adaptação</b>
Habilidade para adaptar-se à mudança e para reagir perante situações imprevistas.
<b>3. Espírito de missão</b>
Capacidade de ajustamento da sua atividade profissional às necessidades dos doentes em conformidade com os valores e identidade institucional.
<b>4. Capacidade intelectual</b>
Aptidão para a aquisição de novos conhecimentos e/ou técnicas.
<b>5. Profissionalismo</b>
Vontade e capacidade para atualizar os seus conhecimentos profissionais dando resposta a novas exigências, procurando a excelência do desempenho.
<b>6. Inteligência inter-relacional</b>
Competência para interagir com outras pessoas demonstrando sensibilidade e respeito pelos seus sentimentos e perspetivas e mantendo um clima de diálogo.

<b>COMPETÊNCIAS ADICIONAIS PARA CARGOS TÉCNICOS</b>
Acrescendo às descritas nos pontos 1 a 6:
<b>7. Proatividade</b>
Capacidade para assumir a sua quota-parte de responsabilidade no êxito da equipa de trabalho em que se integra em alinhamento com os objetivos traçados para esta.
<b>8. Capacidade de estabelecimento de prioridades</b>
Aptidão para a autodisciplina combatendo a dispersão e fazendo uma correta hierarquização de prioridades.
<b>9. Espírito de equipa</b>
Competência de diálogo com a(s) equipa(s) de trabalho cooperando com esta(s) para a obtenção de melhores resultados.
<b>10. Apetência pelo desenvolvimento pessoal.</b>
Vontade de se manter atualizado a nível geral, sobre ideias, cultura e novas dimensões do conhecimento da comunidade em que se integra.

<b>COMPETÊNCIAS ADICIONAIS PARA CARGOS DE LIDERANÇA</b>
Acrescendo às descritas nos pontos 1 a 10:
<b>11. Capacidade Organizativa</b>
Competência para organizar a atividade do setor, serviço ou estabelecimento que dirigir, de uma forma global conjugando os interesses da Instituição e dos trabalhadores com a qualidade do serviço prestado aos doentes.
<b>12. Capacidade de Planificação das Ações</b>
Competência para manter o alinhamento das práticas no setor, serviço ou estabelecimento que dirigir com os valores, objetivos e estratégias da Instituição supervisionado e responsabilizando-se pela planificação das ações a desenvolver com vista à respetiva implementação no terreno.
<b>13. Capacidade de Melhoria Contínua da Atividade</b>
Competência para criar condições para uma melhoria contínua do serviço desenvolvendo as potencialidades dos recursos humanos e materiais disponíveis.
<b>14. Liderança</b>
Competência para assumir as suas responsabilidades agindo com proficiência, integridade e segundo outros valores e princípios capazes de gerar a confiança e o respeito daqueles que lhe compete dirigir.

Es  
ta

belecidos objetivos e estratégias por parte da Direção da Instituição ou, sendo caso disso, pela Direção do estabelecimento de saúde, há que planificar os recursos necessários e calcular o respetivo impacto financeiro.

Para se dimensionar o procedimento de recrutamento dever-se-ão comparar os recursos humanos existentes com as exigências dos novos objetivos e/ou estratégias.

Relacionar as competências existentes internamente com as necessidades da Instituição, é medida necessária para que não se criem situações de sobrecarga de

trabalho ou de sub - emprego, se mantenha a produtividade e se preste um serviço de qualidade.

Após a competente aprovação, quer no planeamento para substituição de recursos, quer no planeamento destinado ao aumento de efetivos, a Direção dos estabelecimentos de saúde articulará, a nível estratégico, com a Gestão do Serviço de Recursos Humanos; e o responsável pelo departamento local de Recursos Humanos ou o Responsável de Serviços Administrativos, articulará com esta mesma Direção recebendo orientações a nível técnico, organizativo e administrativo.

