

**A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de
Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso
do Centro Paroquial de Assistência do Juncal**

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Organizações de Economia Social

Tiago Miguel Oliveira Pão Duro

Orientador:

Professor Doutor Luís Jacob

2021, Santarém

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

Pão Duro, T (2021) *A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal* (Dissertação de Mestrado, Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social). Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém, Instituto Politécnico de Santarém, Santarém, Portugal.

“Acostumadas ao longo dos séculos a reinventar-se e a adaptar-se aos novos tempos, as entidades da economia social estarão com certeza à altura de abraçar os desafios que se avizinham, gerando ainda mais riqueza e contribuindo para uma maior coesão social nacional.”

Pitacas (2020:63)

Dedicatória

Dedico esta dissertação à minha família,
que desde sempre me tem apoiado .

Agradecimentos

Agradeço a toda a minha família e amigos pela paciência e esforço que tiveram comigo durante todo o mestrado.

Principalmente, um especial agradecimento à, Ana Macário, que esteve sempre do meu lado nos melhores e nos piores momentos e que nunca duvidou das minhas capacidades.

Ao Professor Luis Jacob, orientador desta dissertação, que foi incansável desde o início deste projeto, principalmente pela sua dedicação e disponibilidade.

Não posso, também, deixar de agradecer ao Professor Nuno Jorge, por todo o apoio desde o início desta etapa, que foi sem dúvida uma das peças fundamentais para a realização desta dissertação.

À minha entidade empregadora, o Centro Paroquial de Assistência do Juncal, pelo apoio, nomeadamente, na disponibilização de documentos e também pela flexibilização de horários.

Resumo

A gestão dos recursos humanos através das suas atividades desempenha um papel fundamental em toda a organização. Com a aplicação de uma análise e descrição de funções, a organização fica capacitada para a construção do processo descritivo de uma forma detalhada, possibilitando a determinação das tarefas associadas a cada função.

Esta ferramenta é a base para a construção e desenvolvimento eficiente de todas as práticas de Gestão de Recursos Humanos e os conhecimentos atualizados e detalhados da essência da função são imprescindíveis para a prossecução de práticas de Gestão de Recursos Humanos proveitosas.

O objetivo geral deste trabalho foi a aplicação de práticas de gestão de recursos humanos como forma de aperfeiçoar e elevar o desempenho dos recursos humanos de uma Instituição Particular de Solidariedade Social do distrito de Leiria, o Centro Paroquial de Assistência do Juncal (CPAJ). Como objetivos específicos, pretendeu-se caracterizar o CPAJ na sua estrutura orgânica, implementar um sistema de análise e descrição de funções, atualizar o organograma da instituição, averiguar sobreposições e lacunas nas tarefas e responsabilidades e por fim, incentivar a adoção de práticas de gestão de recursos humanos.

A metodologia utilizada no estudo foi a investigação-ação, e as técnicas para a recolha de dados foram o inquérito por questionário, a observação participante e a análise documental.

Após esta investigação, conseguiu-se obter um melhor conhecimento dos trabalhadores e das funções existentes na organização e perceber as tarefas que os cooperantes praticam no seu dia-a-dia, os conhecimentos, capacidades, competências, habilitações, experiência, escolaridade, documentos/impressos que necessitam para desempenhar uma determinada função e ainda criar um manual de funções.

Palavras-chave: Organizações de economia social, , Práticas de gestão de recursos humanos, Análise e descrição de funções, Manual de funções, instituições particulares de solidariedade social

Abstract

Human Resources Management, through its activities, plays a fundamental role throughout the organization. With the application of an analysis and description of functions, the organization is able to build the descriptive process in a detailed way, enabling the determination of the tasks associated with each function.

This tool is the basis for an efficient construction and development of all Human Resources Management practices and updated and detailed knowledge of the essence of each function, is essential for the pursuit of Human Resources Management practices to be profitable.

The general objective of this work was the application of human resources management practices as a way to improve and increase the performance of human resources of a Private Institution of Social Solidarity in the district of Leiria, Centro Paroquial de Assistência do Juncal (CPAJ). As specific objectives, it was intended to characterize the CPAJ in its organic structure, implement a system of analysis and description of functions, update the organization chart of the institution, investigate overlaps and gaps in tasks and responsibilities and, finally, encourage the adoption of management practices of human resources.

The methodology used in the study was action research, and the techniques for data collection were the questionnaire survey, participant observation and document analysis.

After this investigation, it was possible to obtain a better knowledge of the workers and the functions existing in the organization and to understand the tasks that the cooperators practice in their day-to-day, the knowledge, the abilities, the skills, the qualifications, the experience, the education, the documents that they need to perform a certain function and also to create a manual of functions.

Keywords: Social economy organizations, Human resource management practices, Analysis and description of functions, Manual of Functions, Private Institutions of Social Solidarity.

Sumário

Dedicatória.....	iv
Agradecimentos	v
Resumo	vi
Abstract.....	vii
Lista de Abreviaturas	xiv
Introdução	15
Capítulo I- Enquadramento Teórico.....	19
1.1 Economia Social	19
1.1.1 Da criação à atualidade	19
1.1.2 Conceitos bases da Economia social.....	20
1.1.3 Princípios orientadores das OES.....	22
1.1.4 OES segundo a Lei de Bases de Economia Social.....	23
1.1.5 Contribuições das OES social para Portugal.....	23
1.2 Instituição Particular de Solidariedade Social.....	24
1.2.1 Domínios de atuação das IPSS.....	25
1.2.2 Enquadramento Jurídico das IPSS	25
1.2.3 As IPSS na economia social	26
1.2.4 Os recursos humanos das IPSS	26
1.3 Gestão de Recursos Humanos.....	27
1.3.1 A evolução das práticas de gestão de recursos humanos nas OES.....	28
1.3.2 A importância da aplicação de técnicas de gestão de recursos humanos ...	29
1.4 A Análise e Descrição de Funções	30
1.5. Objeto de estudo.....	32
1.5.1 O Centro Paroquial de Assistência do Juncal.....	33
1.5.2 Enquadramento Histórico.....	33
1.5.3 Visão, missão e valores	34

1.5.4 Organograma Funcional do Centro Paroquial de Assistência do Juncal....	35
Capítulo II- Metodologia	37
2. Investigação-ação	37
2.1 Técnicas de recolha de dados baseadas na técnica de investigação-ação	38
2.1.1 A Análise Documental.....	38
2.1.2 Observação Direta.....	38
2.1.3 Inquérito por questionário	39
2.2. Amostra	40
2.3. Metodologia técnica.....	41
Capítulo III- Resultados.....	44
3.1 Caracterização sociodemográfica.....	44
3.2. Categorias profissionais	48
3.2.1 Trabalhador de Serviços gerais	48
3.2.2 Educador de infância com funções de Coordenação pedagógica	54
3.3 Cozinheira	55
3.4 Ajudantes de ação educativa	58
3.5 Educador Social	62
3.6 Diretor de serviços	65
3.7 Encarregado de Serviços Gerais.....	69
3.8. Condições de trabalho no CPAJ	73
3.8.1 Esforço físico	73
3.8.2 Horários de trabalho.....	73
3.8.3 Acesso à informação	74
3.8.4 Informações confidenciais	74
3.9 Relações hierárquicas.....	75
3.10 Resposta a questão de partida e Discussão dos resultados.....	77
Capítulo IV – Conclusões	81

Limitações da Investigação.....	83
Propostas para estudos posteriores	84
Referências bibliográficas.....	85
Apêndice I – Proposta do Manual de Funções do Centro Paroquial de Assistência do Juncal	94
Organograma Funcional do Centro Paroquial de Assistência do Juncal.....	100
Apêndice II- Modelo do questionário	119
Apêndice III- Modelo de Registo da observação participante.....	158
Apêndice IV – Modelo de consentimento informado.....	159

Índice de Figuras

Figura 1- Definição de economia social por vários autores – adaptada de cases (2011)	21
Figura 2- Organograma do CPAJ.....	35
Figura 3- Espiral da investigação ação adaptada de Ribeiro, M. Rangel, M (2014)....	37
Figura 4- Tabela de análise das tarefas de auxiliar de ação educativa (Exemplo)	42
Figura 5- Respostas aos questionários na folha de Excel	43
Figura 6 - Sexo dos indivíduos	44
Figura 7- Idade	45
Figura 8- Habilitações literárias	45
Figura 9- Designação da função desempenhada.....	45
Figura 10- Condições de Contrato-	46
Figura 11- Anos de Serviço	46
Figura 12- Grupos organizacionais.....	46
Figura 13- Escolaridade mínima TGS	49

Figura 14- Tempo de experiência TSG.....	49
Figura 15- Características Humanas TSG	50
Figura 16- Características/ Conhecimentos TSG	50
Figura 17- Formulários/impressos utilizados na realização da função Educador de Infância.....	52
Figura 18- Escolaridade mínima dos educadores de infância	52
Figura 19- Tempo de experiência educadores de infância.....	52
Figura 20- Características humanas das educadoras de infância.....	53
Figura 21- Características/ conhecimentos das educadoras de infância.....	53
Figura 22- Funções Cozinha	55
Figura 23- Tempo mínimo de experiência cozinha	56
Figura 24- Características humanas da cozinha	56
Figura 25- Características/ conhecimentos da cozinha	57
Figura 26- Características Humanas AAE.....	59
Figura 27- Escolaridade mínima AAE	60
Figura 28- Tempo de experiência ajudante de ação educativa	60
Figura 29- Conhecimentos/características da função de ajudante de ação educativa ..	61
Figura 30- Tempo mínimo de experiência para Educador Social.....	63
Figura 31- Habilitações mínimas Educador Social	63
Figura 32- Características humanas da função de Educador Social	64
Figura 33- Conhecimentos Educador Social	64
Figura 34- Escolaridade mínima diretor de serviços.....	66
Figura 35- Tempo mínimo de experiência diretor de serviços	67
Figura 36- Características humanas função diretor de serviços	67
Figura 37- Conhecimentos/Características da função de diretor de serviços.....	68

Figura 38- Escolaridade mínima do encarregado de serviços gerais.....	70
Figura 39- Tempo de Experiência Encarregado de Serviços Gerais	70
Figura 40- Características humanas da função encarregado de serviços gerais.....	71
Figura 41- Característica/conhecimento da função de encarregado de serviços gerais	71
Figura 42- Esforço físico	73
Figura 43- Horários de trabalho	73
Figura 44- Acesso à informação	74
Figura 45- Acesso a informações confidenciais	74
Figura 46- Superiores hierárquicos.....	75
Figura 47- Supervisão Direta.....	75
Figura 48- Realização da supervisão	76
Figura 49- Subordinados diretos.....	76
Figura 50- Acesso a informações confidenciais	76
Figura 51- Consequências da quebra do sigilo profissional.....	77
Figura 52- Proposta de atualização do organograma do CPAJ.....	80

Índice de tabelas

Tabela 1- Adaptada de INE (2019)	26
Tabela 2- Tabela de funções Trabalhador de serviços gerais.....	48
Tabela 3- Funções TSG para além do BTE	48
Tabela 4- Funções educadora de infância.....	51
Tabela 5- Funções educador de Infância para além do BTE	51
Tabela 6- Funções ajudante de ação educativa	58
Tabela 7- Funções para além do BTE de ajudante de ação educativa.....	59
Tabela 8- Funções do educador social BTE	62
Tabela 9- Funções para além do BTE educador social.....	62
Tabela 10- Funções como diretor técnico.....	63
Tabela 11- Funções BTE diretor de serviços	66
Tabela 12- Outras funções para além do BTE diretor de serviços	66
Tabela 13- Funções encarregado serviços gerais BTE	69
Tabela 14- Funções para além do BTE encarregado de serviços gerais.....	69

Lista de Abreviaturas

AAAF- Atividade de Animação e Apoio à Família

AAE - Ajudante de Ação Educativa

ADF - Análise e Descrição de Funções

BTE - Boletim de Trabalho e Emprego

CAF - Componente de Apoio à Família

CNIS - Confederação Nacional de Instituições de Solidariedade

CPAJ - Centro Paroquial de Assistência do Juncal

ES - Economia Social

GRH - Gestão de Recursos Humanos

HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social

OES - Organizações de Economia Social

TSG - Trabalhador de Serviços Gerais

VAB - Valor Acrescentado Bruto

Introdução

A Economia social (ES) e a sua natureza tiveram origem nas “novas correntes de movimentos económicos e sociais de natureza associativa e que não se inserem nos tradicionais setores de emprego. Este setor de atividade económica situa-se entre o setor privado com fins lucrativos e o setor público.” Jacob, (2013:7) Estas nova corrente de movimentos, gerou uma sociedade em que as mudanças ocorrem cada vez mais depressa e o nível exigência também é acrescido.

Como se encontram no meio do setor privado com fins lucrativos e do setor público, a economia social é designada por “terceiro setor” “porque o seu fim é o bem-estar social, o desenvolvimento local e a solidariedade. É “terceiro” porque faz um apelo a dois tipos de recursos (os privados e os públicos), na medida em que é constituído por iniciativa privada, mas recebe financiamentos e orientações por parte do Estado.” Jacob, (2013: 8)

Na atualidade “O terceiro setor e a economia social, em geral enfrentam um problema sério de reconhecimento e visibilidade. E isso tem implicações a vários níveis: no financiamento de projetos, no recrutamento de voluntários (dirigentes e outros), na captação de utentes, na relação com os outros setores”. Pitacas (2020:90)

Com este problema em mãos, o papel da gestão dos recursos humanos nas organizações de economia social assume um papel de extrema relevância no que toca ao fator de diferenciação e ao mesmo tempo torna-se fundamental para atingir o sucesso da mesma. Drucker, (2006)

Para isso, é pertinente existir um conhecimento correto e preciso sobre as funções existentes na organização, sendo esta técnica designada de análise e descrição de funções (ADF), o pilar para toda a gestão de recursos humanos, esta visa ser uma “atividade organizacional contínua que devia ser levada a cabo com um determinado propósito, desempenhada por profissionais com vista a compreender, sintetizar e disseminar informação acerca do trabalho e que pode ser usada em decisões relacionadas com o planeamento e *design* organizacional, gestão de recursos humanos e outras funções de gestão.” Piras (2018:7)

Posto isto, o tema desta investigação será a aplicação da técnica de análise e descrição de funções, numa organização de economia social, o Centro Paroquial de

Assistência do Juncal (CPAJ), uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) do distrito de Leiria.

Quanto às razões da escolha do tema apresentado, este tem especial influência na sustentabilidade e na estrutura das organizações de economia social. Com isto, considera-se pertinente a investigação nesta abordagem que se irá explicar. A principal motivação para a realização desta investigação deve-se, ao facto de desempenhar funções numa IPSS. Desde o primeiro momento que se procurou perceber qual era o esquema de organização da “casa”, quais as hierarquias, meios de comunicação entre os níveis superiores, as várias tarefas e funções que cada um dos colaboradores tem que prestar na “casa” e as entre cada categoria profissional. Em segunda instância, por motivações académicas enquanto técnico superior de educação social e futuro mestre em gestão de organizações de economia social onde se tentou enquadrar, perspetivar os modelos teóricos aprendidos e realmente dar conta se as práticas de gestão serão as mais adequadas para este tipo de organização em questão.

Outras das motivações que levaram à escolha do tema apresentado, é pelo facto de a IPSS em causa estar neste momento a construir e implementar o sistema de gestão de qualidade ISO9001, realçando ainda mais a motivação e pertinência da escolha deste tema.

Numa investigação, o primeiro obstáculo é "traduzir o que vulgarmente se apresenta como um foco de interesse ou uma preocupação relativamente vaga num projeto de investigação operacional" Quivy, (2008: 31)

Para ultrapassar esse obstáculo da melhor forma é utilizada uma pergunta de partida, que servirá como fio condutor no desenvolvimento da investigação. Esta deverá ser clara, exequível e pertinente. Quivy, (2008) Como referido anteriormente, é pretendido perceber qual o esquema de organização na instituição, quais as hierarquias, as várias tarefas e funções que cada um dos colaboradores tem de prestar. Estes são os principais pontos que nos levam a dar início a uma investigação, originando assim a pergunta de partida:

“As funções dos colaboradores do Centro Paroquial de Assistência do Juncal encontram-se adequadas ao conteúdo funcional do Boletim de Trabalho e Emprego e às que realmente são desempenhadas?”

Tendo em conta o que foi supra-referido, o principal objetivo é a aplicação de práticas de gestão de recursos humanos como forma de aperfeiçoar e elevar o desempenho dos recursos humanos da instituição.

Como objetivos específicos temos:

- Caracterizar a estrutura orgânica e dos recursos humanos;
- A implementação de um sistema de análise e descrição que faça parte integrante de todo o processo de organização da instituição;
- Elaboração da proposta de atualização de um novo organograma;
- Averiguar sobreposições e lacunas nas tarefas e responsabilidades dos colaboradores do CPAJ;
- Incentivar a adoção de práticas de gestão de recursos humanos.

A metodologia a aplicar nesta investigação basear-se-á na investigação-ação e como métodos de recolha de dados serão a análise documental, observação direta e inquérito por questionário.

Através desta investigação espera-se conseguir reunir e fornecer informação útil e concisa de modo a:

- Elaborar e aplicar o manual de funções da instituição;
- Esclarecer e clarificar encargos como também exigências inerentes a cada função;
- Comunicar sobreposições ou lacunas de responsabilidades e tarefas;
- Reorganizar do organograma da instituição.

No primeiro capítulo, denominado enquadramento teórico, o foco principal é a delimitação de conceitos base, com auxílio da literatura científica existente, sendo estes a economia social, princípios orientadores, organizações de economia social, instituições particulares de solidariedade social, gestão de recursos humanos e a sua importância para as instituições, enquadrar teoricamente os métodos e técnicas de análise e descrição de funções e ainda o objeto de estudo da investigação.

No segundo capítulo será apresentada a metodologia utilizada para dar resposta aos objetivos propostos. Posto isto, a metodologia apresenta as etapas a adotar na pesquisa, procurando esclarecer e identificar a metodologia e as técnicas de recolha das informações utilizadas nesta investigação. É neste ponto que se irá descrever a metodologia utilizada, a amostra, as técnicas de recolhas de dados e as fases de aplicação da metodologia.

No terceiro capítulo e em consonância com a revisão da literatura e sustentado pela análise documental, iremos proceder à descrição e à análise dos dados retirados através dos inquéritos por questionário, da observação participante, bem como a discussão dos resultados.

No quarto capítulo e último são expressas as conclusões retiradas com o presente estudo, com obtenção da resposta à questão de partida, em que está explano os resultados obtidos na investigação, as propostas para estudos posteriores a implementar.

Capítulo I- Enquadramento Teórico

Este capítulo tem como foco principal a delimitação de conceitos base, com auxílio da literatura científica existente, como economia social, princípios orientadores, organizações de economia social, instituições particulares de solidariedade social, gestão de recursos humanos e a sua importância para as instituições e por fim, a enquadrar teoricamente os métodos e técnicas de análise e descrição de funções.

1.1 Economia Social

Entende-se por Economia social o “conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, criadas para servir as necessidades dos seus associados através do mercado, fornecendo bens e serviços, incluindo seguros e financiamentos, e em que a distribuição pelos sócios de eventuais lucros ou excedentes realizados, assim como a tomada de decisões, não estão diretamente ligadas ao capital ou às cotizações dos seus associados, correspondendo um voto a cada um deles.” CIRIEC, (2007:9) citado por Jacob, (2013: 6)

1.1.1 Da criação à atualidade

A criação do conceito de economia social remonta a dados que se cruzam historicamente e com o escapar das ideias do capitalismo liberal, que têm como base a delação de desigualdades sociais e salariais e de afirmar novos modelos de administração, como é o caso da responsabilidade social. Garrido, (2016)

Segundo o autor acima citado, as Organizações de economia social (OES) são uma realidade crescente na sociedade portuguesa e encontram-se espalhadas por todo o país, tendo sido durante séculos a única instância de proteção social.

De acordo com Hespanha (2020) estas estruturas de proteção social foram sendo criadas e escaladas através da dissemelhança dos formatos de apoio social que o sistema aglomera, isto é, através da sustentação em critérios socioeconómicos ou ético-religiosos, e os remanescentes sectores, que dizem respeito à população pobre ou excluída, fazem com que sejam organizadas várias formas de assistencialismo como a “ajuda caritativa” e a “ajuda mútua”, que por sua vez foram evoluindo para

organizações privadas, que até aos dias de hoje têm uma forte presença no nosso país. Martins (2017:12)

“Portugal é sobejamente conhecido pelo país dos três F’s (Fado, Futebol e Fátima) e por existir essa tremenda ligação à Igreja, a influência neste setor foi notória na medida em que se formaram múltiplas instituições de cariz social, como é o caso das misericórdias.” Martins, (2017:13)

A criação destas ocorreu no século XV, quando a Rainha D. Leonor fundou a primeira Misericórdia no nosso país, situada em Lisboa, mas foi graças ao rei D. Manuel I, que estas cresceram e se multiplicaram, pois, o rei tinha o objetivo que a Coroa concedesse assistência essencial aos mais pobres. União das Misericórdias Portuguesas (2018)

Todavia, houve outras épocas da história que segundo Pitacas (2020:98) “abalaram alicerces e, perante essa ocorrência, houve, desde há séculos, a necessidade de as pessoas se organizarem para poderem responder às ameaças que enfrentavam. E fizeram-no através de organizações que tinham como finalidade última proteger a dignidade e a qualidade de vida.”

Este ajuntamento de pessoas resultou na criação de organizações que têm como finalidade proteger e dignificar a qualidade de vida. Com o passar dos anos as formas de organização foram evoluindo e criaram formas de proteger aquilo que mais prezava ou para a prestação de atividades no domínio do desenvolvimento humano, político e cultural que promovessem a coesão social e o bem-estar da sociedade. Pitacas (2020:98)

Este abalar de alicerces foram, segundo Garrido (2016) oriundos de crises, como a descentralização produtiva e subcontratação de trabalho. Para superar estas barreiras ocorreu uma “nova” economia social, que tem mais foco no trabalho e nos seus direitos, conectada com a prestação de serviços, conforto e bem-estar. Esta “nova” economia social abarca áreas de atuação deste a democracia à vida económica, dispondo-a ao serviço de todos os seus intervenientes.