O objetivo do recrutamento é integrar a pessoa certa para o lugar, dentro do contexto da equipa em que irá trabalhar.

É necessário que a pessoa a integrar possua capacidade física, psicológica e de integração na equipa, habilitações e nível cultural adequados e que no trabalho a desenvolver possa encontrar um fator de realização pessoal.

Qualquer candidato a emprego tem direito a igualdade de oportunidades e de tratamento no que se refere ao acesso ao emprego não podendo ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever, sem prejuízo de fatores que constituam requisito justificável e determinante para o exercício da atividade profissional a contratar, em virtude da natureza dessa atividade ou do contexto da sua execução.

## **5. FORMAÇÃO INICIAL E FORMAÇÃO CONTÍNUA**

Aquando da sua integração na Instituição qualquer trabalhador, independentemente da sua categoria profissional, recebe uma formação inicial correspondente a metade do período experimental. Essa formação será feita em contexto de trabalho e destina-se a proporcionar-lhe os conhecimentos considerados básicos e imprescindíveis para o desempenho das suas tarefas.

A referida formação será devidamente registada pela chefia direta e supervisionada pelo responsável da área.

A partir do período experimental todos os trabalhadores passam a integrar-se no Plano Geral de Formação da Instituição.

O Plano Geral de Formação tem uma periodicidade anual e é obrigatoriamente dirigido à obtenção de ganhos no processo de melhoria contínua do serviço prestado, alicerçando boas práticas e ética.

Toda a formação prestada constitui um meio de valorização dos trabalhadores.

## 6. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliar o desempenho é fundamental para se orientarem os esforços profissionais de todos e cada um relativamente aos objetivos a atingir e para a valorização dos próprios recursos humanos da Instituição.

A avaliação anual integra-se num processo cíclico de análise dos recursos conjugando as necessidades do posto de trabalho, o desempenho de cada profissional e as potencialidades destes

**CARACTERÍSTICAS DO POSTO DE TRABALHO**

**AVALIAÇÃO POSITIVA**

**Plano Individual de Desenvolvimento**

**AUTOAVALIAÇÃO**

**RESULTADO DA AVALIAÇÃO**

**DESEMPENHO**

**AVALIAÇÃO DA CHEFIA**

**AVALIAÇÃO NEGATIVA**

**Necessidade de Formação**

Dessa avaliação resultam diagnósticos de necessidade de formação conducente a uma melhoria contínua e meios para a gestão do potencial existente, com vista a dar resposta a ações futuras e /ou vertentes inovadoras, devendo criar-se e conservar-se registo atualizado sobre os dados de desempenho apurados.

O procedimento de avaliação é um dos momentos em que a Instituição transmite aos profissionais o que espera deles e estimula uma cultura de aquisição de novos conhecimentos tendo em vista a sua valorização profissional e o alinhamento individual com os objetivos institucionais.

Para a valorização do pessoal contribuirão concomitantemente com a formação, o reconhecimento social da qualidade com que a Instituição presta os serviços à comunidade e ainda o intercâmbio de saberes promovido por protocolos celebrados com entidades credíveis a nível da saúde, que trazem para o ambiente laboral um aporte de conhecimentos atualizados e enriquecedores.

## **7.RESPEITO PELOS DIREITOS DE PERSONALIDADE E PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS**

A Instituição obriga-se a respeitar os direitos dos seus profissionais enquanto pessoas.

### **7.1 Respeito pela integridade física e moral**

A Instituição respeitará a integridade física e moral dos seus trabalhadores exigindo-lhes a respetiva reciprocidade.

### **7.2 Reserva da vida privada**

A Instituição guardará reserva sobre a intimidade da vida privada dos seus trabalhadores não permitindo o acesso ou divulgação de aspetos referentes à esfera íntima e pessoal dos mesmos, nomeadamente aqueles que estejam relacionados com a vida familiar, afetiva e sexual, com o seu estado de saúde e com as suas convicções políticas e religiosas.