1.1.2 Conceitos bases da Economia social

Segundo Pitacas (2020), a economia social está intrinsecamente ligada à grande maioria das pessoas, através das atividades económicas e sociais de milhares de entidades, em diversos ramos e com múltiplas formas jurídicas. Este rege-se por

princípios e valores como a cooperação, a reciprocidade e a solidariedade. Podemos dizer, que a economia social é uma junção entre o económico e social, do empreendedorismo com a cidadania, do coletivo com o individual, a tradição com a modernidade, do passado com o futuro.

Por conseguinte, os autores abaixo afirmam que:

Claude Viéney	Pertencem á economia social todas as organizações que independentemente do seu propósito ou ramo de actividade se regulem por um conjunto de regras de funcionamento muito concreto e preciso. A saber: Um homem um voto (regra associativa); Determinação da actividade da empresa pelos seus membros (regra vinculativa); definição na distribuição de dividendos (regra económica) e, finalmente que os excedentes investidos, constituam propriedade colectiva (regra empresarial).
Jacques Defourny	"A Economia Social designa o conjunto das actividades económicas exercidas por empresas, principalmente as cooperativas, mutualidades e associações (produção de bens e serviços mercantis e não mercantis) com base nos valores de autonomia, solidariedade e cidadania."
Jean-Louis Laville	As organizações de economia social terão de ser associações livres de pessoas que levem a cabo acções que reforçam a coesão social, principalmente por via da criação de emprego. Para além disso, estas organizações devem ter uma actividade suportada na exploração de diferentes recursos, sejam eles a venda de bens e serviços, o voluntariado, os donativos ou as subvenções governamentais. Estas organizações não poderão também esquecer que terão de satisfazer as solidariedades de proximidade, bem como de fomentar a democracia e a participação dos diferentes agentes.

Figura 1- Definição de economia social por vários autores – adaptada de cases (2011)

Com isto, segundo Pitacas, (2020:28): “Nesta arca institucional existem cooperativas, mutualidades, misericórdias, associações, fundações e entidades autogestionárias e comunitárias, que têm como denominador comum serem organizações de pessoas que prosseguem o interesse geral ou os interesses, socialmente relevantes, dos seus membros ou beneficiários, de forma sustentável, e sem a finalidade de remunerar investidores capitalistas, que, em princípio, não têm.”

Este autor afirma ainda, que a especificidade não é o objeto de atividades, mas sim o fim, isto é, os vários processos, o modo de funcionamento e de organização onde orientam as atividades combinando a cooperação, a reciprocidade e a solidariedade.

Por fim e para Pereirinha (2003) afina que a economia social é uma atividade económica e que para isso é necessária eficiência nos processos de trabalho, embora com fins sociais é essencial para alcançar os resultados esperados.

“Não deve ver-se a economia social como substituto da intervenção do Estado, antes exigindo ao Estado uma forma diferente, e qualitativamente superior e mais exigente, de intervenção: um Estado menos produtor e mais subsidiador, menos provedor e mais regulador, menos seletivo e mais universal menos reparador e mais

com uma atuação orientada para a prevenção, menos como capacidade instrumental de garantia de realização de direitos e mais promotor desses direitos. Em suma, mais Estado-Providência”. (Pereirinha, 2003: 240)

Por outro lado, a União Europeia segundo Jacob (2013:6) “considera a economia social como uma via autónoma, nem pública nem privada, de intervenção no mercado, de acordo com valores e princípios que configuram um modelo de organização específico e vocacionada para o primado do homem sobre o lucro.”. No entanto, o que as identifica é o “primado do objeto social sobre a maximização do lucro e a satisfação de necessidades que os outros setores da economia não podem satisfazer por si sós”, ¹ (Jacob, 2013:10)

Contudo, o autor acima referido questiona, se a ES é “sem fins lucrativos como é que estas podem obter lucro? “A afirmação “sem fins lucrativos” é *stricto sensu*. O correto seria dizer “de fins não lucrativos”. Significa isto que o que a organização visa é satisfazer necessidades, de diferentes tipos, dos seus associados; e o que ela não visa é o lucro pelo lucro”. (Jacob, 2013:10)

1.1.3 Princípios orientadores das OES

As organizações de economia social são geridas pelos princípios orientadores presentes na Lei nº 30/2013 de 8 de maio: “Artigo 5.º Princípios orientadores. As entidades da economia social são autónomas e atuam no âmbito das suas atividades de acordo com os seguintes princípios orientadores:

- a) O primado das pessoas e dos objetivos sociais;
- b) A adesão e participação livre e voluntária;
- c) O controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros;
- d) A conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral;
- e) O respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade;

¹ Parecer CCMI/006 de abril de 2004 sobre “A diversificação económica nos países aderentes – Papel das PME e das empresas de economia social.

f) A gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social;

g) A afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada.” (Lei n.º 30/2013 de 8 de maio)

1.1.4 OES segundo a Lei de Bases de Economia Social

Segundo consta no artigo 4.º da Lei de Bases de Economia Social, Lei n.º 30/2013 as “entidades da Economia Social podem ter inúmeras formas, segundo o tipo de forma jurídica com que foram revestidas na sua constituição, integrando a ES as seguintes entidades:

- a) As cooperativas;
- b) As associações mutualistas;
- c) As misericórdias;
- d) As fundações;
- e) As instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores;
- f) As associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local;
- g) As entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social;
- h) Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da ES”

1.1.5 Contribuições das OES para Portugal

De acordo com Pitacas, (2020) são estas OES a prova que se consegue conjugar e aliar rendibilidade com solidariedade e surgir daí um aumento de criação de emprego estável e digno. São as OES que são responsáveis por reforçar a coesão social, económica e regional e gerar capital humano e social.

Para confirmar a ideia do autor acima mencionado, os seguintes autores afirmam que as OES promovem a: “coesão social (integração laboral de pessoas e regiões e pessoas desfavorecidas e reforço da cultura democrática); desenvolvimento

local e regional (revitalização das economias das áreas rurais, de regiões industriais em declínio e reabilitação e revitalização de áreas urbanas degradadas); inovação (identificação e resposta a novas necessidades sociais, aspeto bem patente nas medidas precursoras de segurança social das sociedades mútuas e de benevolência do século XIX, mas também na conceção e disseminação de novas ideias de governação institucional – inovação social); emprego (regulação dos desequilíbrios do mercado de trabalho).” Soares (2012:50)

Para comprovar isto, em 2016, existiam 71.885 entidades de economia social que geravam 3,0% do valor acrescentado bruto (VAB) nacional, 5,3% do emprego total e 6,1% do emprego remunerado (INE, 2019). Com esta afirmação, podemos considerar que a ES é essencial para o desenvolvimento do país, englobando a dimensão económica, social e ambiental. Ela apresenta ingredientes de proximidade, flexibilidade e inovação indispensáveis para tempos em que as mudanças são cada vez mais repentinas. Pitacas (2020:24-25)

“O setor da economia social representa, por si próprio, um importante agente no que respeita à criação de empregos, produção de riqueza e resposta às dificuldades de inserção socio laboral, demonstrando assim a sua dupla capacidade de promover a inclusão social - via serviços prestados à comunidade e de criar emprego.” Maia (2018)

1.2 Instituição Particular de Solidariedade Social

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são instituições formadas por iniciativa de particulares, que têm a finalidade de manifestar e promover o dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos. A instituição não pode ser administrada pelo Estado ou por um corpo autárquico e não pode ter fins lucrativos. Sousa (sd,:9)

“As IPSS caracterizam-se por dar resposta a necessidades que as populações identificam e experienciam no seu dia-a-dia, prestando serviços e gerindo equipamentos sociais e contribuindo, localmente, para a solução de problemas de emprego. Os laços sociais que se estabelecem, a proximidade geográfica, o acesso ao espaço civil “público” através do desenvolvimento da participação cívica e a parceria com o Estado configuram a especificidade das IPSS e, naturalmente as suas atividades e projetos. O seu sucesso está dependente da presença de agentes qualificados e bem

colocados, quer ao nível da sociedade civil local, quer ao nível da gestão e de mediação política do projeto que as IPSS se propõem a desenvolver.” Pitacas (2020:122)

1.2.1 Domínios de atuação das IPSS

A atuação das IPSS em Portugal caracteriza-se em quatro domínios:

- Segurança Social, Proteção da Saúde, Educação e Habitação.

Em relação ao da Segurança Social, “ocupam-se nos apoios a crianças e jovens, às famílias e à integração social e comunitária, (...) participam na proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho.”; no da Proteção na Saúde, existem atividades que “são desenvolvidas para a promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação.”; no domínio da Educação, “a atuação visa a educação e formação profissional dos cidadãos.”; por fim o da Habitação, “prossegue-se a resolução dos problemas habitacionais das populações.” Lucas (2010:3)

1.2.2 Enquadramento Jurídico das IPSS

O enquadramento jurídico das IPSS tem como legislação aplicável o Decreto-Lei nº119/83, de 2 de fevereiro, alterado pelos Decretos-Lei nº89/95, de 1 de abril, nº402/85, de 11 de outubro, nº 29/86, de 19 de fevereiro e nº172-A/2014, de 14 de novembro, mais recente, sendo o Regulamento de Registo das Instituições Particulares de Solidariedade Social aprovado pela Portaria nº139/2007, de 29 de janeiro.

Segundo os artigos 1º e 2º do Estatuto de uma IPSS, IPSS “São instituições particulares de solidariedade social, adiante designadas apenas por instituições, as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público.” (Decreto-Lei nº172-A/2014, art.1/1), regendo-se pelos princípios orientadores da Lei de Bases da Economia Social, acima representados, Lei nº30/2013, de 8 de maio, e pelo enquadramento jurídico do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, Decreto-Lei nº172-A/2014.

Associados ao artigo 1º, do respetivo decreto-lei, vêm os artigos 1º-A, que abrange os objetivos da IPSS, complementando com o artigo 1º-B, que dita os fins secundários e atividades instrumentais realizadas pela mesma. Segundo o artigo 10º do Decreto-Lei nº172-A/2014, de 14 de novembro, artigos 1º e 10º/2, alínea a), b), c) e d), qualquer instituição é regida por “estatutos livremente elaborados”, ou seja, as instituições têm livre escolha nos estatutos obrigatórios de uma IPSS, a natureza, denominação, sede, objeto e os fins e atividades da instituição, desde que respeitem o enquadramento jurídico presente no Estatuto das IPSS e outras legislações aplicáveis, salientando que não se pode denominar a respetiva instituição com denominações já existentes (reforçando com os artigos 3º/2 e 53º/3, alínea a), do respetivo Decreto-Lei).

1.2.3 As IPSS na economia social

Das 71.885 entidades da economia social, 5.622 são IPSS que representam 7.8% do total de OES existentes em Portugal em 2016, por outro lado, no valor acrescentado bruto corresponde a 44,2% e emprega cerca de 148287 pessoas. (INE, 2019)

Podemos constatar, que estes números são representativos dos trabalhos destas instituições e o quanto são importantes para economia portuguesa.

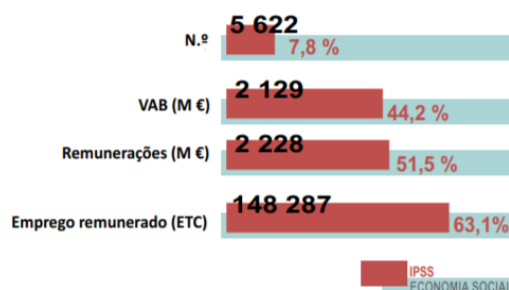


Tabela 1- Adaptada de INE (2019)

1.2.4 Os recursos humanos das IPSS

Segundo Pitacas (2020), este sucesso que foi até agora obtido, nas IPSS, depende muito das políticas de gestão que estas têm, pois torna-se cada vez mais prioritário adotar medidas de criação de emprego qualificado nas áreas estratégicas como a gestão financeira, recursos humanos e direito, a repescagem de talentos dentro das organizações e a formação contínua eficiente para todos os colaboradores das OES.

“Apostar em recursos humanos capacitados significa torná-los capazes de captar recursos, elaborar e gerir projetos, executar processos de planeamento estratégico, entre outros, sempre em busca da eficiência, transparência e qualidade dos resultados”. Pitacas (2020: 63)

Ainda o mesmo autor refere que a qualidade dos recursos humanos é fundamental para o “*engagement*” da cooperação entre as várias identidades, na medida em que a gestão individual dá a uma gestão partilhada de recursos e equipamentos e isto transforma-se numa ótima maneira de aproveitar recursos e baixar custos e assim também de existir um maior âmbito de atuação destas instituições nas suas comunidades. Pitacas (2020)

“Acostumadas ao longo dos séculos a reinventar-se e a adaptar-se aos novos tempos, as entidades da economia social estarão com certeza à altura de abraçar os desafios que se avizinham, gerando ainda mais riqueza e contribuindo para uma maior coesão social nacional.” Pitacas (2020: 63)

1.3 Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos tem por missão gerir as pessoas de maneira que essas possam contribuir para a competitividade das organizações.

Segundo Caetano (2007), o principal fator de vantagem de uma organização são as pessoas que nela participam, nesta perspetiva as pessoas não são colocadas no segundo plano. É prioritário então fazer com que estas pessoas sejam geridas com o objetivo de as tornar mais produtivas e satisfeitas facilitando, assim, o eficaz aproveitamento da mão-de-obra, de forma a atingir tanto as metas individuais como organizacionais.

Serra (2017) aborda o tema das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), contrapondo que, as mesmas vêm para ajudar as organizações, fazendo com que estas melhorem a sua capacidade de atração e manutenção de colaboradores altamente qualificadas e que se adequam aos objetivos da organização. Estas práticas estimulam e desenvolvem competências e planos de carreira que vão de encontro com os objetivos estratégicos de longo prazo da instituição, permitindo assim à instituição uma evolução tanto ao nível de colaboradores como do cumprimento dos objetivos.

Ainda Serra, (2017:35) citando Neves (2007) afirma que “São os recursos humanos, devido às suas especificidades e natureza, os mais determinantes na eficácia

organizacional, sendo os que possuem maior responsabilidade na criação de vantagem competitiva”

O mesmo autor afirma que a Gestão de Recursos Humanos visa a conseguir resultados, influenciando os comportamentos e atitudes dos indivíduos mediante um sistema de gestão. Assim, a GRH não se baseia apenas em gerir pessoas, mas também a organização como um todo, sem tirar o foco nas pessoas que são o fator principal para o sucesso.

Esta obtenção de resultados que é conseguida através da GRH tem diversos processos, como a “determinação das necessidades de RH, atração de potenciais novos membros, a sua escolha e contratação, formação e desenvolvimento de competências futuras, avaliação da sua atuação, retribuição e motivação, criação de um ambiente de trabalho positivo” Martins (2017: 67)

1.3.1 A evolução das práticas de gestão de recursos humanos nas OES

O autor Moura (1999), referia que em Portugal, as práticas de GRH das OES eram desempenhadas pelo dirigente e eram pouco estimadas e até consideradas desapropriadas para o desempenho destas organizações, pois na altura a concorrência era quase inexistente e a qualidade não era a prioridade. Ainda nessa altura estas práticas eram caracterizadas pela baixa valorização do público de as OES trabalhavam e pela pouca atenção dada ao desempenho dos colaboradores Jacob (2002)

“Portugal é um país constituído por uma cultura com características próprias, distintas dos restantes países da Europa, e as suas organizações fizeram o seu próprio caminho (...)” Pereira, A (2014: 8)

Existiam, no entanto, outras que se atualizavam nesta área, embora não seguissem uma relação com as GRH. Como refere Rego (1998) não existia na altura critérios especializados na seleção de pessoas, os salários eram todos iguais, com base nas tabelas salariais, independente do desempenho pessoal, não existindo por parte das entidades patronais contributos e incentivos para manter e melhorar o desempenho dos colaboradores.

Já no final do ano 2009 e início do ano 2010, as OES foram confrontadas, como refere Aguiar (2019), com enormes mudanças estruturais em termos económicos, tecnológicos e legais. Estas mudanças deram início a uma maior competitividade, devido à diminuição de financiamentos e ao aumento da procura de

autofinanciamento, o que originou um impacto no desempenho das organizações. A partir desta data e com a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) imposto pelo Instituto da Segurança Social a exigência com a qualidade dos serviços aumentou substancialmente.

Deste então, e até a atualidade, as OES têm se vindo a aperceber e a consciencializar de que as práticas GRH estão a tornar-se fundamentais para um melhor desempenho da organização e também mesmo para a garantia da sua sobrevivência, pois o bem mais fundamental e precioso de uma organização, são as pessoas que nela trabalham. Cabe então, aos dirigentes e gestores das organizações implementar técnicas de GRH de modo a fazer com que este elemento fulcral seja valorizado, isto é, mais participativo, mais empenhado e interessado nos objetivos da organização. Martins (2017)

Neste sentido, existe uma extrema importância de gerir os RH, deixando para trás o preconceito que havia em relação aos mesmos, sendo estes considerados como fonte de custos, para passarem a ser assumido como uma fonte de recursos. Assistimos, portanto, à mudança de visão operacional, para uma visão estratégica. Quintela (2016)

Fernandes (2011) citado por Martins (2017:6) afirma que, “Nas IPSS, a GRH ocupa um papel importantíssimo, já que as pessoas são o seu ativo principal e, como tal, a forma como cada organização gere os seus recursos humanos poderá influenciar o seu desempenho organizacional, uma vez que têm de fazer frente a uma conjuntura económica desfavorável e à redução do seu financiamento por parte do Estado.”

1.3.2 A importância da aplicação de técnicas de gestão de recursos humanos

Os autores Barney (1998), Cunningham (2007) e Ojokuku (2014) demonstram que, a gestão de recursos humanos é vista como uma forte vantagem competitiva, em que o papel da GRH pode influenciar positivamente a motivação e desempenho dos colaboradores. Podemos dizer segundo, Koch (1996) que, existe uma relação direta entre a forma como os recursos humanos são geridos e a sua produtividade, pois, se forem investidos determinados ativos, nomeadamente no planeamento do recrutamento, seleção e desenvolvimento dos colaboradores, contribuirá para o sucesso da organização.

Na maioria dos casos, os gestores das organizações são aqueles que para além de todas as suas funções inerentes também elaboram as práticas de recursos humanos e gerem os seus colaboradores, por existir uma escassez de recursos humanos.

Huselid (1995) citado por Silva, (2013:15) “Admite que as práticas de GRH possibilitam a aquisição e o desenvolvimento de conhecimentos que contribuem para a motivação dos trabalhadores de forma a poderem utilizá-los para atingir os objetivos estratégicos.”

Por outro lado, Huselid, (1995) citado por Silva, (2013:16) “ao analisar o impacto dos “sistemas de elevado desempenho” sobre o desempenho organizacional, constatou não só que este sistema tem impacto no *turnover* e na produtividade e consequentemente a nível financeiro, mas também que os efeitos que diferem das práticas de elevado desempenho resultam mais da sua adoção do que do seu ajustamento estratégico.”

Por conseguinte, as organizações devem determinar as práticas de RH e priorizar o seu uso, pois uma boa definição destas práticas associadas ao contexto e cultura organizacional, influenciam positivamente as formas de liderança e também o comportamento e resultados dos colaboradores. Teixeira (2013)

1.4 A Análise e Descrição de Funções

A análise e descrição de funções são consideradas por vários autores, um dos pilares da Gestão de Recursos Humanos. Posto isto, irá ser descrito abaixo os vários argumentos que validam esta afirmação.

Segundo Siddique, (2004), a Análise e Descrição de Funções é um instrumento de trabalho que nos permite identificar e sumariar os vários conteúdos das funções existentes numa organização. Esta consiste numa ferramenta de auxílio relativamente à organização da instituição e também nas tomadas de decisões. Além disso, reforça a pertinência, eficiência e eficácia de cada função e, por consequência, eleva igualmente a competitividade no seio de cada função.

“A análise de funções é um processo de recolha, análise e sistematização de informações sobre uma função. A descrição de funções consiste num sumário de tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função.” Serra (2017:20)

O mesmo autor acima citado evidencia que as organizações que possuem esta técnica detêm um maior conhecimento das forças e das limitações dos seus

trabalhadores, podendo promover e incentivar a organização a melhorar as suas potencialidades e diminuir ainda mais as fraquezas existentes, o que vai permitir desenvolver ações que visem melhorar as suas deficiências. Siddique (2004). Complementarmente Moniz (2010) afirma que esta prática de gestão de recursos humanos serve para facultar conhecimentos consistentes sobre os diferentes postos de trabalho, e ainda conseguir achar um meio de valorização da função analisada.

Por sua vez, DeCenzo (2010) afirma que esta prática de gestão de recursos humanos é uma investigação aprofundada das características de cada função, aqui cabe definir os conhecimentos obrigatórios para o desempenho da mesma, as responsabilidades e ainda a disponibilização de informações precisas para o trabalho ser realizado adequadamente.

Contestando os autores anteriormente referidos, Pina e Cunha (2010) elaboraram uma tese onde executaram uma distinção entre a descrição de funções, (esta diz ao trabalhador que tarefas deve realizar e em que condições as faz) e a especificação de funções (traduz essencialmente quais os requisitos necessários para o desempenho da função em análise).

Carvalho (2015:11) citando Moreno (2012), “refere que a análise e qualificação de funções relaciona os deveres, atividades e responsabilidades com as especificidades da função, descreve o que se pretende da pessoa que vai ocupar o cargo em termos de conhecimento, habilidades e competências para a desempenhar adequadamente”

Pode dizer-se que, esta prática de GRH abarca o estudo de uma ou mais funções de uma organização, na recolha de informações acerca do conteúdo e do contexto envolvente da função. De realçar que, esta também deverá incluir informação sobre condições de trabalho e a relação com outras funções, fazendo assim um alinhamento estratégico entre estas e a missão da organização.

A DAF constitui um dos apoios fundamentais para qualquer sistema de RH, esta fornece informação notória para as variadas práticas de gestão de recursos humanos. A partir desta base conseguimos definir e clarificar responsabilidades e requisitos de cada função. Pereira, A (2014)

Segundo Pina e Cunha et al. (2010) citado por Pereira, A (2014:15) “Este método compreende o estudo de uma ou mais funções de uma organização, na recolha de informações acerca do conteúdo e do contexto envolvente de uma função. É um

procedimento habitual em todas as empresas, ainda que com modificações no que diz respeito à sua extensão, rigor, custos e grau de organização. Mais concretamente, consiste num método estruturado e sistemático de colheita de informação sobre as tarefas e operações que um indivíduo ou um grupo devem realizar no decorrer das suas funções laborais”.

Na mesma linha de pensamento, Marques (2015), afirma que a organização fica capacitada para a construção do processo descritivo de uma forma detalhada, possibilitando a determinação das tarefas associadas a cada função. Este autor, defende que esta ferramenta de GRH é a base para a construção e desenvolvimento, eficaz e eficiente, de todas as práticas de Gestão de Recursos Humanos e que os conhecimentos atualizados e detalhados da essência da função são imprescindíveis para a prossecução de práticas de Gestão de Recursos Humanos proveitosas.

Carvalho (2017) enuncia que na perspetiva de alinhamento das atividades de GRH com a estratégia da organização, é impensável a não associação das duas, fazendo com que a análise e descrição de funções seja um alicerce entre estas, por isso esta prática não deve assumir apenas um papel de descrição, mas sim servir de baliza para uma Gestão Integrada. Deste modo, esta prática deve ser aprimorada como um desenho ou mapa estrutural de um trabalho e funções a cumprir conforme o planeamento, alinhamento estratégico e visão de cada instituição.

Neste sentido, é importante realçar que é essencial existir uma análise e descrição de funções para uma prática correta de GRH, pois esta permite ao topo da pirâmide organizacional transmitir diretivas a todos os trabalhadores, e assim, desenvolver o seu esforço de forma uníssona para um determinado fim. Sousa (2006)

Moniz, (2010:73) “Em suma, Descrição e Análise de Funções permite recolher dados úteis para: Alterações estruturais na organização; Gestão de mudanças; Sistemas de Avaliação e Gestão de Desempenho; Recrutamento e Seleção; Gestão de Compensações; Gestão de Carreiras; Cumprir requisitos para as normas da Qualidade;”

1.5. Objeto de estudo

Nesta parte do capítulo, pretende-se caracterizar o objeto de estudo desta investigação, uma organização de economia social, mais concretamente, uma Instituição Particular de Solidariedade Social, designada Centro Paroquial de

Assistência do Juncal, onde iremos de seguida realizar um breve enquadramento histórico, missão, visão e valores da instituição, e por fim descrever o organograma funcional da mesma.

1.5.1 O Centro Paroquial de Assistência do Juncal

O CPAJ é uma Instituição particular de solidariedade social de utilidade pública, vocacionada para o apoio social na infância e juventude. Encontra-se localizada no distrito de Leiria, concelho de Porto de Mós, freguesia do Juncal, é uma freguesia com 26, 67 km². Centro Paroquial de Assistência do Juncal (2011)

1.5.2 Enquadramento Histórico

Esta instituição surgiu a partir de um grupo de pessoas da comunidade, no início dos anos 60 com cariz voluntário, apelidadas naquela época de “bem feitas”, começaram por prestar apoio a nível alimentar às pessoas mais carenciadas, através da intitulada “sopas dos pobres”. A crescente aderência da população carenciada associada a alterações sentidas ao nível das necessidades básicas, despoletou um grupo de pessoas a acolher crianças em horário laboral, para as mães e prestadoras de cuidados irem trabalhar, estas iniciativas decorriam no espaço no espaço do Salão Paroquial, que atualmente são realizadas as festas religiosas.

Assim sendo, um grupo de pessoas, em conjunto com o pároco vigente iniciou atividade regular em 1961, e com criação formal e publicação dos estatutos no Diário da República em meados de 1971. “O intitulado Centro Paroquial da Freguesia do Juncal surgiu da necessidade sentida pela paróquia e pela comunidade, em criar condições de acolhimento para crianças em idade pré-escolar e escolar, durante o período de impedimento dos seus pais por motivos profissionais.” Centro Paroquial de Assistência do Juncal (2011:34)

Foi reconhecida como IPSS pelo Ministério da Segurança Social em janeiro de 1982, e como estabelecimento de Ensino pelo Ministério da Educação em meados do mesmo ano, desde então até à data o Centro Paroquial de Assistência do Juncal tem desenvolvido atividades ligas às valências de Creche, pré-escolar, atividades de tempos livres e prolongamento de horário na componente de apoio à família. Com o desenvolvimento de atividades, o apoio financeiro da Segurança Social e da

Comunidade foi inaugurado o Centro Infantil a 5 de setembro de 1976, espaço atualmente existente.

Podemos assim corroborar com o autor Jacob (2013:28) que “Os Centros Sociais Paroquiais, os Centros Paroquiais de Bem-Estar Social ou outras congregações religiosas, fortemente ligadas à Igreja Católica, são as segundas IPSS mais antigas, denominadas antes de 1983 por Institutos de Assistência e atualmente por Fundações de Solidariedade Social. A Igreja é a instituição que, em Portugal, mais atenção prestou e de um modo mais persistente à ação social. A Igreja sempre foi um agente determinante e uma força fundamental na gestão das pessoas e dos meios relacionados com a solidariedade social.” (Centro Paroquial de Assistência do Juncal, 2011)

1.5.3 Visão, missão e valores

Visão

Ao olhar do CPAJ a visão deve “Através de serviços de proximidade, contribuir para o desenvolvimento integral das crianças e para a promoção do desenvolvimento social e comunitário, superando necessidades e expectativas, de forma sustentada.”.

Missão

A sua missão é “Crescer com a comunidade, marcando a diferença.”.

Valores

Tem como pilar os valores:

“Solidariedade e Justiça Social – Com base em valores morais e cristãos, apoiamos as famílias mais carenciadas da comunidade ou que se encontrem em situações maior fragilidade social, garantindo igualdade de oportunidades entre clientes.

Responsabilidade – Prestamos serviços de qualidade agindo com rigor profissional e escutando ativamente opiniões e sugestões de melhorias.

Trabalho em Equipa e Cooperação – Apoiamos os colegas na realização das suas tarefas, partilhando informação com vista á qualidade do serviço, tratando com educação e respeito colegas e clientes.

Dinamismo – Somos proactivos e flexíveis na procura de soluções eficazes para desafios da Instituição e das necessidades dos nossos clientes, adaptamo-nos a novas situações.

Inovação – Procuramos melhorar constantemente os nossos serviços introduzindo novas práticas, equipamentos e outros recursos, superando necessidades e expectativas.

Envolvimento com a Comunidade -Cooperamos com entidades e serviços da comunidade, de forma a promover e potenciar o desenvolvimento humano e social.”. (Centro Paroquial de Assistência do Juncal, 2011)

1.5.4 Organograma Funcional do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

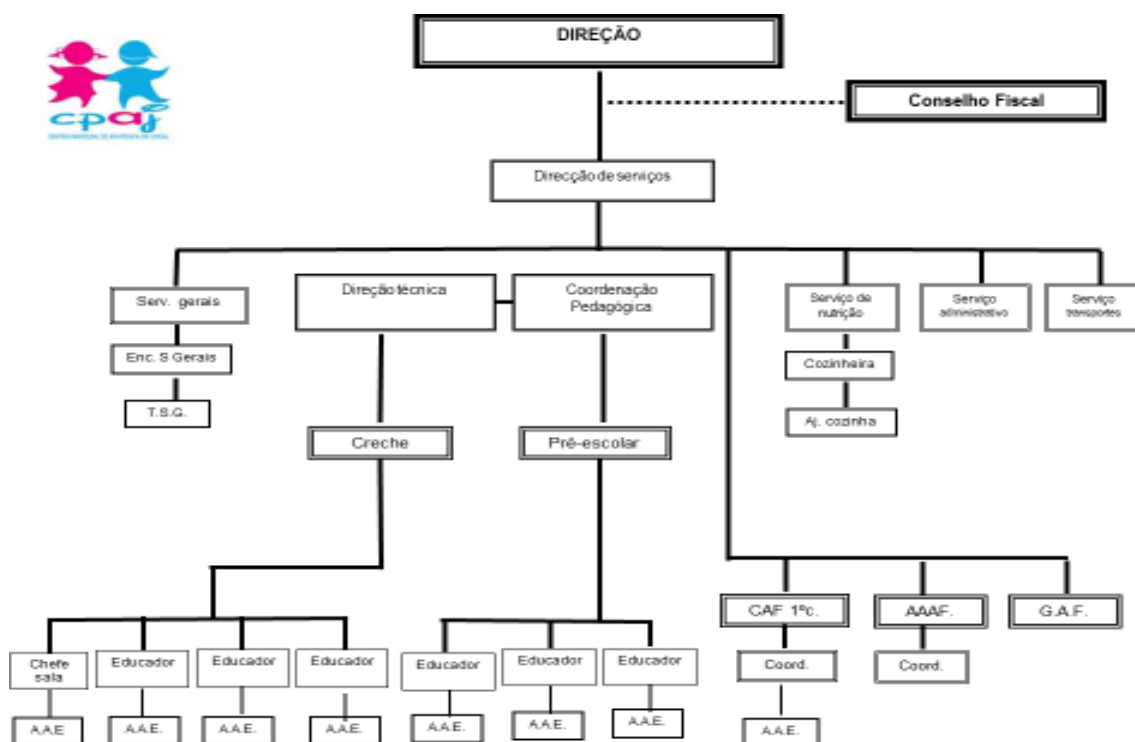


Figura 2- Organograma do CPAJ

A estrutura organizacional do CPAJ encontra-se composta por 5 áreas de intervenção, creche, pré-escolar, gabinete de apoio à família, atividades de animação de apoio à família e componente de apoio à família, são monitorizadas pela direção é feito um acompanhamento por parte da direção de serviços de serviços.

A área de atuação da instituição, creche, é gerida pela direção técnica, a valência de pré-escolar é supervisionada pela coordenação de técnica. Por sua vez, os serviços gerais, de nutrição, administrativo e o serviço de transporte, dão apoio aos

serviços comuns da instituição e às várias respostas sociais. Tanto estas como o gabinete de apoio à família, atividades de animação de apoio à família e componente de apoio à família, são do encargo dos chefes de departamento, sob orientação da direção de serviços.

Capítulo II- Metodologia

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada para dar resposta aos objetivos propostos. Posto isto, esta apresenta as etapas a adotar na pesquisa, aqui procura-se esclarecer e identificar a metodologia e as técnicas de recolha das informações utilizadas nesta investigação.

É neste ponto que se irá descrever a metodologia utilizada, as técnicas de recolhas de dados e as fases de aplicação da mesma.

2. Investigação-ação

A investigação – ação “é uma forma de investigação - ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática” Tripp, (2005:255) Este tipo de metodologia de investigação é apontado para a melhoria da prática do problema que se está a tentar resolver. Por isso, é pertinente destacar algumas das suas características conforme o autor refere Fonseca, (2012)

Esta é uma metodologia que visa a participação dos atores, onde todos trabalham para a construção dos objetivos previamente propostos;

É um método de investigação que está sempre em mudança pois todas as descobertas criam oportunidade de mudar e melhorar;

Por sua vez, pressupõem uma auto-avaliação, pois todas as modificações são avaliadas e monitorizadas pois assim consegue-se gerar novos conhecimentos, fazendo com que estes alterem a prática.

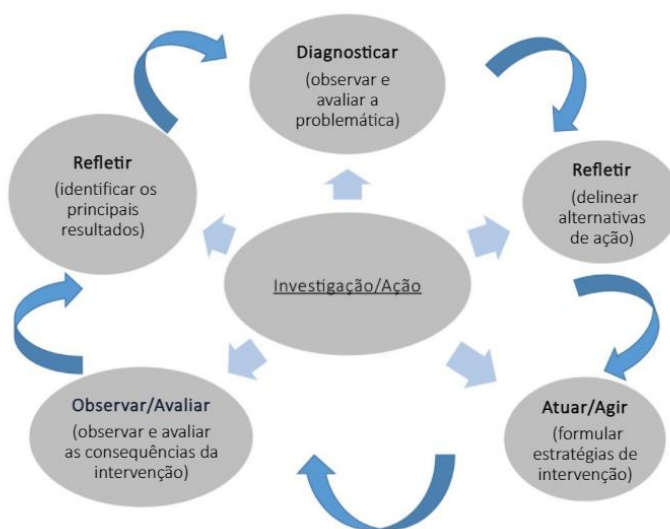


Figura 3- Espiral da investigação ação adaptada de Ribeiro, M. Rangel, M (2014)

A partir da análise da figura anterior pode constatar-se que, este tipo de investigação não se limita a um só ciclo, o que permite sempre que necessário aos intervenientes da ação realizar ajustes. Com esta metodologia é pretendido deixar na instituição alvo de investigação uma prática de melhoria constante que a faça alcançar resultados. Fonseca (2012)

2.1 Técnicas de recolha de dados baseadas na técnica de investigação-ação

A investigação - ação tem como principal característica “privilegiar as metodologias tradicionalmente chamadas de não experimentais ou qualitativas” Guerra, (2002:77). A recolha de dados é caracterizada pelo autor a partir de três métodos: a análise documental, observação direta e o inquérito por questionário.

2.1.1 A Análise Documental

A análise documental é um procedimento, que através da recolha de informação adequada e fiável, deve corresponder à questão de partida Bardin, (2011). Para isso, foi realizada uma recolha de documentos de carácter legal, que servirão de base para a realização deste estudo, pois a instituição regula-se por estes mesmos documentos, como o Boletim de Trabalho e Emprego, a Portaria de extensão do contrato coletivo da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS). Ainda foi alvo de análise a bibliografia interna da organização que retrata os vários procedimentos a ter na instituição e o arquivo (lista de funcionários, registo dos serviços).

2.1.2 Observação Direta

Estando o investigador inserido no seio da organização de economia social denominada por Centro Paroquial de Assistência do Juncal, foi possível utilizar a observação direta participante. A técnica da observação direta é, “aquela em que o investigador procede diretamente à recolha das informações, sem que haja intervenção dos sujeitos observados. Apela diretamente ao seu objetivo de orientação” Quivy, (2008:164).

2.1.3 Inquérito por questionário

Esta técnica de recolha de dados foi uma das escolhas do investigador pois, através da mesma, consegue-se recolher dados quantificáveis, que podem ser traduzidos numericamente criando assim dados estatísticos Silva (2013).

Este inquérito por questionário aplicado na instituição, objeto de estudo, contém informações relacionadas com os vários postos de trabalho, a caracterização de cada trabalhador, práticas referentes à gestão de recursos humanos e ainda o comprometimento organizacional.

Segundo Quivy, (2008:189) o inquérito por questionário apresenta diversas vantagens, nomeadamente o facto de permitir quantificar uma grande variedade de dados e posteriormente poder proceder a inúmeras análises de correlações;

2.2. Amostra

O universo da amostra é de 27 colaboradores do CPAJ, dos quais responderam ao questionário 21, fazendo assim 77,8% da população em estudo. O grau de confiança na recolha dos dados para que este represente as atitudes da população alvo de estudo é de 90%, o que por sua vez irá resultar numa margem de erro de 9%.

A idade dos respondentes divide-se em quatro grupos, dos 18-28 anos (19%), com a mesma percentagem surgem os funcionários com idades compreendidas entre os 29 e os 38 anos, dos 39 aos 48 é representado o maior grupo com 33,3%, já dos 49 aos 65 correspondem a 28,6% da amostra de estudo.

No que diz respeito às habilitações literárias a maior percentagem é representada por licenciados, que correspondem a 33,3% dos inquiridos. As funções desempenhadas dos inquiridos são, de ajudante de ação educativa, trabalhadoras de serviços gerais, educador social, educadora de infância, encarregado de serviços gerais, diretor de Serviços, ajudante de cozinha, cozinheira.

2.2.1 Enviesamento da Amostra

Podemos considerar que, amostra de estudo foi enviesada, pois apesar de se conhecer o universo da amostra e de todos(as) os(as) inquiridos(as) terem recebido o inquérito este não é de carácter obrigatório, pondo assim o poder de decisão sob a quantidade de respostas do questionário ao inquirido. Apesar de nem todos terem respondido, o nível de respostas foi bastante considerável, tendo alcançado 77.78% da população inquirida. Por outro lado, o estado de espírito dos inquiridos, demonstrou ser uma condicionante o que fez com que, possivelmente fossem dadas respostas socialmente corretas e o modo de interpretação das perguntas efetuadas podem ter tido influência a veracidade das respostas.

2.3. Metodologia técnica

A metodologia técnica empregada nesta investigação foi realizada através das seguintes etapas:

- Enquadramento histórico e social das IPSS e da instituição;
- Observação e estudo das funções existentes no CPAJ;
- Criação, implementação e análise de inquérito por questionário;
- Compilação dos dados e construção de um Manual de análise e descrição de funções.

Na primeira etapa, o investigador de modo a conhecer o contexto organizacional e compreender o enquadramento histórico e social das IPSS, consultou diversas fontes documentais (exemplo; os sites da instituição, planos de ação, livros institucionais) e autores conceituados nesta área. (Esta etapa decorreu entre abril e agosto de 2020)

A segunda etapa, decorreu entre novembro de 2020 a março de 2021, que faz parte da observação participante, onde o investigador anotou as várias tarefas feitas diariamente desempenhadas pelos colaboradores, bem como a realização do enquadramento sociodemográfico da amostra, que conta com as idades, habilitações literárias, categoria de contrato e tempo afeto na função e posteriormente o seu estudo.

Para um melhor entendimento das tarefas que os(as) colaboradores(as) realizam foi criado uma tabela de análise, composta por horários das tarefas a realizar, a tarefa, descrição da mesma e de que forma esta é desempenhada, ou seja, se é feita autonomamente ou supervisionada.

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

Horário	Tarefa	Descrição	Materiais	Autonomamente
10:00-11:00	Actividades de sala	Auxiliar a educadora na execução das actividades planeadas; higiene dos meninos sempre que necessário;	Material de desperdício	Com a educadora
11:00-12:00	Preparação do refeitório e serviços de almoços;	Junto com a educadora e a sara silva servir o almoço e ajudar os meninos na refeição;		Com a educadora
12:00-12:30	Higiene	Higienização das crianças; mudas de fraldas;		Com a educadora
12:30-13:00	Dormitório	Por catres, deitar os meninos; vigiar a sesta, arrumar a loiça do almoço;		Autonomamente
13:00-14:00	Pausa Almoço			
14:00-15:00	Dormitório	Por catres, deitar os meninos; vigiar a sesta, arrumar a loiça do almoço;		
15:00-15:30	Higiene; Preparação para o lanche	Levantar e trocar as crianças; retirar e arrumar os catres; por babetes;	Catres; fraldas; pomadas	Com a educadora
16:00-16:15	Higiene	Higienização das crianças; mudas de fraldas;		Com a educadora
16:15-17:00	auxiliar a educadora na sala; brincadeiras na varanda (quando possível)	Vigiar as crianças nas brincadeiras livres;	Brinquedos	Com a educadora
17:00-18:00	Passar as crianças para a sala amarelam;	Colocar as mochilas e roupa nos cabides do corredor ;entregar recados á colega; vigiar as crianças		Autonomamente
18:00	Preparar a saída das crianças	Trocar fraldas; prepara-los para entregar aos pais;		Autonomamente
18:00-18:30	Passar as crianças para a sala rosa;	Assegura a saída das crianças da sala rosa e da sala Azul-bebé;		Autonomamente

Figura 4- Tabela de análise das tarefas de auxiliar de ação educativa (Exemplo)

Na terceira etapa, foi criado e implementado um modelo de inquérito por questionário, em que se conseguiu recolher informação sobre a descrição das funções desempenhadas e as características necessárias para as realizar, relações hierárquicas, responsabilidades e condições laborais. A criação decorreu durante o mês de março de 2021, e a distribuição e tempos de resposta foi efetuada entre abril e junho de 2021.

O inquérito por questionário (Apêndice II) foi umas das técnicas de recolha de dados escolhidas pois, este consegue ter a facilidade de padronizar respostas que se encontram numa escala de cotação facilitando assim a recolha de dados. O método de recolha foi realizado através da plataforma *Google Forms*, devido a sua interatividade, tanto para o investigador que a estrutura, como para o inquirido. A distribuição do questionário ocorreu via e-mail, onde previamente em conversa informal com o universo da amostra, sensibilizou-se o grupo para a importância da recolha de dados e divulgação dos dados analisados, e ainda a descrição dos principais objetivos da investigação.

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

A validação e tratamento dos dados ocorreu entre os meses de julho, junho e agosto do corrente ano, sendo realizado através da folha de cálculo Microsoft Excel, para simplificar a manuseio do mesmo.