### 7.3 Controlo dos dados pessoais

O trabalhador ou o candidato a emprego que tenha fornecido informações de natureza pessoal tem o direito de controlar os respetivos dados pessoais podendo tomar conhecimento do seu teor e dos fins a que se destinam e exigir a sua retificação ou atualização.

### 7.4 Acesso e Utilização de Dados Pessoais

O processo pessoal de cada trabalhador e os ficheiros, ficheiros informáticos e acessos informáticos e arquivos utilizados pela Instituição ficam sujeitos à legislação sobre proteção de dados pessoais sendo proibida a sua divulgação ou utilização fora do âmbito do serviço de recursos humanos e seus departamentos ou secções e dos estritos fins a que se destinam, estando abrangidos pelo sigilo profissional.

### 7.5 Dados Biométricos

A Instituição só tratará dados biométricos dos trabalhadores após notificação à Comissão Nacional de Proteção de Dados sendo apenas autorizada a sua utilização na medida do estritamente necessário à produção de registos para pagamento de salários devendo os mesmos ser destruídos no momento da cessação do contrato de trabalho ou da transferência do trabalhador para outro estabelecimento.

## **8. SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO**

O Instituto assume o dever de assegurar aos seus trabalhadores condições de segurança e saúde em todos os aspetos do seu trabalho.

Pretende-se internamente o desenvolvimento de uma cultura e práticas profissionais conducentes a um ambiente profissional seguro e livre de acidentes de trabalho.

As atividades relacionadas com segurança e saúde serão prestadas por uma entidade externa.

## 9. PREVENÇÃO DE RISCOS PSICOSSOCIAIS

Embora este tipo de riscos esteja incluído nas atividades de Segurança e Saúde, atendendo à especial natureza dos serviços de saúde que presta, a Instituição sempre dedicou grande atenção à prevenção dos riscos psicossociais do trabalho, tendo implementado, há longos anos, medidas práticas que se têm mostrado eficazes no seu combate.

Tais medidas fazem parte da atuação corrente do Serviço de Recursos Humanos, seus departamentos e secções e algumas delas como, por exemplo, as reuniões de Unidade são prática corrente no setor assistencial constituindo um excelente meio de participação.

As práticas internas em termos de medidas preventivas são essenciais à preservação da saúde dos trabalhadores.

Prosseguimos uma atividade que sujeita quantos a desenvolvem a situações de stress e outros riscos psicossociais.

Por tal razão, deverão os estabelecimentos de saúde dirigidos pelo Instituto manter essas medidas preventivas na medida em que, havendo um compromisso público de humanização de cuidados prestados aos doentes, tem de haver também, humanização no ambiente laboral de quem deles cuida.

Anualmente far-se-á uma avaliação de riscos psicossociais por estabelecimento de saúde com a colaboração dos serviços de segurança e saúde no trabalho.

O procedimento de avaliação e prevenção de riscos psicossociais é descrito no anexo I.

## 10. COMUNICAÇÃO INTERNA

Uma gestão adequada de Recursos Humanos pressupõe a possibilidade

de se comunicar a todos os níveis e sempre que necessário.

A comunicação é não só uma via de transmissão de conhecimentos ajustados a uma melhoria de qualidade e produtividade, mas também possibilita a participação dos trabalhadores na atividade institucional, pode conduzir à clarificação do papel a desempenhar, prevenindo algum stress laboral e permite às chefias, através do *feedback* da comunicação, o acesso a elementos necessários a diagnósticos e decisões mais corretos.

A comunicação das informações impostas por lei deve, tanto em termos de forma como de conteúdo, obedecer ao que estiver previsto na norma legal respetiva.

A comunicação interna que não derive das disposições legais, deve fazer-se segundo os canais de transmissão e os meios adotados institucionalmente.