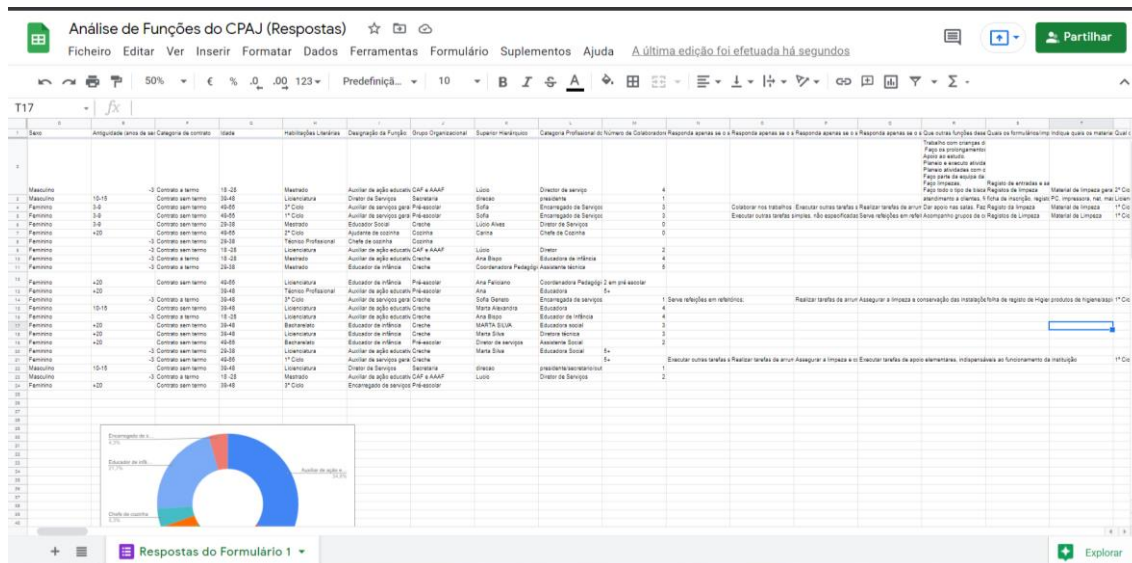


Figura 5- Respostas aos questionários na folha de Excel

Na quarta e última etapa, o investigador compilou os dados analisados e elaborou uma proposta de um manual de análise e descrição de funções do Centro Paroquial do Juncal, (Apêndice I).

Esta contém a apresentação, organograma funcional, procedimentos de revisão, criação e atualização de funções, fluxograma do processo a realizar e descritivo funcional. Esta etapa foi assim concluída entre o mês de agosto e final do mês de setembro de 2021.

Capítulo III- Resultados

Neste capítulo, iremos proceder à descrição e à análise dos dados obtidos, através dos inquéritos por questionário, da análise documental, observação participante, bem como à discussão dos resultados empíricos em consonância com a revisão da literatura.

3.1 Caracterização sociodemográfica

Sexo e idade dos colaboradores.

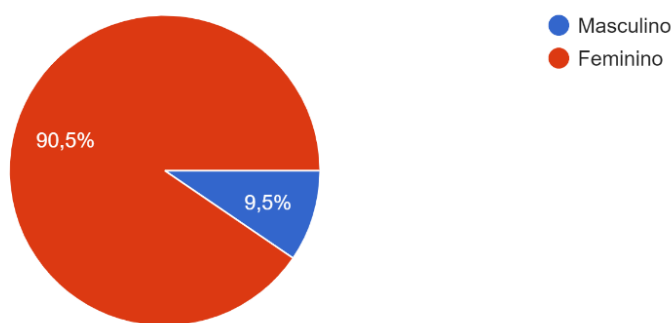


Figura 6 - Sexo dos indivíduos

Como demonstra na figura acima, o sexo predominante na instituição é feminino com 90.5%, apenas 9.5 % são homens. Estando a causa social associada ao género feminino e às suas trabalhadoras, estes dados são o retrato dessa realidade ainda muito presente.

Compreende-se com a figura abaixo que mais de 61% são pessoas que tem uma idade superior a 38 anos de idade.

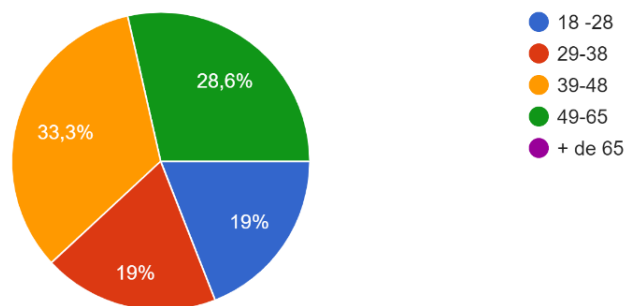


Figura 7- Idade

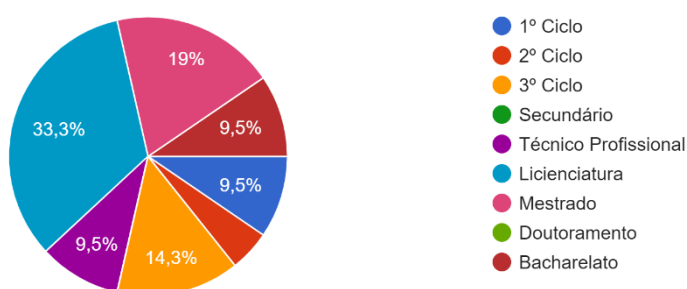


Figura 8- Habilitações literárias

Podemos constatar que mais de metade dos colaboradores tem habilitações académicas acima da escolaridade obrigatória, sendo que cerca de 61.8% dos inquiridos tem um curso superior ou equiparado. No que diz respeito ao gráfico abaixo, a maior fatia representa os auxiliares de ação educativa (33.3%) e de seguida o de educador de infância (23.8%) no total de 5 cargos ocupados.

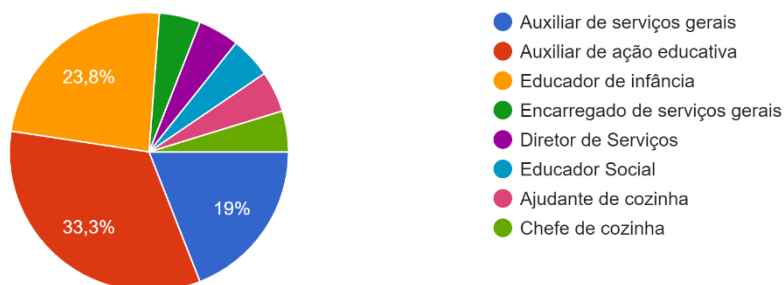


Figura 9- Designação da função desempenhada

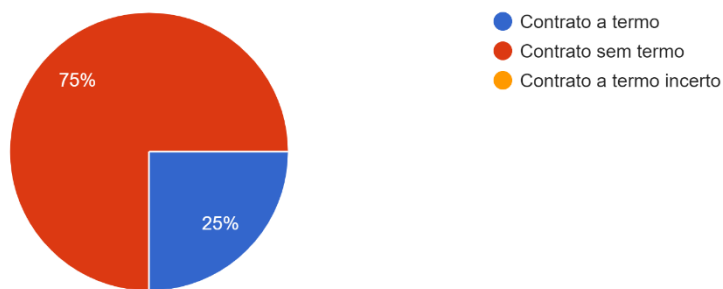


Figura 10- Condições de Contrato-

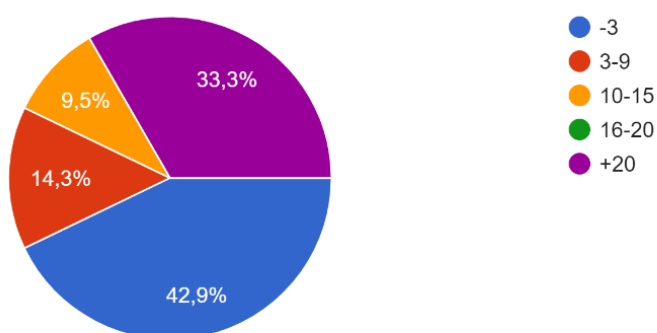


Figura 11- Anos de Serviço

Através destes dois gráficos consegue-se comprovar que há uma correlação entre as categorias de contratos e a antiguidade dos colaboradores, sendo que 42.9% dos colaboradores está a menos de 3 anos na instituição e a categoria de contrato com menor percentagem (25%) é, a de contrato a termo.

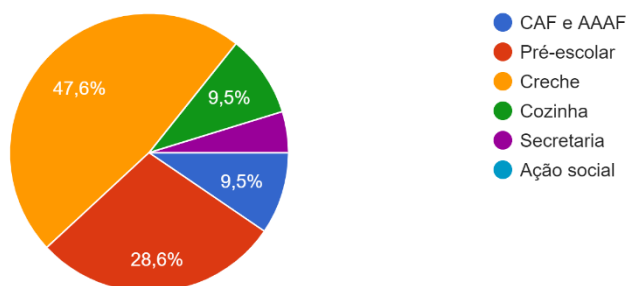


Figura 12- Grupos organizacionais

O gráfico acima representa as repostas sociais e os vários grupos organizacionais, onde estão afetos os colaboradores, a maior parte está distribuída entre o pré-escolar (28.6%) e a creche (47.6%), de seguida está o Componente de Apoio à Família (CAF) e Atividade de Animação e Apoio à Família (AAAF) com 3 colaboradores e os restantes dão apoio a toda a instituição o que corresponde a 9.5% dos inquiridos, sendo 3 afetos à cozinha e 2 pessoas com serviços de secretaria.

3.2. Categorias profissionais

Neste subcapítulo iremos fazer uma análise das categorias profissionais através da análise do questionário, da observação participante, e análise documental, tendo como base o Boletim do Trabalho e Emprego, n.º 1, 8/1/2020.

3.2.1 Trabalhador de Serviços gerais

Boletim de Trabalho e Emprego (BTE) – Funções	Regularidade(média)
Executar tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento da instituição	Muito frequente
Assegurar a limpeza e conservação das instalações;	Muito frequente
Serve refeições em refeitórios	Frequente
Colaborar nos trabalhos auxiliares de montagem, desmontagem e conservação de equipamentos;	Frequente
Executar outras tarefas simples, não especificadas, de carácter manual	Frequente

Tabela 2- Tabela de funções Trabalhador de serviços gerais

Com base nos questionários podemos depreender que, as trabalhadoras de serviços gerais realizam com muita frequência tarefas de arrumação e distribuição, asseguram a limpeza e manutenção das instalações e servem refeições em refeitórios.

Para além do BTE	Observações:
Apoiar na hora das sextas das crianças	As tarefas de dormitório são exercidas por colaboradores afetos à resposta social creche; A tarefa de acompanhamento de saídas e parques é exercidas por quem está afeto ao pré-escolar
Acompanhar grupos de crianças nas saídas	
Auxiliar as educadoras e ajudantes de ação educativa quando necessário	

Tabela 3- - Funções TSG para além do BTE

Pode constatar-se, também através da observação participante que estas trabalhadoras de serviços gerais supervisionam dormitórios e cooperam com as auxiliares quando estas se ausentam por algum motivo, dando também apoio nos parques de recreio e saídas.

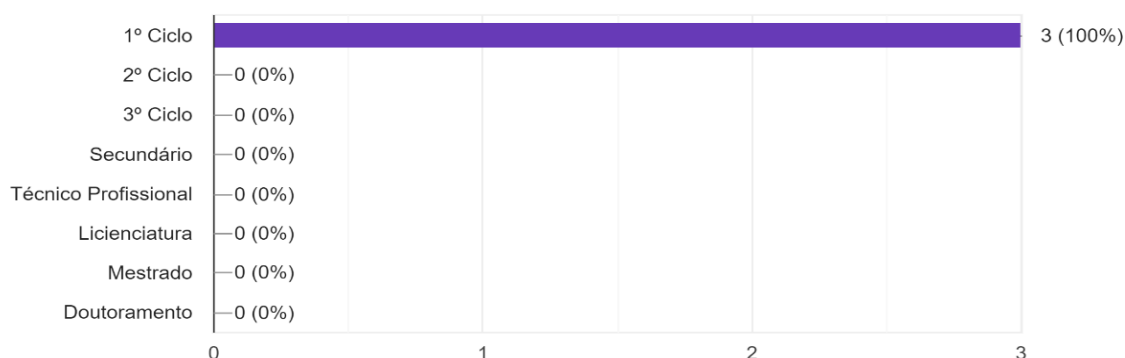


Figura 13-Escolaridade mínima TGS

A Correlação entre a escolaridade e o tempo de experiência necessário para exercer a função de Trabalhador de Serviços Gerais (TSG) é evidente, pois todos os inquiridos responderam que, na sua perspetiva, é mais importante um trabalhador ter no mínimo o ciclo do ensino básico completo, do que ter tempo de experiência na função que irá desempenhar. Neste sentido realça que o colaborador, alegadamente, não tem plena consciência dos benefícios de uma formação adequada.

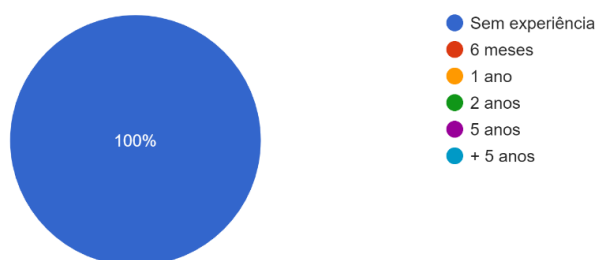


Figura 14- Tempo de experiência TSG

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

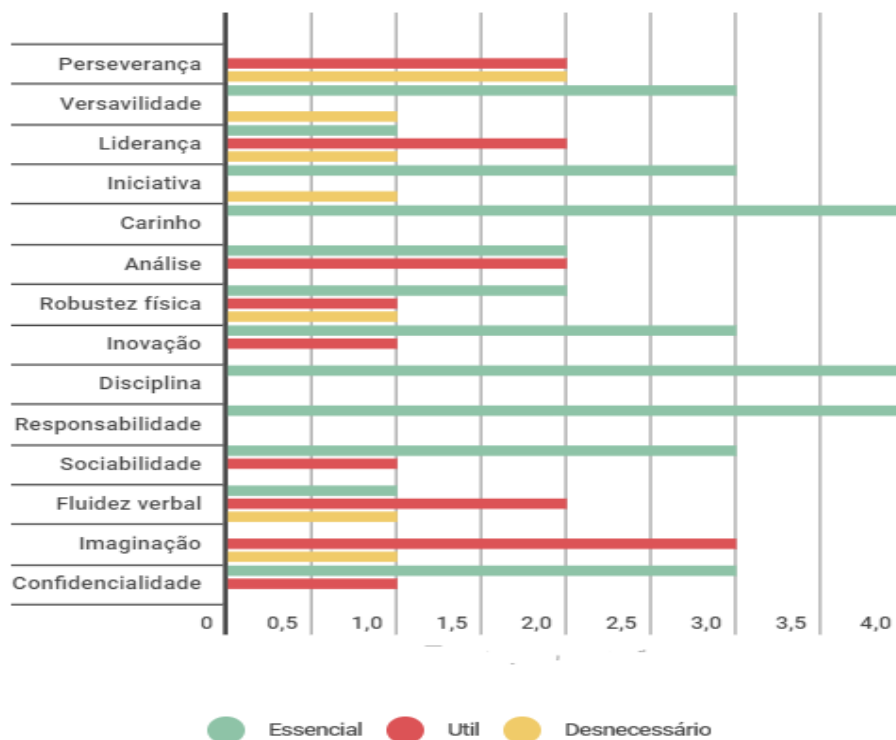


Figura 15- Características Humanas TSG

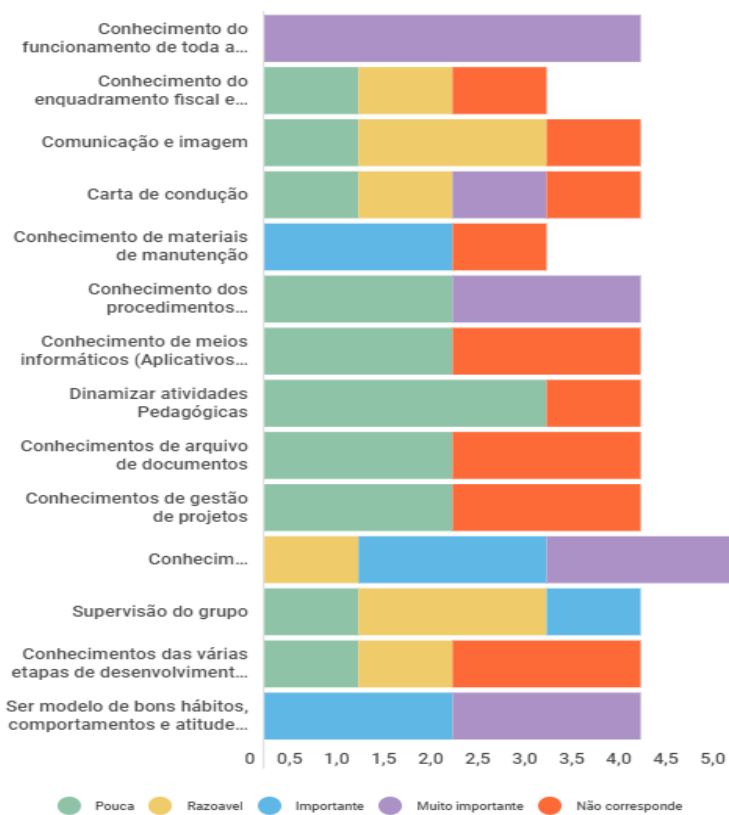


Figura 16- Características/ Conhecimentos TSG

No entanto os inquiridos responderam que para executar a função é necessário haver versatilidade, carinho, iniciativa, responsabilidade, sociabilidade e confidencialidade. Ainda consideram útil ter perseverança, liderança, inovação, imaginação e fluidez verbal.

Para esta função é muito importante o conhecimento do funcionamento de toda a organização, conhecimento dos materiais de manutenção e de primeiros socorros.

Figura 13- Características / conhecimentos TSG

Por fim os materiais/equipamentos utilizados na execução das funções, são os produtos de higiene e limpeza e o formulário/impresso utilizados é o registo de higienização dos espaços.

3.2.2 Educador de Infância

BTE – Funções	Regularidade(média)
Organiza e aplica os meios educativos adequados em ordem ao desenvolvimento integral da criança,	Muito frequente
Acompanha a evolução da criança e estabelece contactos com os pais no sentido de se obter uma ação educativa integrada.	Muito frequente

Tabela 4- Funções educadora de infância

Para esta função, os inquiridos têm como principais funções a dinamização de atividades pedagógicas, proporcionar brincadeiras livres, supervisionar o grupo que está encarregue e relacionar-se com as crianças e pais, com o objetivo de favorecer a necessária segurança afetiva e promover a sua autonomia.

Para além do BTE:
Realiza tarefas de arrumação
Elaboração de documentação pedagógica
Coordenação pedagógica

Tabela 5- Funções educador de Infância para além do BTE

Para além das funções acima referidas as educadoras de infância realizam e preenchem formulários/impressos.

Projeto Educativo, Projeto de resposta social, Projeto Curricular de sala, Plano Semanal de atividades, FAD, PAI, Avaliação Diagnóstico, Relatório de Avaliação Trimestral, Relatório de Avaliação Atividade PAA, Relatório de Atividades, Avaliação trimestral da atividade docente, Relatório Final.
Registo de entradas e saídas, Registo de presenças

Projeto educativo, Projeto de resposta social, Projeto pedagógico, plano anual de atividades, planificação semanal, ficha de avaliação de diagnóstico, avaliação diagnóstico, plano individual, avaliação do plano individual, avaliação final, avaliação do projecto pedagógico, avaliação de desempenho, cuidados pessoais, registo de ocorrência.

Documentação pedagógica

Figura 17- - Formulários/impressos utilizados na realização da função Educador de Infância

A escolaridade que os inquiridos consideram mínima para exercer a função 80% é a licenciatura e 20% o mestrado.

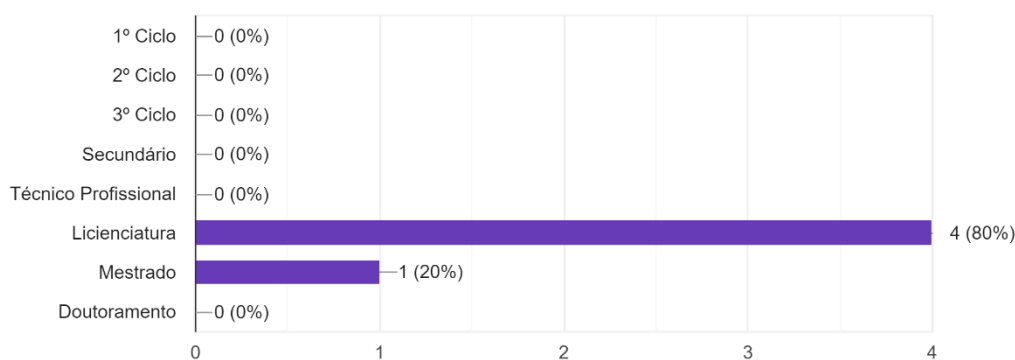


Figura 18- Escolaridade mínima dos educadores de infância

É perceptível que 20% dos inquiridos consideram necessário o mínimo de 6 meses de experiência, os restantes encontram-se divididos entre 1/5 anos.

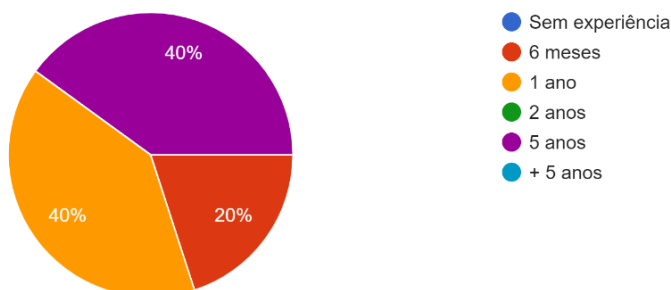


Figura 19- Tempo de experiência educadores de infância

Já nas características humanas da função, as educadoras de infância consideram essenciais as características descritas no quadro abaixo e descrevem que, é útil ter capacidade de liderança, robustez física e disciplina.