## ANEXO UM

### POLÍTICAS INSTITUCIONIAS

#### POLÍTICA DE QUALIDADE

**Assumir a qualidade como um factor estratégico** na gestão interna do CIRE e garante da sua viabilidade

**Aplicação dos referenciais normativos** do sistema de qualidade na área social, com vista a uma melhoria contínua dos processos e metodologias

**Serviços de qualidade** que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes, fomentando o envolvimento, o compromisso e a responsabilidade dos intervenientes para uma melhoria sustentada

**Adequada organização e gestão** dos meios e recursos, humanos, físicos e financeiros, subordinada aos princípios da eficácia e eficiência

**Práticas e metodologias inovadoras**, quer ao nível do serviço interno, quer ao nível das parcerias locais, apontando para resultados diferenciadores e de excelência

#### POLITICA DE RECRUTAMENTO E SELECCÃO

O CIRE promove a selecção de **profissionais qualificados**, de acordo com os requisitos técnicos, pessoais e comportamentais com vista à prestação de serviços de **qualidade e excelência** aos seus clientes.

Adopta métodos e critérios de selecção baseados na não discriminação de género, idade, raça, religião, deficiência e orientação sexual, igualdade de oportunidades e com base na legislação em vigor

São **objetivos primordiais** da política de recrutamento e selecção da Instituição:

- Garantir que a incorporação de novos colaboradores e voluntários é feita atempadamente;
- Garantir que os colaboradores e voluntários têm um perfil de atitudes, capacidades e competências ajustado às necessidades e responsabilidades da instituição;
- Contribuir para o aproveitamento de sinergias no seio das equipas.

Neste processo são respeitados os seguintes princípios:

- **Igualdade de oportunidades:** são garantidas, no processo de seleção, condições iguais a todos os candidatos;
- **Valorização do potencial:** o perfil de seleção não resulta apenas da análise dos requisitos do posto de trabalho, mas também da determinação do potencial de cada colaborador;
- **Direitos de personalidade:** a todos os candidatos é garantida a confidencialidade no tratamento dos seus dados.

A valorização do colaborador pelo reconhecimento do seu trabalho e desempenho constitui uma das bases para a retenção dos seus recursos humanos.

Adicionalmente, Instituição promove um bom ambiente de trabalho, através da motivação dos seus colaboradores, procurando a sua satisfação aos mais diversos níveis:

- Condições de trabalho
- Benefício de serviços internos (saúde, medicamentos e educação dos filhos)
- Formação e sensibilização para a melhoria das competências
- Dispensa autorizada ao serviço

## **POLITICA DA CONFIDENCIALIDADE**

A Instituição compromete-se em cumprir com a legislação vigente sobre a **Confidencialidade e Proteção de Dados**, adotando regras e métodos que vão ao encontro dessa necessidade.

Para tal a Instituição, compromete-se a:

- Promover o cumprimento do código de ética e do procedimento da confidencialidade, através da sensibilização e informação a todos os colaboradores e voluntários da Instituição;
- Assegurar que os dados apenas são recolhidos para finalidades determinadas, explícitas e legítimas, não podendo ser posteriormente tratados de forma incompatível com essas finalidades;
- Atuar em conformidade com as disposições legais em caso de quebra de confidencialidade.

A **Política da Confidencialidade** é transmitida a todos os colaboradores e voluntários, bem como o Código de Ética e procedimento de gestão da confidencialidade, para que todos possam compreender e cumprir com os compromissos que esta política estabelece.

### **POLÍTICA DE NEGLIGÊNCIA, ABUSOS E MAUS TRATOS**

O CIRE assume a responsabilidade de assegurar que existam mecanismos de garantia e de controlo para reduzir os riscos associados, pelo que se propõe implementar um programa de garantia da prevenção e controle da negligência, abusos, maus tratos e discriminação dos clientes.