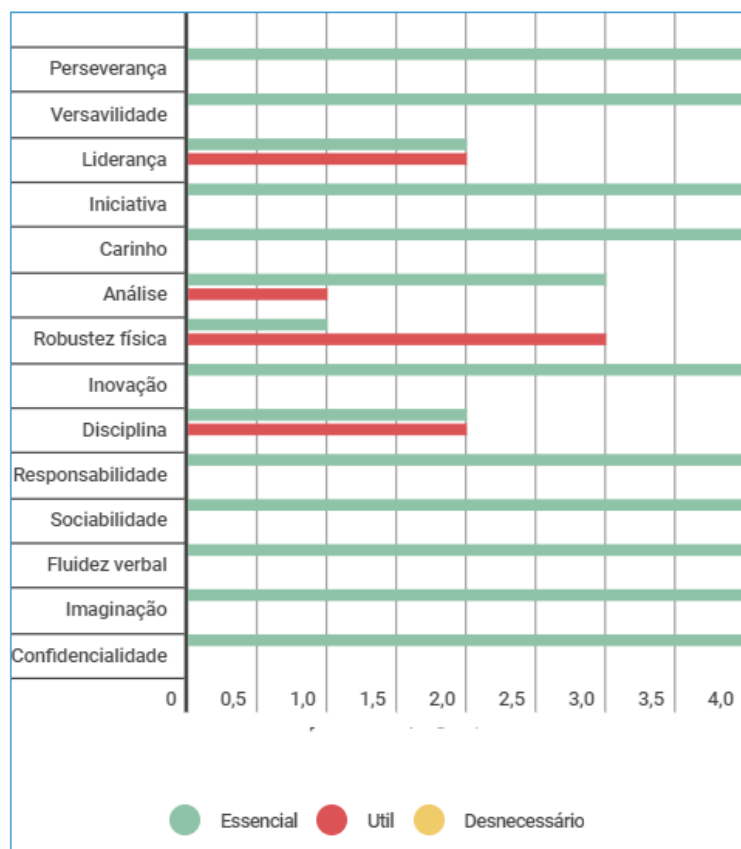


Figura 20- Características humanas das educadoras de infância

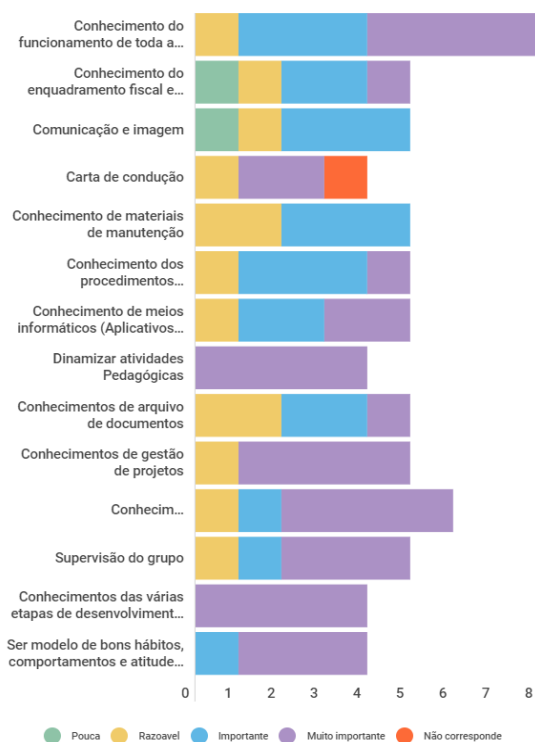


Figura 21- Características/ conhecimentos das educadoras de infância

Nas figuras, conseguimos observar que, os inquiridos consideram importante ter um conhecimento de toda a instituição, não existe consenso entre as educadoras de infância no que toca ao conhecimento do enquadramento fiscal e legal nacional, não consideram importante ter habilitação para conduzir e desempenhar as suas funções. No entanto, de todas as características que estas consideram mais importantes para o desempenho da função, é a dinamização de atividades, conhecimento de arquivos de documentos, das várias etapas de desenvolvimento da criança, e por fim ser modelo de bons hábitos.

3.2.2 Educador de infância com funções de Coordenação pedagógica

Para além do que foi acima descrito, uma das educadoras também tem funções de coordenação pedagógica, que de seguida serão relatadas:

1. - Representar a equipa pedagógica de pré-escolar perante a Direção da Instituição;
2. Recomendações, transmitindo-as á equipa pedagógica de pré-escolar;
3. - Coordenar as atividades decorrentes do projeto curricular de turma, do projeto educativo, do projeto de resposta social e do plano de atividades;
4. - Convocar as reuniões da Equipa Pedagógica de Pré-escolar e dirigir os respetivos trabalhos;
5. - Promover a troca de experiências e cooperação entre todos os docentes de pré-escolar, incentivando o relacionamento positivo entre todas as valências da instituição;
6. - Assegurar a consecução das Orientações Curriculares e dos projetos curriculares, promovendo a adequação dos seus objetivos e conteúdos à situação concreta da instituição, de acordo com os objetivos do Projeto Educativo e em conformidade com o Plano Anual de Atividades;
7. - Promover a articulação com a valência de creche;
8. - Inventariar as necessidades da valência de Pré-escolar (propostas pelos elementos da equipa pedagógica de Pré-escolar);

9. - Elaborar com a colaboração da Equipa pedagógica de Creche e de Pré-escolar, os relatórios periódicos e final, decorrentes da execução do Plano Anual de Atividades;
10. - Gerir em conjunto com a Diretora Técnica de Creche, os espaços e equipamentos, bem como todos os outros recursos educativos;
11. - Elaborar, em conjunto com a comunidade escolar e zelar pelo cumprimento do estabelecido nos vários documentos de gestão pedagógica da instituição: Projeto Educativo, Projeto de Resposta Social de Pré-escolar, Projeto Curricular de grupo e Plano Anual de Atividades;
12. - Tomar conhecimento e fazer a receção do Projeto Curricular de cada docente de pré-escolar, assegurando que este se coaduna com o Projeto Educativo e o Projeto Curricular de resposta Social e que integra todas as áreas de conteúdo estabelecidas pelas Orientações Curriculares;
13. - Apresentar, em conjunto com a Diretora Técnica de Creche, um relatório crítico anual, do trabalho desenvolvido.

3.3 Cozinha

A cozinha tem como principais funções, ser o responsável pelos cumprimentos das normas do Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP), de organizar e coordenar os trabalhos de cozinha, preparar e confeccionar refeições e também aprovisionar os bens alimentícios.

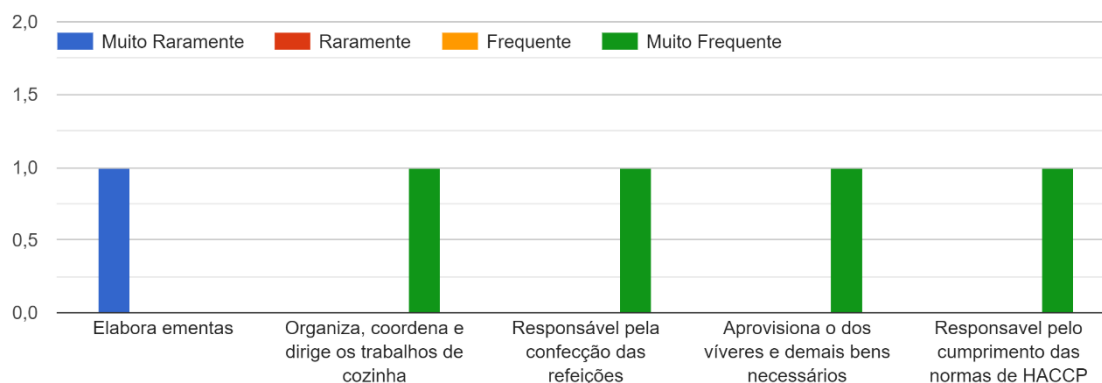


Figura 22- Funções Cozinha

Foi apontada pela(o) inquirida(o) que a escolaridade mínima necessária para executar esta função é a de técnico profissional na área. Como principais formulários/ impressos a preencher são os Registos HACCP, a receção de faturas e notas de encomendas e os fornecedores. Por outro lado, considera que a escolaridade mínima para executar esta tarefa é de técnico profissional, com o mínimo de 1 ano de experiência.



Figura 23- Tempo mínimo de experiência cozinheira

Os inquiridos revelam que a perseverança, versatilidade, liderança, iniciativa, análise, robustez física, disciplina e responsabilidade, são características indispensáveis ao funcionamento da função.

No entanto, consideram útil o carinho, inovação, sociabilidade, fluidez verbal e imaginação. A única característica desnecessária é a confidencialidade, pois não existem documentos nem informação considerada confidencial no desempenho das suas funções.

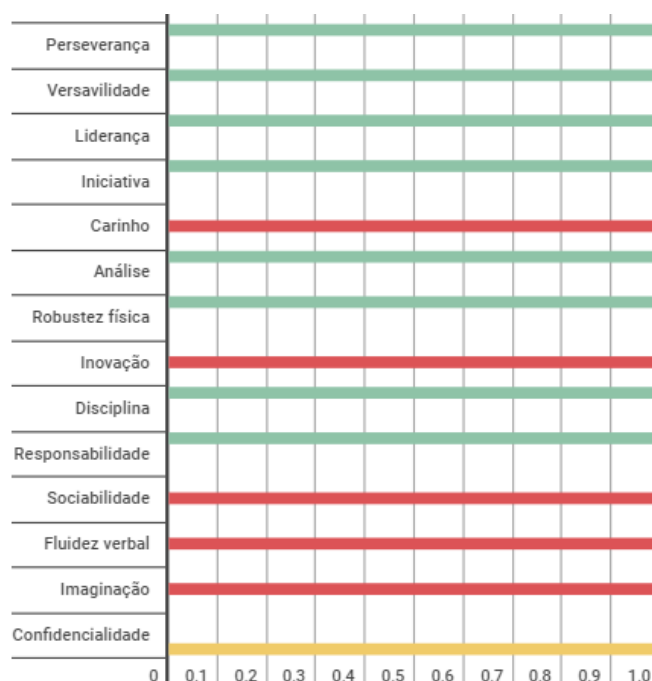


Figura 24- Características humanas da cozinheira

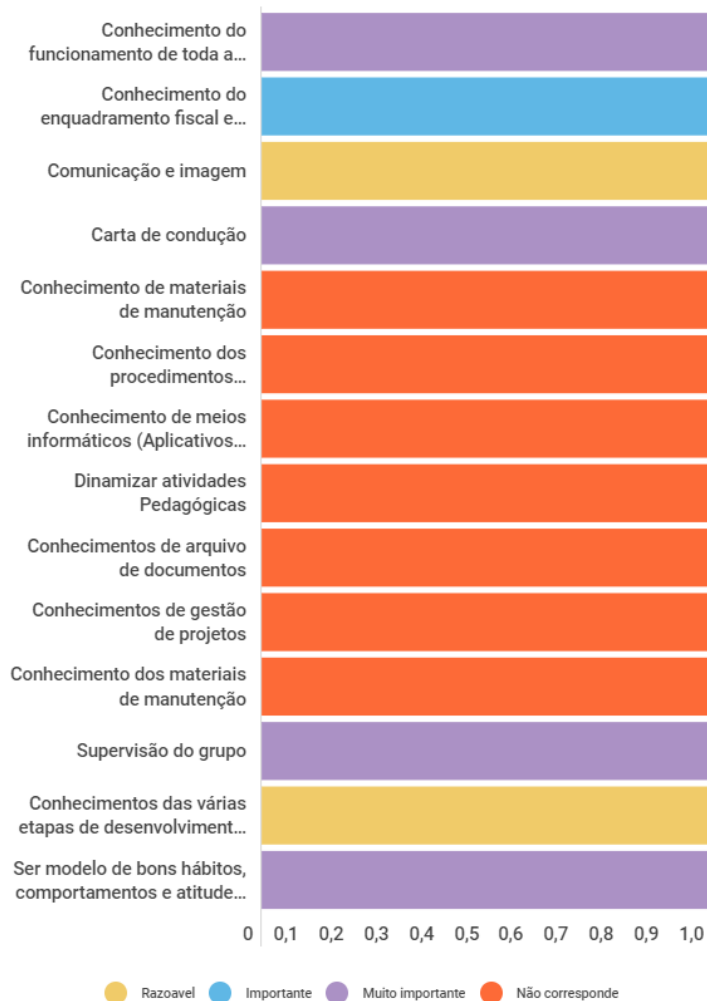


Figura 25- Características/ conhecimentos da cozinha

Das seguintes características a maioria dos inquiridos consideram que, não é necessário ter carta de condução, conhecimentos dos processos administrativos, meios informáticos, dinamização de atividades, arquivo de documentos, gestão de projetos e das várias etapas do desenvolvimento da criança, todavia é muito importante saber de todo o conhecimento da instituição, ser modelo de bons hábitos, supervisionar o grupo, conhecimentos de primeiros socorros e dos materiais de manutenção.

3.4 Ajudantes de ação educativa

As (Os) ajudantes de ação educativa têm como funções, a participação nas atividades socioeducativas, ajudar nas tarefas de alimentação, cuidados de higiene e conforto diretamente relacionados com a criança, vigiar as crianças durante o repouso na sala, assistir as mesmas nos transportes, nos recreios, nos passeios e visitas de estudo.

BTE – Funções	Regularidade(média)
- Participa nas atividades socioeducativas	Muito frequente
Cuidar da higiene da criança e facilitar a aquisição destes hábitos de saúde	Muito frequente
Ajuda nas tarefas de alimentação, cuidados de higiene e conforto diretamente relacionados com a criança;	Frequente
Vigia as crianças durante o repouso e na sala de aula	Frequente
Assiste as crianças nos transportes, nos recreios, nos passeios e visitas de estudo	Frequente
Observações: Nas tarefas de alimentação, e repouso, existem pelo menos 2 colaboradores que não prestam essa tarefa pois pertencem à resposta CAF	

Tabela 6- Funções ajudante de ação educativa

Para além do BTE:
Higienização de materiais e brinquedos, limpeza de sala, gestão materiais desgaste sala;
Fazer todo o tipo de biscates, montagem de materiais, armários, brinquedos e outros;

Faz serviços de entrega de refeições às várias escolas
Fazer parte da equipa da qualidade;
Serviços de limpeza e higienização de espaços;
Promoção de atividades pedagógicas;
Planeamento e execução de atividades lúdicas;
Acompanhamento na elaboração dos trabalhos de casa (CAF);
Entrega das crianças aos encarregados de educação;
Serviços administrativos;
Contas dos clientes

Tabela 7- Funções para além do BTE de ajudante de ação educativa

Revelam ainda que, é muito importante ser modelo de bons hábitos e cuidar da criança, por sua vez, apontam que raramente, preparam a refeição dos respetivos e realizam a prestação de higiene. O investigador aponta que este facto se deve, (através da observação participantes), que os inquiridos como trabalham com faixas etárias diferentes, faz com que exista uma diferenciação na prestação de cuidados de higiene e preparação de comida, pois o público é de uma faixa etária mais elevada.

Os inquiridos expõem que na realização da sua função, utilizam os impressos de higienização e os registos de entrada e saída das crianças.

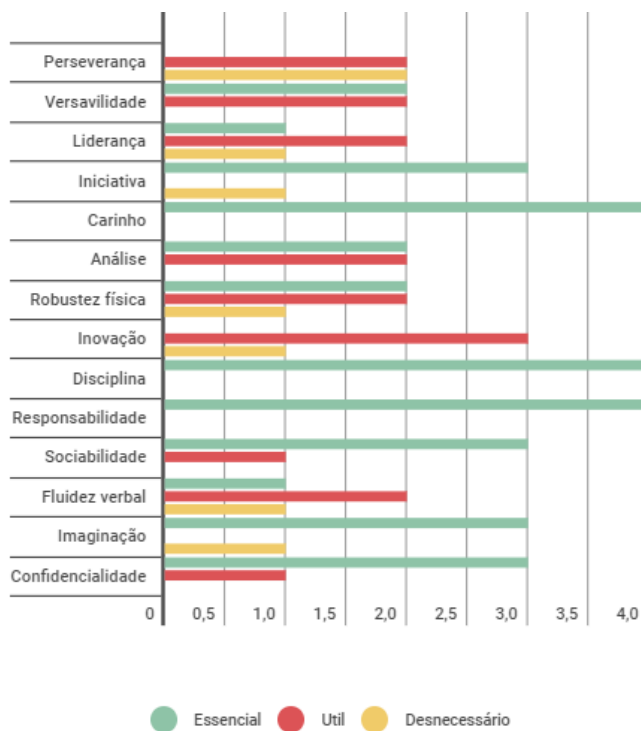


Figura 26- Características Humanas AAE

Os inquiridos, apontam ainda que a inovação, responsabilidade, carinho e disciplina são as principais características para realizar a função.

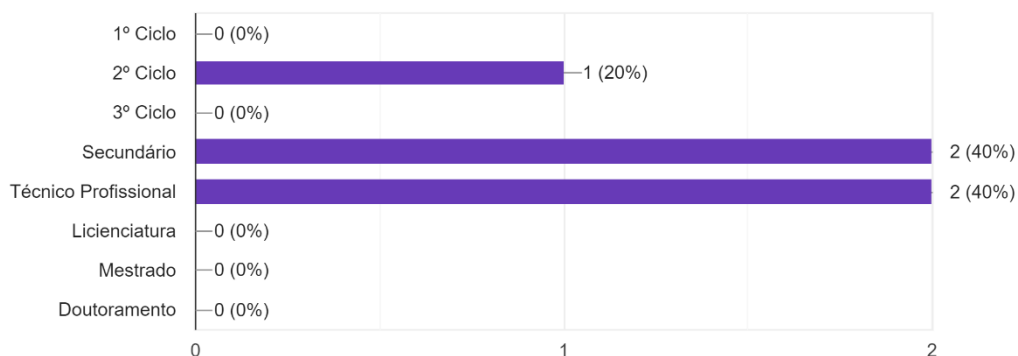


Figura 27- Escolaridade mínima AAE

Figura 24- Nível de escolaridade mínima do ajudante de ação educativa

Por sua vez, os inquiridos revelam que 40% requer estar habilitado com o técnico profissional e os outros 40% com o nível secundário, e apenas 20% dos inquiridos referiu que é necessário somente ter o 2º ciclo.

Já a nível da experiência 66,7% diz ser necessário um mínimo de 6 meses e os restantes entre 1 ano e sem experiência para exercer a função de auxiliar de ação educativa.

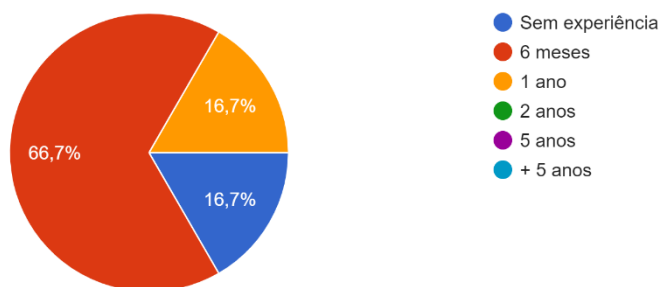


Figura 28- - Tempo de experiência ajudante de ação educativa

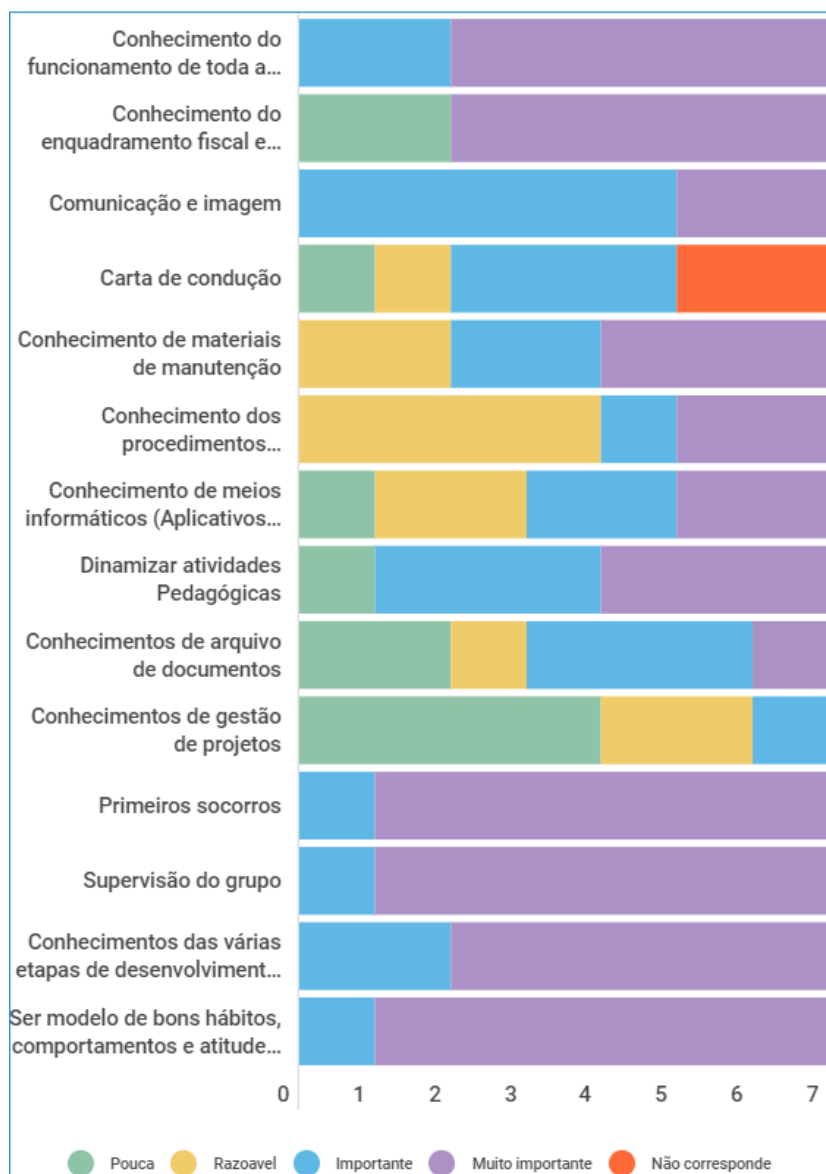


Figura 29- Conhecimentos/características da função de ajudante de ação educativa

No que diz respeito às características/ conhecimentos da função de ajudante de ação educativa, temos a destacar as últimas quatro perguntas que consideram muito importantes para a realização da tarefa, e também a do conhecimento do funcionamento de toda a instituição. Por outro lado, referem que é razoável ter conhecimentos dos processos administrativos.

3.5 Educador Social

Existe apenas uma pessoa a desempenhar o cargo de Educador Social que acumula as funções diretora técnica de creche.