#### **Procedimentos**

A emergência dum exercício profissional informado e focado na qualidade da prestação de serviços para as pessoas com deficiências, incapacidades e risco social conduz à preocupação com as questões de negligência, abusos, maus tratos e discriminação, bem como a necessidade de adotar disposições, regras e dinâmicas organizacionais que assegurem a promoção da qualidade de vida dos clientes num quadro de absoluto respeito pelos seus direitos. Assim:

Preenchimento da grelha de Prevenção de Maus Tratos , na fase de Admissão do cliente com atualização anual;

- Devem ser criados espaços de comunicação para que o cliente/significativos informem os responsáveis pela organização da existência de situações de negligência, abuso de direitos, maus tratos e discriminação dos colaboradores;
- Sempre que sejam detetadas situações neste âmbito por parte dos colaboradores, o responsável da Resposta Social deve auscultar todas as partes envolvidas, garantir que os direitos do cliente não são postos em causa neste processo e acionar junto dos colaboradores os mecanismos de sanção previstos de acordo com cada situação, a definir e a aplicar pela Direção da Instituição;
- Sempre que sejam detetadas situações de negligência, abusos, maus tratos e discriminação ao cliente por parte de significativos, os colaboradores devem informar o responsável da resposta. Este último deve avaliar a situação em causa, auscultando o cliente e os significativos. De acordo com a situação os responsáveis devem informar, formar e apoiar o cliente e os significativos a superar a situação ou, em casos extremos, acionar os meios legais ao dispor, com vista a salvaguardar a integridade, segurança e não discriminação do cliente;
- Nas situações em que este tipo de ações seja praticado por clientes contra outros clientes, a Instituição assume a plena responsabilidade da reparação dos danos;
- Promover reuniões multidisciplinares para discussão de casos, providenciando a capacidade de gestão de conflitos.

## **ANEXO II**

### **CRITÉRIOS DE ADMISSÃO**

A Direção, com base nas orientações conhecidas para a admissão de colaboradores por parte da Direção Geral dos Recursos Humanos do Ministério da Educação e ainda, levando em conta os objetivos de enquadramento na organização, deliberou considerar os seguintes fatores e respetivas ponderações para concluir com objetividade a admissão a efetuar.

**CrITÉrios Base e Ponderação:**

- Classificação Académica – 40%
- Experiência Profissional – 40%
- Entrevista – 20%

**NÍveis a considerar em cada fator anterior:**

- Classificação Académica:  
1 ponto – inferior ou igual a 11 valores

2 ponto – 12 – 13 valores

3 pontos – 14 -15 valores

4 pontos – 16 – 17 valores

5 pontos – superior ou igual a 18 valores

- Experiência Profissional:
  - 1 ponto – S/ Estágio Profissional
  - 2 pontos – Estágios Profissionais e Curriculares
  - 3 pontos – Experiência Profissional em Entidades do Sector Solidário (IPSS de 1 e 2 anos)
  - 4 pontos – Experiência Profissional em Entidades do Sector Solidário (IPSS superior a 2 anos)
  - 5 pontos – Experiência Profissional na Entidade CIRE
- Entrevista:
  - 1 ponto – Comunicação e Argumentação Insuficiente
  - 2 pontos – Comunicação e Argumentação Média
  - 3 pontos – Comunicação e Argumentação Interessante/Razoável
  - 4 pontos – Boa Comunicação e Bom Raciocínio/Argumentação
  - 5 pontos – Mto. Boa Comunicação e Mto. Bom Raciocínio/Argumentação

### **ANEXO III**

#### **Metodologias de gestão do tempo e dos riscos psicossociais**

##### **Prevenção de Riscos Psicossociais**

A Instituição como entidade empregadora tem obrigação legal de prevenir os riscos psicossociais decorrentes da atividade que desenvolve e ainda de fazer avaliação anual de tais riscos e implementar medidas preventivas dos mesmos.

##### **2. Práticas Internas**

As práticas internas em termos de medidas preventivas são essenciais à preservação da

saúde dos trabalhadores, tendo natureza obrigatória a nível de todos

os estabelecimentos de saúde.

### **3. Medidas Permanentes de Prevenção de Riscos Psicossociais**

Estas medidas são de execução permanente e deverão ser postas em prática pelo Departamento de Recursos Humanos, ou pela própria Direção nos estabelecimentos de saúde onde aquele departamento não exista, tanto no que respeita à organização do tempo de trabalho como na distribuição da penosidade física e psicológica do mesmo.

### **4. Quadro das Medidas Preventivas Praticadas**

#### **1ª SITUAÇÃO – Horas de maior carga de trabalho**

*Objetivo:* Conjugar o esforço pedido com a capacidade física dos trabalhadores.

*MEDIDA:* Reforçar o número de trabalhadores nessas horas devendo esse reforço estar patente nos mapas de horário de trabalho.

#### **2ª SITUAÇÃO – Trabalho isolado**

*Objetivo:* Evitar o isolamento do trabalhador ao longo da jornada de trabalho.

*MEDIDA:* Fazer o atendimento direto ao doente com auxílio de um colega, na medida do possível, e do que for compatível com as funções exercidas.

#### **3ª SITUAÇÃO – Sobrecarga de trabalho e trabalho não planificado**

*Objetivo:* Evitar o stress.

*MEDIDA:* Organizar e planificar o trabalho e estabelecer a rotatividade de pessoal e folgas nos horários de trabalho, evitando sobrecargas. Controlar a capacidade física e psíquica dos trabalhadores para o exercício das funções que lhes estão atribuídas com a colaboração dos Serviços de Segurança e Saúde no Trabalho. Definir as responsabilidades e funções de todos os trabalhadores para tornar perceptível o seu papel no conjunto da equipa de trabalho.

**4ª SITUAÇÃO Exigência de novos conhecimentos para a melhoria do desempenho profissional**

*Objetivo:* Obter uma melhoria contínua de conhecimentos de forma adequada sem sobrecarga emocional para os trabalhadores.

*MEDIDA:* Estimular os trabalhadores para o desenvolvimento dos seus conhecimentos profissionais dando-lhes concomitantemente apoio técnico e formação profissional atualizada e adequada às funções desempenhadas.

**5ª SITUAÇÃO Acréscimos pontuais de trabalho**

*Objetivo:* Manter uma resposta das equipas de trabalho ajustada às circunstâncias sem sobrecarga para os trabalhadores.

*MEDIDA:* Preparar os trabalhadores para enfrentar acréscimos temporários de trabalho mantendo-os devidamente informados e contratando mais trabalhadores temporariamente, sendo caso disso.

**6ª SITUAÇÃO – Trabalho Suplementar**

*Objetivo -* Criar possibilidade de os trabalhadores manterem o convívio com familiares e favorecer a interação social dos mesmos.

*MEDIDA:* Reduzir o trabalho suplementar ao estritamente indispensável.

**7ª SITUAÇÃO Qualidade do Trabalho Executado**

*Objetivo:* Promover a melhoria contínua da qualidade do serviço com definição clara do papel de cada elemento da equipa de trabalho.

*MEDIDA:* Intervir imediatamente, os superiores hierárquicos, quando a avaliação do trabalho que estiver a ser executado for negativa, corrigindo o trabalhador de forma construtiva e apoiando-o com a transmissão de conhecimentos.

**8ª SITUAÇÃO – Conflitos no Local de Trabalho**

*Objetivo:* Estabelecer uma cultura de não-violência.

*MEDIDA:* Fomentar o respeito mútuo entre os elementos das equipas de trabalho, devendo as chefias promover este entendimento e participar

imediatamente qualquer forma de intimidação ou violência.

### **9ª SITUAÇÃO Participação e Clarificação de Papeis**

*Objetivo:* Fomentar a organização participada do trabalho a desenvolver.