BTE – Funções	Regularidade(média)
- Presta ajuda técnica com carácter educativo e social, em ordem ao aperfeiçoamento das condições de vida dos grupos etários e sociais com que trabalha;	Muito frequente
-Realiza e apoia atividades de carácter recreativo, para crianças, adolescentes, jovens e idosos.	Frequente

Tabela 8-Funções do educador social BTE

Para além do BTE como educador social:
Função de Diretora Técnica de Creche, no entanto, não assumo todas as responsabilidades que este cargo assim o exige conforme a portaria nº 262/2011 de 31 de agosto, artigo 9, pelo motivo da instituição ser representada por um diretor de serviços. Sendo que as funções atribuídas se debruçam sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Planear e executar atividades de música e de psicomotricidade para crianças dos 4 meses aos 5 anos; • Gestão de atividades de intervenção da Sala do berçário; • Gestão da componente pedagógica em creche; Dentro das funções da direção técnica referidas na portaria anteriormente designada encontro-me como responsável de: a); b); d); e); g)

Tabela 9-Funções para além do BTE educador social

BTE – Funções de diretor técnico	Regularidade(média)
a) Desenvolver um modelo de gestão adequado ao bom funcionamento da creche;	Frequente
b) Supervisionar os critérios de admissão, conforme o disposto no regulamento interno;	Frequente

c) Promover a melhoria contínua dos serviços prestados e a gestão de programas internos de qualidade;	Não corresponde
d) Gerir, coordenar e supervisionar os profissionais;	Frequente
e) Enquadrar e acompanhar os profissionais da creche	Frequente
f) Implementar programas de formação, inicial e contínua, dirigidos aos profissionais;	Não corresponde
g) Incentivar a participação das famílias e da equipa no planeamento e avaliação das atividades, promovendo uma continuidade educativa;	Não Corresponde
h) Assegurar a interlocução com outras entidades e serviços, tendo em conta o bem-estar das crianças.”	Não Corresponde

Tabela 10- Funções como diretor técnico

Neste aspeto o inquirido vai de encontro à legislação e confere que, é indispensável o nível mínimo de licenciatura para exercer a função de Educador Social, por outro lado, é igualmente importante ter no mínimo 1 ano de experiência em funções similares para conseguir executar essas tarefas.



Figura 30- - Tempo mínimo de experiência para Educador Social

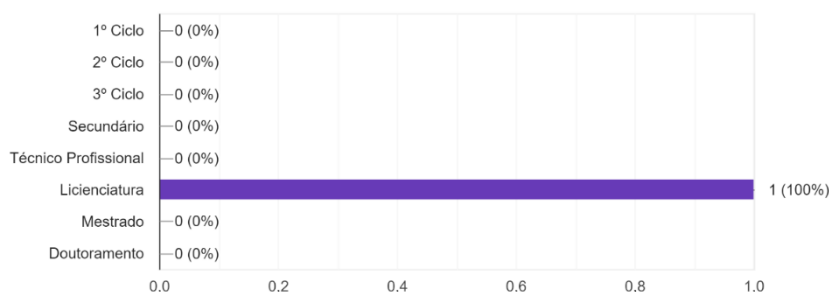


Figura 31- Habilitações mínimas Educador Social

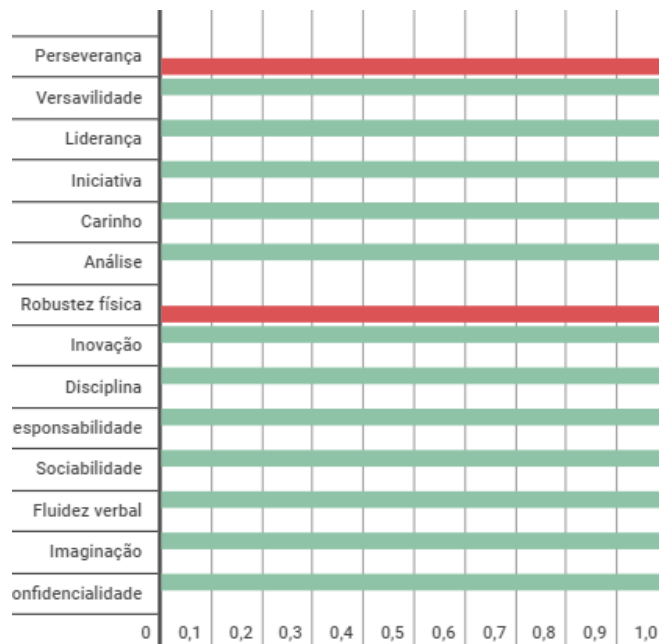


Figura 32- Características humanas da função de Educador Social

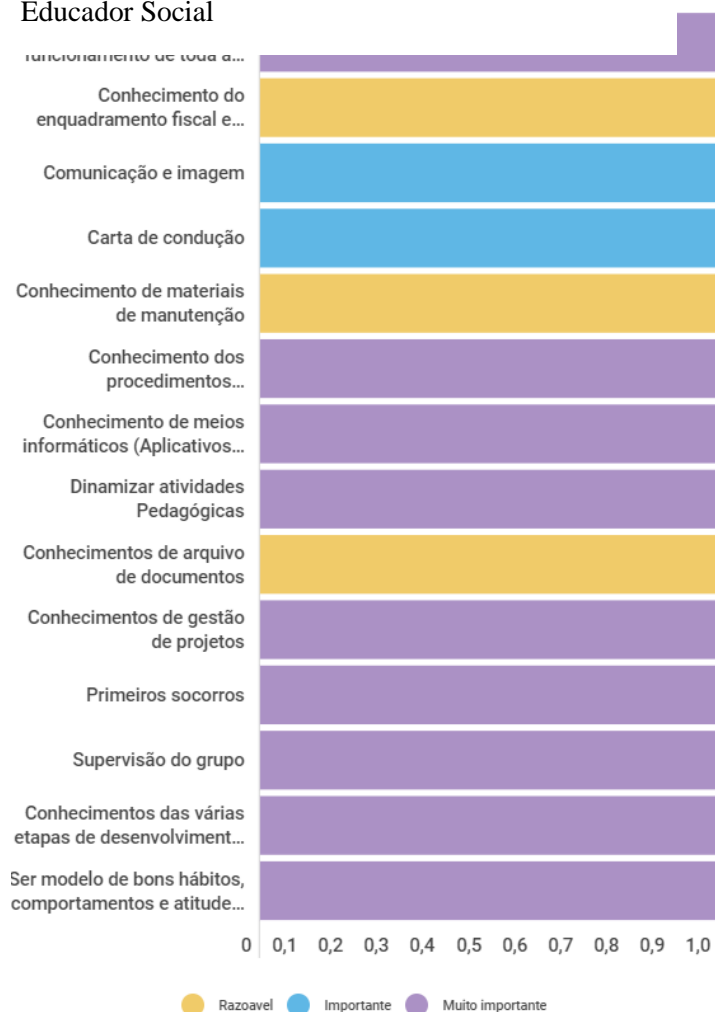


Figura 33- Conhecimentos Educador Social

Como características humanas da função, todas as descritas abaixo são essenciais, com exceção da perseverança que é considerada útil juntamente com a robustez física.

Os conhecimentos a nível do enquadramento fiscal e nacional, dos materiais de manutenção são considerados como razoáveis para o(a) inquirido(a). Como é importante ter conhecimentos de arquivos de documentos, carta de condução e comunicação e imagem. Por último e considerado mais importante para a função: o conhecimento de toda a instituição, procedimentos administrativos, meios informáticos, dinamização de atividades, gestão de projetos, primeiros socorros, supervisão do grupo, desenvolvimento das várias etapas da criança, ser modelo de bons hábitos.

3.6 Diretor de serviços

O diretor de serviços tem as principais funções, reportar à direção todas as sugestões de melhoria da resposta social, bem como as não conformidades e reclamações, promover as relações interpessoais da equipa de trabalho, gerir a programação de atividades e apoiar o desempenho dos colaboradores da instituição, gerir as equipas das respostas sociais, gerir os processos de gestão das respostas, dirigir o serviço, assumindo a responsabilidade pela sua organização, planificação, execução, controlo e avaliação.

BTE – Funções	Regularidade(média)
Estuda, organiza e dirige, nos limites dos poderes de que está investido, as atividades da instituição;	Muito frequente
Colabora na determinação da política da instituição;	Muito frequente
Planeia a utilização mais conveniente da mão-de-obra, equipamento, materiais, instalações e capitais;	Muito frequente
Orienta, dirige e fiscaliza a atividade da instituição segundo os planos estabelecidos, a política adotada e as normas e regulamentos prescritos;	Muito frequente
Cria e mantém uma estrutura administrativa que permita explorar e dirigir a instituição de maneira eficaz;	Muito frequente

Colabora na fixação da política financeira e exerce a verificação dos custos.	Muito frequente
---	-----------------

Tabela 11- Funções BTE diretor de serviços

Outras funções desempenhadas e descritas pelo inquirido são:

ligação a entidades externas, como Seg Social, Camara, IEFP, Junta, ONGs, seguradoras e outras, articulação com fornecedores, contabilidade, faturacao e cobrança utentes

Tabela 12- Outras funções para além do BTE diretor de serviços

A função de Diretor de serviços acarreta vários formulários/impressos utilizados na realização da função, que são preenchidos com muita frequência, como as fichas de inscrição, regulamentos, listagens de sala, listagens de frequência, mapas de seguros, mapa do processamento para vencimentos, mapas de vendas, listagens pendentes, guias de transporte, guias de remessa, faturas, recibos, impresso de falta, requerimentos vários, ofícios, cartas, e-mails, impressos de candidatura, plataformas onde há impressos noutros suportes, tipo registos, dos documentos candidatura, grelhas de análise e submissão de documentos.

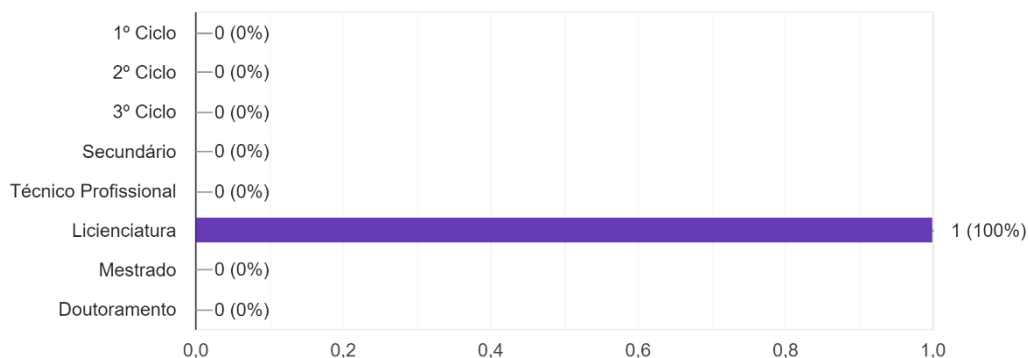


Figura 34- Escolaridade mínima diretor de serviços

Já o nível de escolaridade mínimo para executar esta função é a licenciatura nas áreas sociais, e o tempo mínimo de experiência é de um ano.



Figura 35- Tempo mínimo de experiência diretor de serviços

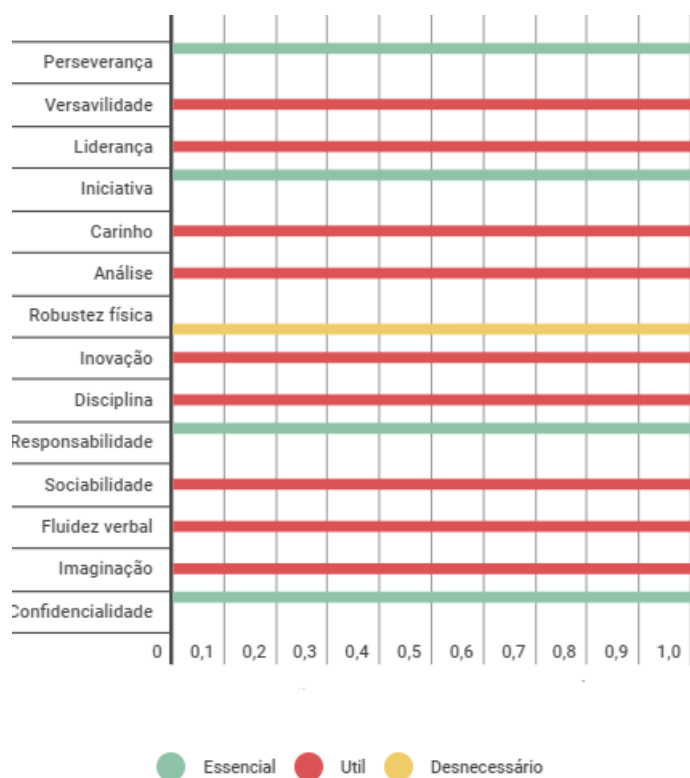


Figura 36- Características humanas função diretor de serviços

Para as características humanas do diretor de serviços, temos como essencial a perseverança, iniciativa, responsabilidade e confidencialidade. Consideradas úteis temos, a versatilidade, liderança, carinho, análise, inovação, disciplina, sociabilidade, fluidez verbal e criatividade. O inquirido considera desnecessário a robustez física.

Das seguintes características/ conhecimentos é considerado importante, a comunicação e imagem, conhecimentos dos materiais de manutenção, dinamização de atividades, conhecimento de arquivos de documentos, gestão de projetos, primeiros socorros, supervisão do grupo, e conhecimentos das várias etapas da criança.

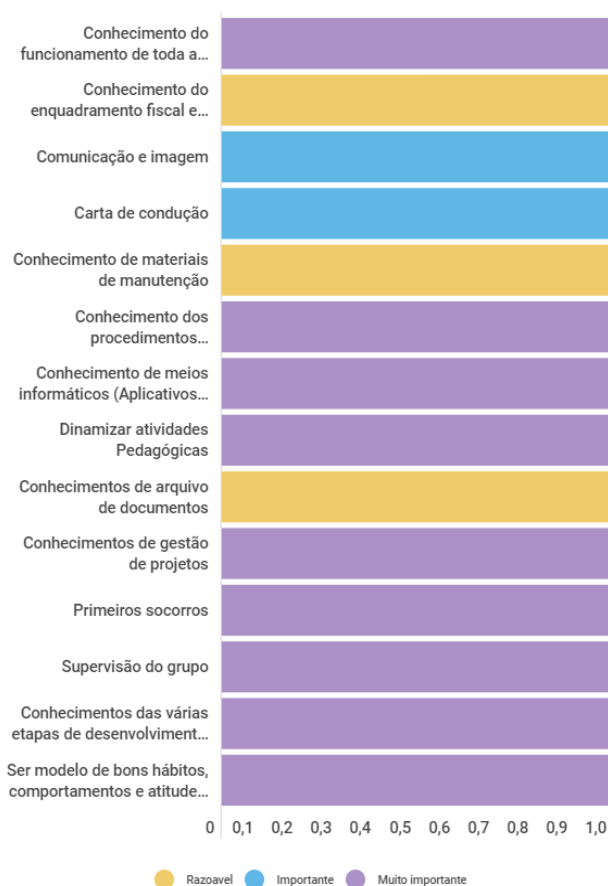


Figura 37- Conhecimentos/Características da função de diretor de serviços

Como muito importante temos, o ser modelo de bons hábitos, ter conhecimentos de meios informáticos, dos procedimentos administrativos, do enquadramento fiscal e legal, e do funcionamento de toda a instituição. Como razoável ter a carta de condução.

Outras das características enumeradas consideradas importantes para o desempenho da função são, também a polivalência a disponibilidade, coerência e motivação.

3.7 Encarregado de Serviços Gerais

A função de encarregado de Serviços Gerais corresponde à realização de tarefas de arrumação e distribuição, superintende a coordenação geral da área dos serviços gerais, organiza e promove o bom funcionamento da área de serviços gerais, assegura a limpeza e manutenção das instalações e executa tarefas de apoio elementares ao funcionamento da instituição. Como ferramentas principais para a execução do seu trabalho tem, os materiais de limpeza e o registo de higienização.

Tabela 13- Funções encarregado serviços gerais BTE

BTE – Funções	Regularidade(média)
Executar tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento da instituição	Muito frequente
Assegurar a limpeza e conservação das instalações;	Muito frequente
Organizar e promover o bom funcionamento dos serviços gerais;	Muito frequente
Superintende a coordenação geral da área dos serviços gerais:	Muito frequente

Tabela 14- Funções para além do BTE encarregado de serviços gerais

Para além do BTE:
Serve refeições em refeitórios;
Auxilia nos dormitórios;
Faz a gestão do stock de toda a instituição
Faz a gestão de faltas e férias do pessoal

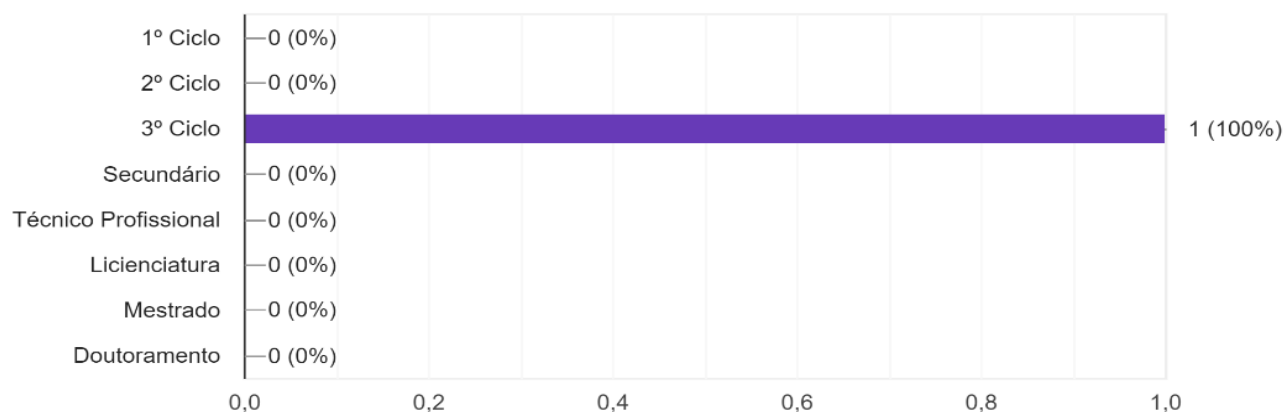


Figura 38- Escolaridade mínima do encarregado de serviços gerais

A escolaridade mínima que o inquirido refere para exercer a função, é o 3º ciclo e ter também pelo menos um ano a desempenhar funções semelhantes.

Figura 33 - Tempo experiência Encarregado de serviços gerais



Figura 39- Tempo de Experiência Encarregado de Serviços Gerais

Como características humanas da função é essencial ter todas a abaixo de acordo com os dados recolhidos.

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

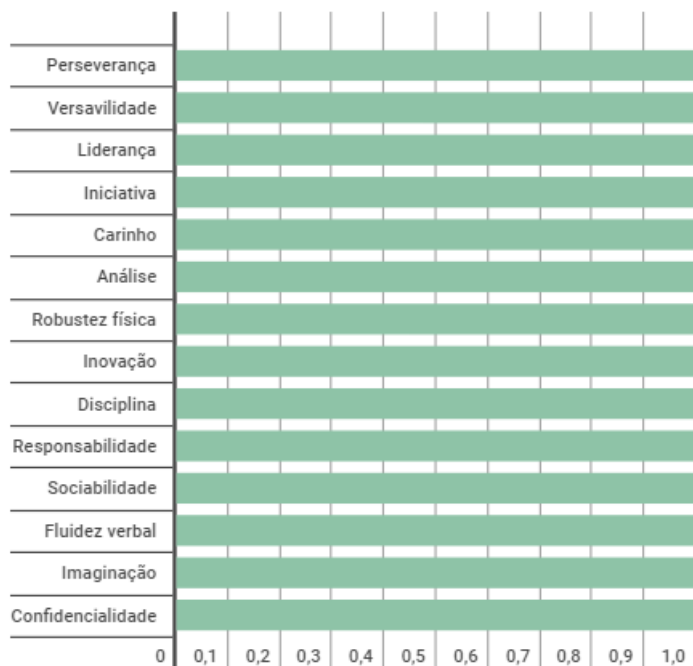


Figura 40- Características humanas da função encarregado de serviços gerais

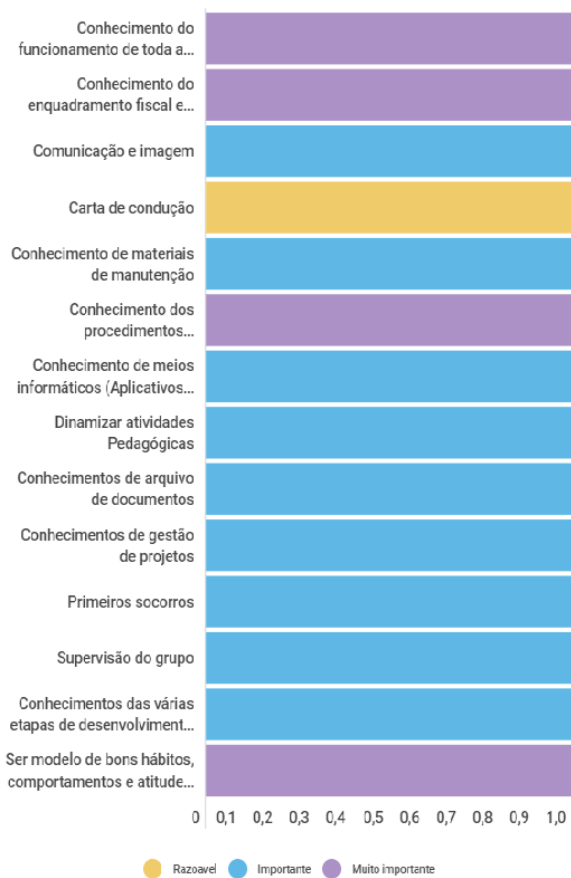


Figura 41- Característica/conhecimento da função de encarregado de serviços gerais

Como características humanas da função, é essencial ter todas a acima enumeradas, por outro lado, revela ser muito importante, o ser modelo de bons hábitos, o conhecimento de toda a instituição, a comunicação e imagem, carta de condução, conhecimentos das matérias de manutenção, dos primeiros socorros e por fim a supervisão do grupo.