*MEDIDA:* Realizar reuniões de unidade/serviço com vista à participação dos trabalhadores no serviço prestado e a satisfação destes relativamente ao trabalho que lhes está atribuído e ao ambiente de trabalho.

## **Anexo IV**

### **FASES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A implementação / operacionalização anual do sistema interno de avaliação de desempenho considera as seguintes fases/actividades:

#### **Mês de Dezembro**

##### **Ficha Individual de Objectivos**

- Entrega da Relação de Objectivos, propostos para o ano seguinte, entre 3 a 5, no mês de Dezembro, por cada funcionário ao respectivo superior hierárquico para serem da aceitação/conhecimento para o processo interno da avaliação, envolvendo eventualmente, uma negociação para a sua aceitação.

#### **Até ao mês de Dezembro**

##### **Preenchimento da Ficha de Avaliação de Desempenho**

- Preenchimento, até ao mês de Dezembro, por parte do dirigente da valência, da Ficha de Avaliação de Desempenho de cada funcionário ao serviço, enquadrado no respectivo grupo profissional, sendo objecto de avaliação os objectivos, as competências comportamentais e as atitudes pessoais, utilizando uma escala de 1 a 5, para expressar a Avaliação Global do funcionário, tomando em conta os factores de ponderação atribuídos a cada item de avaliação.

#### **Mês de Dezembro**

### **Entrega à Direcção da Ficha de Avaliação de Desempenho**

- Entrega à Direcção das Fichas de Avaliação de Desempenho, no mês de Dezembro, por parte das Directoras das valências, enquadrando os trabalhadores pelos três grupos/categorias profissionais (Técnico e Técnico Superior, Técnico Profissional e Administrativo e Auxiliar/Outras), para análise das propostas de avaliação e validação dos resultados finais.

### **Mês de Dezembro**

#### **Preenchimento pela Direcção da Ficha de Avaliação de Desempenho das Directoras/Coordenadoras**

- Preenchimento, pelos elementos da Direcção, no mês de Dezembro, da Ficha Técnica da Avaliação das Coordenadoras/Diretoras das valências, onde são ponderados, para este fim, as aptidões e conhecimentos especializados, capacidade de análise e planeamento, espírito de equipa e coordenação, compromisso e sentido de responsabilidade.

#### **1ª Semana de Dezembro**

#### **Ficha de Auto Avaliação**

- Preenchimento e entrega ao dirigente da valência da Ficha de Auto -Avaliação, por parte de cada funcionário, a efectuar na primeira semana do mês de Dezembro.

### **Mês de Janeiro**

#### **Quadro Geral de Avaliação**

- Elaboração, no mês de Janeiro, de um quadro geral da avaliação de desempenho dos funcionários da entidade.

#### **Última Semana de Janeiro**

#### **Informação Pessoal da Avaliação**

-Comunicação directa e pessoal, no mês de Janeiro, a cada colaborador, por parte do Diretor da valência, do resultado da avaliação do ano anterior

#### **1ª Quinzena de Fevereiro**

## Apresentação de Reclamação

- Reclamação escrita a apresentar no prazo de 8 dias após a tomada de conhecimento, pelo funcionário que pretenda fazer exercer o direito à contestação da decisão

### ANEXO V ORGANIGRAMA



#### Siglas Utilizadas

CIRE – Centro de integração e Reabilitação de Toma

CRP – Centro de Reabilitação profissional

LR – Lar Residencial

NLI – Núcleo Local de Inserção

PF – Plano de Formação

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

TOC – Técnico Oficial de Contas

GQ – Gestor da Qualidade

ASE – Apoio Sócio Educativo

CAO – Centro de Atividades ocupacionais

CF – Creche Familiar

CRI – Centro de Recursos para a Inclusão

PAA- Plano Anual de Atividades

ROC- Revisor Oficial de Contas

HSST- Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho

GP – Gestor de Processo