3.8. Condições de trabalho no CPAJ

3.8.1 Esforço físico

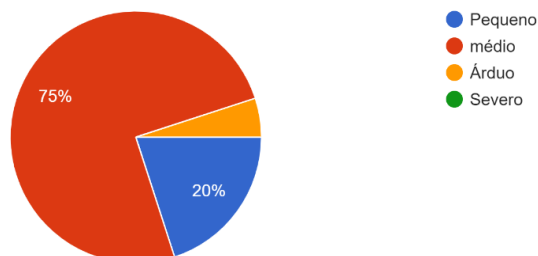


Figura 42- Esforço físico

Os inquiridos consideram que o esforço físico despendido no desempenho da função em 75% é médio, 5 % consideram árduo, e os restantes 20% que o esforço é pequeno.

3.8.2 Horários de trabalho

Os inquiridos indicam ainda que apenas 20% dos trabalhadores tem 8 horas de

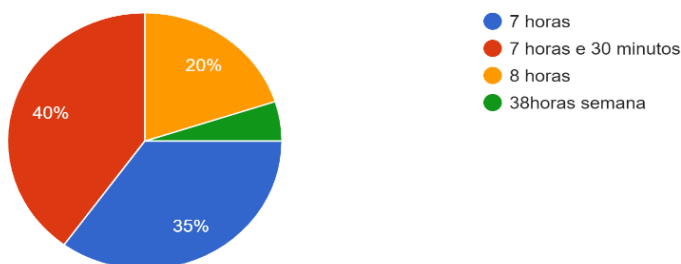


Figura 43- Horários de trabalho

trabalho, o que correspondem aos auxiliares de serviços gerais, os 40% que representam os auxiliares de ação educativa, ou seja, trabalham 7 horas e 30 minutos e 35 % que são as educadoras de infância, educadora social e diretor de serviço, trabalham 7 horas diárias.

3.8.3 Acesso à informação

Em relação ao acesso à informação, apenas 2 dos inquiridos revelam ter conhecimentos acerca de informação económico-financeira da instituição, fazendo assim a grande maioria desconhecedora desta informação.

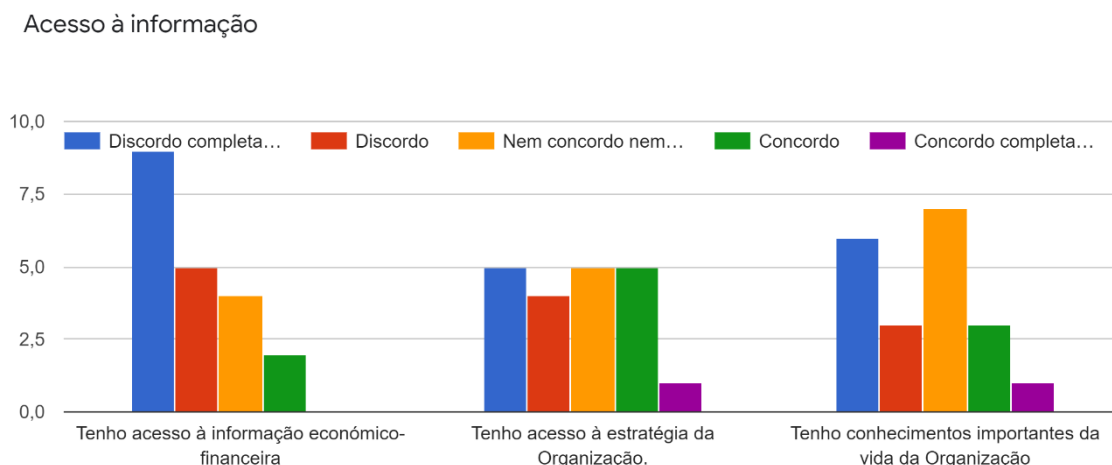


Figura 44- Acesso à informação

Já em relação à estratégia da organização, os inquiridos distribuem-se mais entre as respostas propostas, mas, no entanto, apenas um dos inquiridos reconhece ter acesso à informação enquanto os outros cinco que concordam em ter acesso a informação. Já nos acontecimentos da vida da instituição continua a ganhar a maioria, que afirma nem concordar nem discordar deste acesso à informação.

3.8.4 Informações confidenciais

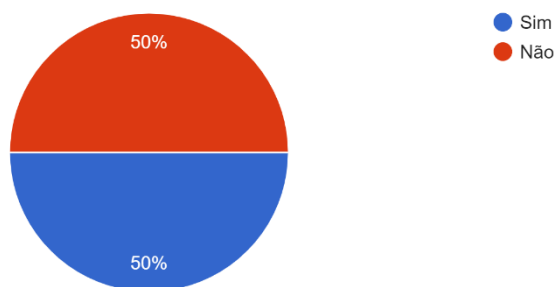


Figura 45- Acesso a informações confidenciais

3.9 Relações hierárquicas

Em relação às relações hierárquicas contamos com 5 respostas, em que o superior hierárquico é a coordenadora pedagógica, que corresponde à resposta social pré-escolar. Como superior hierárquico da resposta social creche, está a diretora técnica com 5 respostas. Quatro dos inquiridos referem que o superior hierárquico é o Diretor de Serviços, onde este é coordenado pela direção, nas restantes respostas temos os serviços gerais em que o encarregado de serviços gerais surge como superior.

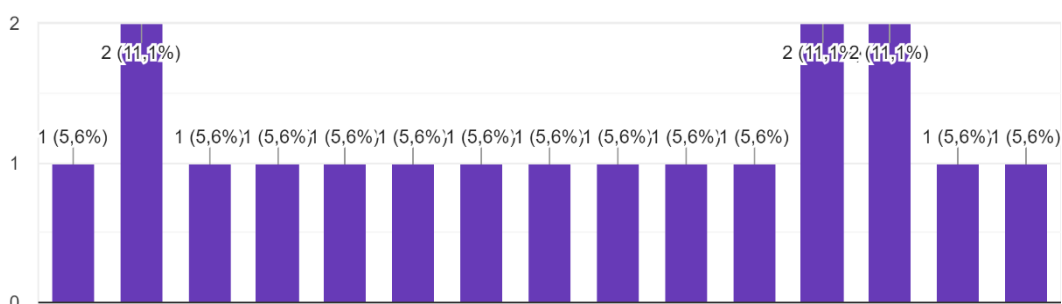


Figura 46- Superiores hierárquicos

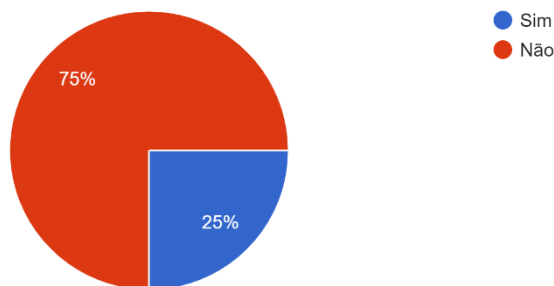


Figura 47- Supervisão Direta

Posteriormente, apenas 25% dos inquiridos revelam que é necessário que o seu trabalho seja efectuado com supervisão direta.

No entanto 45% diz ser necessário realizar supervisão, onde 10% realizam supervisão em todas as fases e outros 40% dos inquiridos é em apenas em algumas das fases da realização da sua função.

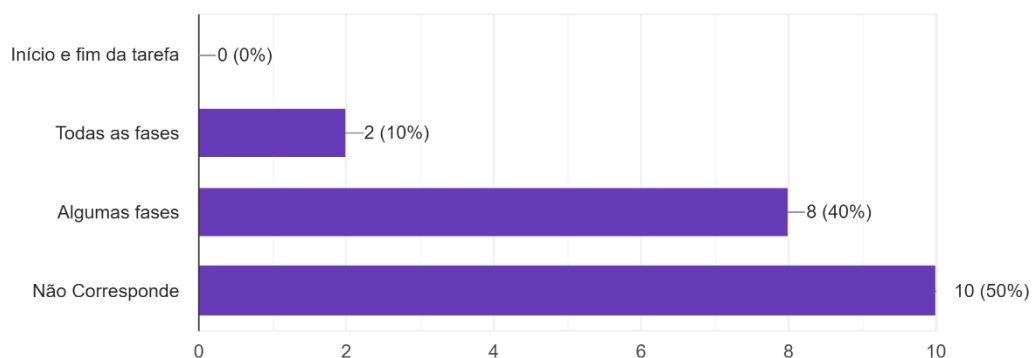


Figura 48- Realização da supervisão

40% dos colaboradores que responderam ao questionário dizem não ter subordinados diretos. 30% que corresponde a duas pessoas têm 2 subordinados, apenas duas pessoas que representam 10% é que têm 5 ou mais subordinados.

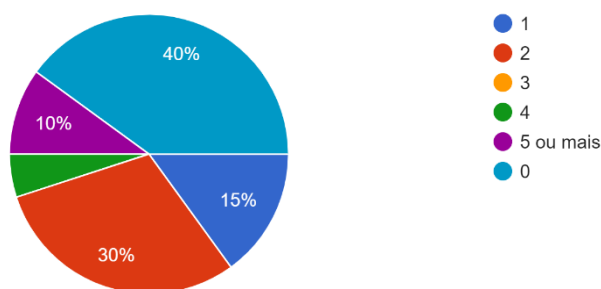


Figura 49- Subordinados diretos

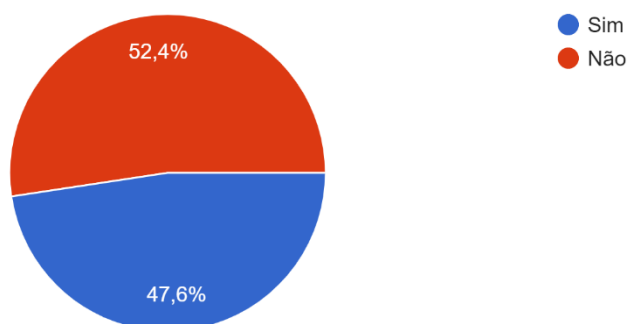
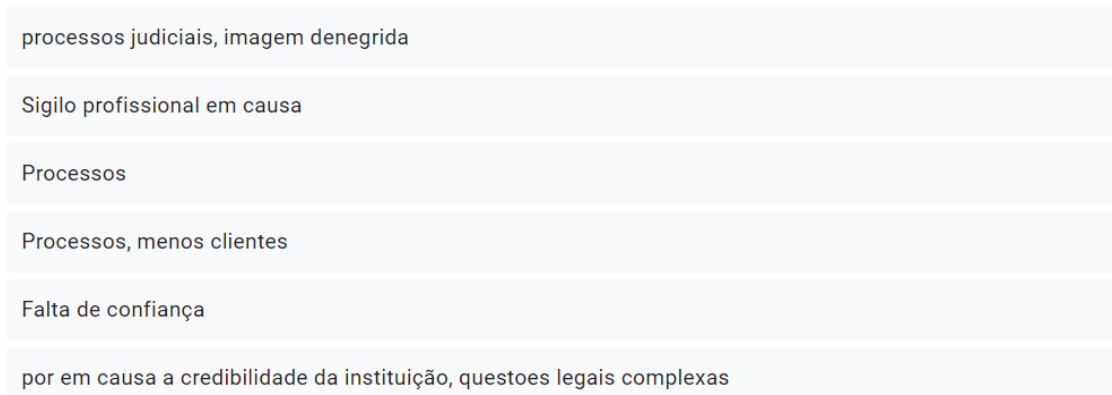


Figura 50- Acesso a informações confidenciais

Na figura acima conseguimos constatar que 50% dos colaboradores tem acesso a informações confidenciais e outros 50% não têm acesso. Desses 50% que tem acesso, em a consciência que se quebrarem o sigilo existirá consequências.



processos judiciais, imagem denegrida
Sigilo profissional em causa
Processos
Processos, menos clientes
Falta de confiança
por em causa a credibilidade da instituição, questões legais complexas

Figura 51- Consequências da quebra do sigilo profissional

3.10. Resposta a questão de partida e Discussão dos resultados

São apresentados em seguida os resultados obtidos para a resposta da questão de partida previamente descrita: “As funções dos colaboradores do Centro Paroquial de Assistência do Juncal (CPAJ) encontram-se adequadas ao conteúdo funcional do BTE e às que realmente são desempenhadas?”

Resultado 1- Para além, das 29 funções descritas no BTE efetuadas pelos colaboradores, existem ainda mais 21 funções que são frequentemente desempenhadas pelos colaboradores do CPAJ.

Resultado 2 - Um colaborador com funções de Ajudante de ação educativa, para além das funções descritas pelo BTE, realiza frequentemente tarefas relacionadas com o expediente geral do CPAJ, procede ao tratamento da correspondência e documentação, regista e atualiza informações e dados de gestão de pessoal e ainda atende, informa potenciais clientes e fornecedores. Sendo estas desadequadas à sua função, seria mais adequado a designação de Assistente Administrativo. Fazendo com que estas tarefas até agora distribuídas pelo diretor de serviços, diretora técnica, encarregada de serviços gerais, passassem para a colaboradora em questão.

Resultado 3- Neste processo de análise, foi perceptível a realização de tarefas semelhantes realizadas por funções diferentes. Constata-se que existe pelo menos duas TSG que desempenham tarefas de saída e/ou receção de crianças na instituição, não estando esta tarefa adequada a sua função. Propõe-se assim um ajuste de horários de duas AAE, para que, assegurem estas funções.

Resultado 4- Entre as funções de trabalhador de serviços gerais e de Ajudante de Ação Educativa (AAE), existe uma evidência clara que ambas asseguram a limpeza das instalações, e realizam tarefas de arrumação e distribuição. Proposta de melhoria de organização interna feita em reunião com as TSG gerais e AAE.

Resultado 5- Verifica-se que, a Educadora Social com funções de diretora técnica executa tarefas de planeamento e execução de atividades de música e de psicomotricidade para crianças dos 4 meses aos 5 anos, faz a gestão de atividades de intervenção da sala do berçário e da componente pedagógica em creche. No entanto, não desempenha as funções de promoção da melhoria contínua dos serviços prestados e a gestão de programas internos de qualidade, não implementa programas de formação, inicial e contínua, dirigidos aos profissionais, não incentiva a participação das famílias e da equipa no planeamento e avaliação das atividades, promovendo uma continuidade educativa e por fim, a interlocução com outras entidades e serviços, tendo em conta o bem-estar das crianças. Estas funções são desempenhadas pelo Diretor de Serviços.

Recomenda-se que, estas funções acima descritas, não desempenhadas, sejam restituídas à diretora técnica e as tarefas de execução de atividades de música e de psicomotricidade e a gestão de atividades da sala de berçário, sejam distribuídas entre as educadoras das respetivas salas e/ou se contrate um serviço externo que realize estas e outras atividades.

Resultado 6- Apura-se que, existe uma dificuldade de articulação no sistema de substituição da organização, na medida, em que no período de gozo de férias e interrupções letivas, existe um acréscimo da atividade, e uma diminuição de recursos humanos disponíveis na instituição dificultando assim a realização de todas as tarefas por parte dos colaboradores e ao mesmo tempo subcarga das mesmas. Nesse sentido, o investigador aponta para contratação temporária nos tempos de acréscimo atividade de um AAE e TSG e Ajudante de cozinha, para suprimir as necessidades do CPAJ.

Resultado 7 - Das 21 respostas obtidas no questionário, constata-se que o maior grupo de colaboradores exerce funções como, ajudante de ação educativa e que este em nível de habilitações literárias está em segundo lugar, com o nível de habilitações literárias maior, a seguir dos educadores de infância. Por outro lado, é a função que têm mais jovens trabalhadores com mais habilitações. No entanto 61,9% dos inquiridos têm mais de 39 anos.

Resultado 8 - Com a informação coletada e analisada conseguiu-se fazer uma proposta de melhora ao atual organograma da instituição deixando assim mais claro o “lugar” a que cada um dos colaboradores pertence, fazendo assim a proposta para a criação de uma nova área designada de serviços administrativos, com a respetiva assistente de serviços administrativos e de um ajudante de cozinha, criando assim dois descritivos funcionais novos tanto no manual de funções como na instituição. (Figura 52 - Proposta de atualização do organograma do CPAJ)

Resultado 9- Foi consolidado um descritivo provisório de funções a ser implementado na instituição, sendo este a base para implementação de outras técnicas de gestão de recursos humanos.

Este descritivo provisório tem o objetivo de informar e esclarecer aos diferentes colaboradores e responsáveis do processo respetivo procedimento, permitindo, que desta forma, o manual de funções esteja sempre atualizado, integrado, útil e dinâmico.

Resultado 10- Apenas umas pequenas percentagens de colaboradores revelam ter conhecimentos relevantes sobre a vida da instituição, como estratégia e informação económico-financeira. Com isto, propõe-se à direção do CPAJ providenciar reuniões para informar os colaboradores da vida da instituição e promover assim uma interação mais dinâmica entre direção e colaboradores.

Com a obtenção destes resultados, conseguiu-se obter assim uma resposta à questão de partida: As funções que os colaboradores do CPAJ desempenham não estão totalmente adequadas ao conteúdo funcional do BTE.

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal



Figura 52- Proposta de atualização do organograma do CPAJ

Capítulo IV – Conclusões

Conclusões

Esta investigação, realizada no Centro Paroquial de Assistência do Juncal, foi detetada a inexistência de uma análise e descrição de funções, sendo esta uma necessidade inata para melhorar os processos de gestão de recursos humanos, salientando pertinência desta investigação e assim criar um descritivo de funções.

Conseguiu-se assim, após esta investigação ter um melhor conhecimento dos trabalhadores e das funções existentes na organização e perceber as tarefas que os cooperantes praticam no seu dia-a-dia, os conhecimentos, capacidades, competências, habilitações, experiência, escolaridade, documentos/impressos que necessitam para desempenhar uma determinada função e ainda criar um manual de funções que terá um propósito de ser um documento dinâmico e presente em todas as etapas de organização da instituição.

O CPAJ é uma OES que conta com 27 colaboradores, com funções distintas, diretor de serviços, ajudantes de ação educativa, trabalhadores de serviços gerais e encarregado, educadora social com funções de direção técnica, educadoras de infância, a educadoras de infância com funções de coordenação pedagógica e a cozinheira formando assim 8 funções. Nesta investigação propomos a criação de mais duas funções a de assistente administrativo e a de ajudante de cozinha. Perfazendo um total de 10 funções na proposta do manual de funções.

O presente estudo teve como objetivo geral, a aplicação de práticas de gestão de recursos humanos, como forma de aperfeiçoar e elevar o desempenho dos recursos humanos da instituição CPAJ.

Como objetivos específicos pretendeu-se por caracterizar o CPAJ na sua estrutura orgânica, implementar um sistema de análise e descrição de funções, atualizar o organograma da instituição, averiguar sobreposições e lacunas nas tarefas e responsabilidades e por fim, incentivar a adoção de práticas de gestão de recursos humanos.

Do ponto de vista metodológico foi utilizada a metodologia de investigação-ação. As técnicas de recolha de informação sustentaram-se na análise documental, observação participante e inquérito por questionário.

A análise documental teve como propósito obter informações que possibilitam averiguar características sobre os modos de operar, a sua evolução e cultura organizacional. Por outro lado, esta análise documental vem a sustentar toda a investigação, comparando assim as categorias profissionais e suas funções no BTE e no contrato coletivo de trabalho da CNIS que é por onde a instituição se regula, com as que os colaboradores desempenham diariamente.

A observação participante culminou numa visão prática das funções desempenhadas e assim, conseguiu-se descrevê-las com a maior veracidade.

O questionário foi dirigido a todos os colaboradores da instituição, que reuniu dados utilizados na análise dos resultados. O conjunto de dados recolhidos permitiram dar resposta à pergunta de partida, objetivo geral e aos objetivos específicos definidos.

No processo de análise, foi perceptível a realização de tarefas semelhantes realizadas por funções diferentes, ficou concebido uma proposta de contratação de um(a) AAE e um(a) TSG por tempo incerto, restituição das tarefas de direção técnica e distribuição de tarefas de atividades por educadoras ou contratação serviços externos, para a prestação das mesmas e ainda de reformulação de horários para uma correta distribuição de tarefas por função. Ainda neste processo, chegou-se à conclusão de que, existia uma colaboradora a executar tarefas de administração, que revela ser tarefas desadequadas às funções de AEE, criando assim uma nova categoria profissional de Assistente Administrativo. Além destas propostas, consolidou-se um sistema de substituição, um novo organograma e por fim o manual de análise e descrição do CPAJ.

Dando resposta à questão de partida chegou-se à conclusão de que as tarefas desempenhadas pelos colaboradores não se encontram totalmente enquadradas com o conteúdo funcional do BTE.

No que concerne à instituição em estudo, conseguiu-se perceber que embora esta não detenha uma área organizacional definida de RH, após esta investigação-ação que envolveu todos os intervenientes, desde direção aos colaboradores, fomentou-se a preocupação para a importância desta área, fazendo com que a direção faça um acompanhamento mais próximo dos colaboradores

Após esta investigação considerou-se as OES, um elemento essencial para o desenvolvimento do país, sobretudo da comunidade a que esta serve, englobando a dimensão económica, social e ambiental. Este elemento tornou-se fulcral para o desenvolvimento das comunidades onde a priorização de estratégias de GRH tornam a

gestão mais eficaz, de forma a tornar os colaboradores mais produtivos e satisfeitos facilitando, assim, o eficaz aproveitamento da mão-de-obra, de forma a atingir tanto as metas individuais como organizacionais. Serra (2017)

Assim sendo, podemos concluir que a GRH desta organização em questão ainda é pouco valorizada no sentido em que, todas as tarefas de GRH estão distribuídas entre diretor de serviços, diretora técnica e encarregada de serviços gerais e como constatado anteriormente, o futuro das OES dependerá da GRH como estratégia integrante da organização e de profissionais especializados.

Limitações da Investigação

Esta investigação teve o objetivo de dar resposta à questão de partida que já estava previamente estipulada, no entanto, existiram algumas limitações que tiveram de ser circundadas. Uma das limitações encontradas foi no possível enviesamento das respostas ao inquérito por questionário, pois os inquiridos têm tendência em responder em concordância com as respostas socialmente desejáveis, com seus interesses individuais e também em perspetiva do seu estado emocional. O fator do investigador fazer parte da organização em estudo possibilitou um melhor acesso à informação e às características do CPAJ, no entanto o fator de proximidade poder ter enviesado os resultados, na medida em os observados mudam de comportamentos quando em estado de observação e ainda pela perceção do observador, devido ao conhecimento dos indivíduos, perspetivas e notas apontadas durante a observação.

Propostas para estudos posteriores

Este estudo de investigação-ação, na sua natureza não procurou apenas focalizar para a análise e descrição de funções, mas sim fomentar um crescimento e implementação de práticas de gestão de recursos humanos, nas OES.

Sendo assim, de seguida irá ser apresentada as possíveis considerações para estudos posteriores:

Proposta 1- Seria de grande interesse aferir sobre o processo de recrutamento, seleção e acolhimento, já que este envolve várias técnicas que têm o objetivo de atrair candidatos para um determinado exercício de uma função. (Pereira, M, 2013)

Proposta 2- Estudo experimental sobre avaliação de desempenho dos colaboradores, integrando um sistema de recompensas e testar a sua eficácia e pertinência nas OES.

Proposta 3- Desenvolver e aplicar um modelo de gestão de competências, possibilitando o desenrolar do sistema de desenvolvimento de carreiras. Estes modelos estão integrados nas GRH e permitem a promoção, transferência, reconversão e planos de succeção, por outro lado também integram as capacidades dos colaboradores, a possibilidade de mobilidade profissional, as necessidades presentes e futuras da organização. Pereira, S (2013)

Proposta 4- Um desafio decorrente deste estudo seria a verificação da implementação de um sistema de gestão de qualidade, na medida em que esta, será crucial em tempos futuros, na captação de financiamentos e na sustentabilidade da instituição.

Referências bibliográficas

Aguiar, A. (2019). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor: o exemplo da cercimarante (estudo de caso)*. Porto: Escola Superior de Tecnologia e Gestão Politécnico do Porto.

Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70. Lda.

Barney, J. B. & Wright, P, M (1998). On Becoming a Strategic Partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. . *Human Resource Management Journal*, (Vol. 37, 31-46). Acedido a: 21 de maio de 2021. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/%28SICI%291099-050X%28199821%2937%3A1%3C31%3A%3AAID-HRM4%3E3.0.CO%3B2-W>

Boletim do Trabalho e Emprego, n.º 1, 8/1/2020.

Caetano, A. V. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. 3.^a ed. Lisboa: RH Editora.

Carvalho, A. (2015). *Gestão de Recursos Humanos: Boas práticas para as unidades hoteleiras do norte de Portugal: Dissertação de Mestrado, Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização*. Porto: Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Carvalho, A. R. (2017). *Gestão de Recursos Humanos – Abordagem das boas práticas*. Porto: Vida Económica.

Centro Paroquial de Assistência do Juncal. (2011). *Entre gerações: os 50 anos do Centro Paroquial e as tradições do Juncal*. Juncal: Tipografia Alcobacense,lda.

Centro Paroquial de Assistência do Juncal. (2021). *Missão, Visão e Valores*. Acedido a 21 de Setembro de 2021. Disponível em: Obtido de CPAJ: <https://cpaj.pt/missao-visao-e-valores/>

Cooperativa António Sergio para a Economia Social (2011) *Economia social- retomar a iniciativa*. Acedido a 21 de maio de 2021: Disponível em: <https://www.cases.pt/livro-branco-economia-social-retomar-a-iniciativa-2/>

Cunningham, L. X. (2007). *Human Resource Management in Chinese Small and Medium Enterprises: A review and research agenda*. *Personal Review*, 415-439.

DeCenzo, D. A. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management (10th ed.)*. Hoboken, NJ: : John Wiley & Sons.

Decreto-Lei n.º 172-A/2014 Diário da República n.º 221/2014, 1º Suplemento, Série I de 2014-11-14. Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. Acedido a 20 maio 2021. Disponível em :<https://dre.pt/web/guest/pesquisa/search/58900566/details/normal?l=1>

Decreto-Lei n.º 119/83. Diário da República n.º 46/1983, Série I de 1983-02-25, Ministério dos Assuntos Sociais - Secretaria de Estado da Segurança Social.

Acedido a 20 de maio de 2021: Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/311401/details/normal?l=1>

Decreto-Lei n.º 89/95. Diário da República n.º 105/1995, Série I-A de 1995-05-06.

Ministério do Emprego e da Segurança Social. Acedido em 20 de Maio de 2021.

Disponível em: <https://dre.pt/home/-/dre/514445/details/maximized>

Drucker, P. F. (2006). *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos. Princípios e Práticas*. São Paulo: Pioneira.

Fernandes, J. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos na Organizações Sem Fins Lucrativos -O Caso da APPACDM do Porto*. Porto: Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Fonseca, K. (2012). *Investigação – Ação: uma metodologia para prática e reflexão docente*. Braga: Revista Onis Ciência.

Garrido, Á. (2016). *Cooperação e Solidariedade - Uma história da Economia Social (1ª ed.)*. Lisboa: Tinta da China.

Guerra, I. (2002). *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia de Ação – O Planeamento em Ciências Sociais*. Cascais: Principia.

Hespanha, P. M. (21 de Setembro de 2020). *Entre o Estado e o Mercado - As fragilidades das Instituições de Protecção Social em Portugal*. Obtido de

<http://santascasdamisericordia.blogspot.pt/2008/11/entre-o-estado-e-o-mercadoas.html>: Hespanha, P., Monteiro, A., Ferreira, A. C., Rodrigues, F., Nunes, M. H., Hespanha, M. J.

Huselid, M. (1995). *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*. *Academy of Management Journal*. 38 , pp. 635-872.

INE. (2019). *Conta Satélite da Economia Social*. Acedido a 21 de Setembro de 2020. Disponível em: https://cases.pt/wp-content/uploads/2019/07/19ContaSatEconSocial_2016.pdf

Instituto da Segurança Social, I. (2012). *Guia Prático – Constituição de Instituições*. Lisboa: Instituto da Segurança Social, I.P.

Jacob, L. (2002). *Ajudante Sénior: Uma hipótese de perfil profissional para as IPSS*. *Dissertação de Mestrado*. Lisboa: ISCTE.

Jacob, L. (2013). *Envelhecimento e Economia Social : Perspetivas Atuais* . Viseu: Psicosoma.

Koch, M. J. (1996). *Improving Labor Productivity: Human resource management policies do matter*. *Strategic Management Journal*, 17, 335-354.

Lei nº 30/2013 de 8 de maio: *Diário da República n.º 88/2013, Série I de 2013-05-08*, Assembleia da República. Acedido a 20 de maio de 2021. Disponível em:
<https://dre.pt/pesquisa/-/search/260892/details/normal?q=Lei+n.%C2%BA%2030%2F2013%2C%20de+8+de+maio>

Lucas, F. & Pereira, H. (2010). *Gestão das IPSS com Valências Diversificadas: Proposta de um Modelo de Referência de Atuação Estratégica dos Dirigentes*. Santarém: Escola Superior de Gestão de Santarém. Acedido a: 30 de Agosto de 2021. Disponível em:
<http://hdl.handle.net/10400.15/74>

Maia, L. (2018). *Impacto Económico e Social das IPSS*. Jornal de Negócios.

Marques, A. (2015). *Desenvolvimento do Sistema de Análise e Descrição de Funções da Associação mais Proximidade Melhor Vida. Trabalho de projeto*. Lisboa: ISEG.

Martins, M. (2017). *A Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: o Caso do Instituto Profissional do Terço*. Vila Nova de Gaia: Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia.

Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Acedido a 20 de maio de 2020. Disponível em: <https://dre.pt/home/-/dre/518043/details/maximized>

Moniz, B. (2010). *Conhecimento e Acção numa Empresa de Formação - O Contributo da Análise de Funções*. Lisboa: Universidade de Lisboa.

Moura, E. (1999). *Gestão de Recursos Humano. Influências e Determinantes do Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.

Neves, J. G. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e práticas*. In Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.

Ojokuku, R. S. (2014). *Human Resource Management Practices and Small Scale Business Performance : evidence from Osun State, South Western Nigeria..* Journal Of Emerging Trends In Economics And Management Sciences, 1-6.

Pereira, A. (2014). *Práticas de Recursos Humanos: O Caso da Associação de Solidariedade Social de Professores de Guimarães*. Guimarães: Universidade do Minho.

Pereira, M. (2013). *Gestão para Organizações não Governamentais*. Florianópolis: Tribo da Ilha.

Pereira, S. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS*. Porto Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Pereirinha, J. (2003). *Economia Social e Estado-Providência. Intervenção Social* 233 - 240. Universidade Luisiada. Lisboa: Repositório da Universidade Luisiada.

Pina e Cunha, Marques., C, Gomes., J, Cabral-Cardos., C, Rego., A, Campos e Cunha, R . (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pires, E. (2018). *Análise de Funções e Identificação de Competências: Contributos para a gestão estratégica de recursos humanos*. Porto: Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

Pitacas, J. A. (2019). *A Economia Social e Solidária e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Portugal: Anuário de la Economía.

Pitacas, J. R. (2020). *Economia Social numa Visão Plural* . Lisboa: Aos Papéis.

Portaria n.º 139/2007. *Diário da República n.º 20/2007, Série I de 2007-01-29*.

União das Misericórdias Portuguesas (2020). Acedido a 29 de Setembro de 2021.

Disponível em: <https://www.ump.pt/Home/misericordias/apresentacao/>

Quintela, D. (2016). *Recrutamento e Seleção de Pessoas: A Perceção dos Avaliadores*. Vila do Conde: Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.

Quivy, R. et al (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais (5ª edição)*. Lisboa: Gradiva.

Rego, A. (1998). *Lideranças nas Organizações: Teoria e Prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Ribeiro, M. R. (2014). *Fundamentos Metodológicos do Programa da Rede de Inovação em Gestão de Turismo*. Acedido a 04 Dezembro de 2021. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/KARLLAUNA/texto-1-fundamentos-metodologicos-do-programa>

Serra, L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: As Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa do Setor Automóvel*. Setúbal : Escola Superior de Ciências Empresariais.

Siddique, C. M. (2004). *Job Analysis: a Strategic Human Resource Management Practice*. The international Journal of Human Resource Management, 15(1), 219-244.

Silva, C. (2013). *O Papel da Liderança Transformacional no Engagement dos Trabalhadores de uma Organização na Área da Saúde*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais.

Soares, C. F. (2012). *A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social*. POAT/FSE: Gerir, Conhecer e Intervir. POAT/FSE:: Gerir, Conhecer e Intervir.

Sousa, et al. (s.d.). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num Contexto de crise económica*. Lisboa: IPI Consulting Network Portugal.

Sousa, M. J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos- Métodos e Práticas*. Lousã: Lidel.

Teixeira, A. (2013). *A importância dos Recursos Humanos na Qualidade e Efeitos no Desempenho Organizacional*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.

Tripp, D. (2005). *Pesquisa-Ação: Uma Introdução Metodológica*. São Paulo: Educação e Pesquisa.

**Apêndice I – Proposta do Manual de Funções do Centro Paroquial de Assistência
do Juncal**

MANUAL DE FUNÇÕES



CENTRO PAROQUIAL DE ASSISTÊNCIA DO JUNCAL

Índice

1.. Apresentação

Organograma Funcional do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

3.1 Objetivo

3.2 Aplicação

3.3 Definições

3.3.1 Criação de Funções

3.3.3 Fluxograma

3.4 Fluxograma do processo a realizar

3.5 Monitorização E Revisão

3.6 Descritivo funcional

4.Descritivo funcional

4.1. Diretor/a de Serviços;

4.2 Educador social com funções de Direção técnica

4.3. Educadores de Infância

4.3.1 Educadora de Infância com funções de coordenação

4.4 Ajudante de ação educativa

4.5. Encarregada de serviços gerais;

4.6. Trabalhador de Serviços Gerais;

4.7. Cozinheira

4.8 Ajudante de Cozinha

4.9 Assistente Administrativo

Apresentação

O presente documento, tem como principal objetivo ser uma ferramenta facilitadora do desempenho das várias funções no âmbito interno da organização da instituição. Com este documento pretende-se reunir e fornecer informação útil e concisa de modo a esclarecer e clarificar encargos como também exigências inerentes a cada função. Com isto, o presente manual visa o desenho de fluxogramas com processos de trabalho, nomeadamente o procedimento de revisão, criação e atualização de funções.

A Análise e Descrição de Funções é um instrumento de trabalho que nos permite identificar e sumariar os vários conteúdos das funções existentes numa organização. Esta consiste numa ferramenta de auxílio no que toca a organização da instituição e também nas tomadas de decisões. Além disso reforça a pertinência, eficiência e eficácia de cada função e por consequência eleva também a competitividade no seio de cada função.

Com este é possível compreender falhas de comunicação, sobreposições ou lacunas de responsabilidades e tarefas, ou até mesmo encontrar funções desadequadas. Só é possível melhorar o desempenho da instituição e garantir a sua sustentabilidade com o trabalho e empenho de todos os colaboradores, estes são um elemento fundamental na concretização dos objetivos e de uma adequada gestão das suas competências.

Deste modo, a estrutura do documento inicia-se com o organograma da instituição, de seguida os procedimentos de revisão, criação e atualização de funções. Dentro deste, encontram-se os objetivos, o âmbito de aplicação, definições e ainda o fluxograma do processo a realizar. Ainda dentro deste capítulo encontra-se o processo de monitorização e revisão.

No capítulo seguinte, está o descritivo de funções, com os seus pressupostos, índice de funções, e ainda o descritivo funcional de cada função da instituição.

Para concluir, está a tomada de consentimento informado do documento, este é assinado por todos os colaboradores da instituição. Sempre que se verifiquem alterações no documento, será dado conhecimento a cada colaborador e fará assim o registo do conhecimento desta alteração.

3. Procedimentos de Revisão, Criação e Atualização de Funções

3.1 Objetivo

Objetivo do presente documento é de informar e esclarecer aos diferentes colaboradores e responsáveis do processo respetivo procedimento de revisão, criação e Atualização de Funções permitindo, desta forma, se crie um sistema de funções do Centro Paroquial de Assistência do Juncal e que este se mantenha atualizado, integrado, útil e dinâmico.

3.2 Aplicação

O presente procedimento aplica-se a todas as funções das diferentes valências existentes na instituição. A gestão e coordenação da revisão, criação e atualização ficam a cargo do responsável dos recursos humanos da instituição.

3.3 Definições

3.3.1 Criação de Funções

Processo através do qual a nova função é analisada no seu conteúdo dando origem a vários instrumentos, nomeadamente ao seu descritivo funcional.

3.3.2 Revisão de Funções

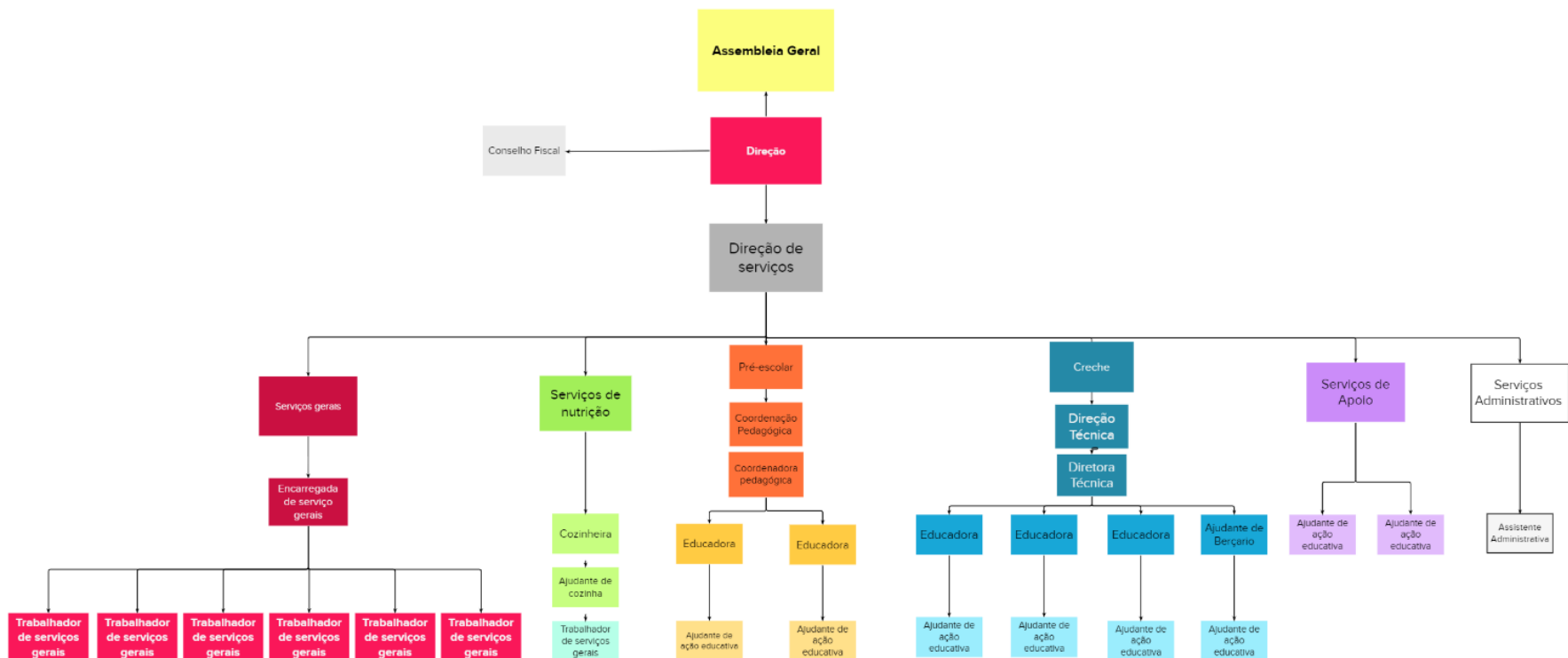
Processo através do qual as funções são revistas podendo ser ou não alteradas e atualizadas

3.3.3 Fluxograma

É a representação gráfica de um processo ou fluxo de trabalho, efetuado geralmente com recurso a figuras geométricas normalizadas e as setas unindo essas figuras geométricas. Tem o objetivo apresentar de forma rápida e descomplicada o fluxo de informações e ações da sequência operacional do processo.

3.3.4 Organograma

É um gráfico que representa visualmente a estrutura organizacional da instituição, neste caso em que lugar é que cada um de nós está na “casa”.



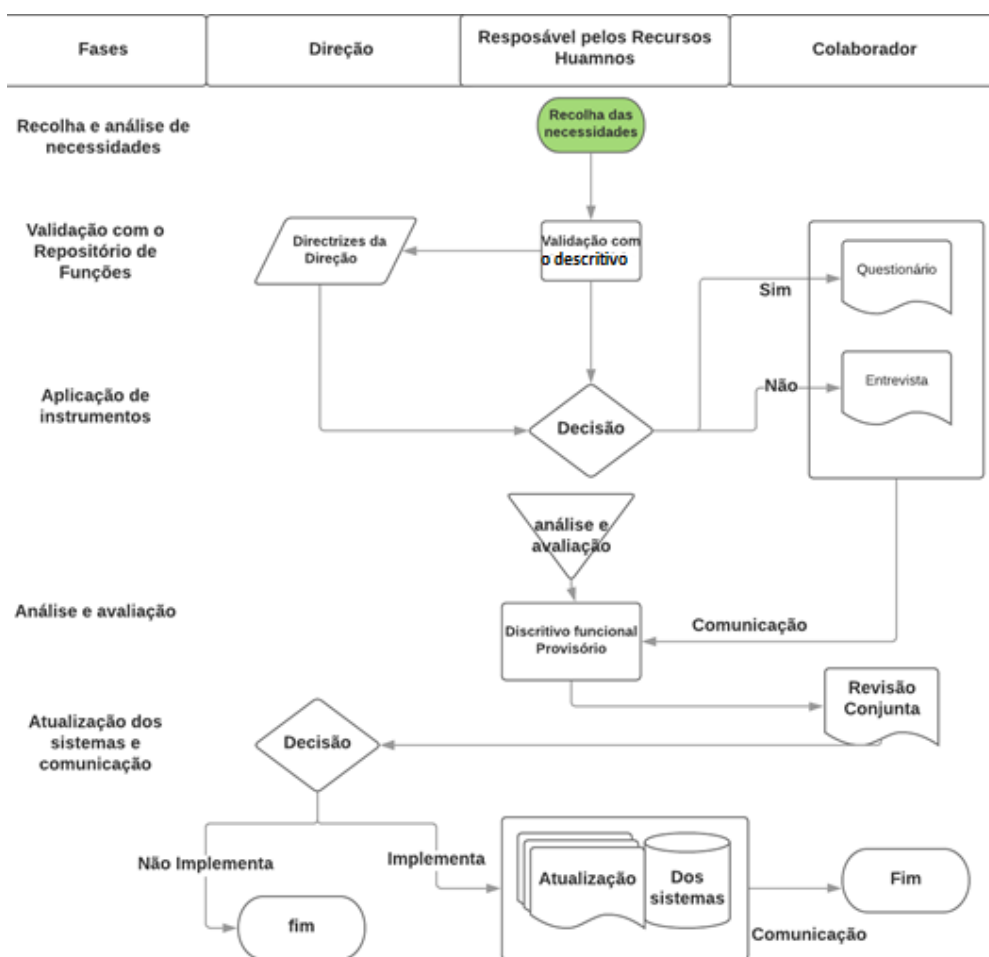
Organograma Funcional do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

A estrutura organizacional do CPAJ encontra-se composta por 6 áreas de intervenção, serviços gerais, serviços de nutrição, coordenação pedagógica, direção técnica e serviços de apoio e administrativos.

A Área dos serviços gerais é coordenada pela Encarregada de serviços gerais que tem a seu cargo todos os trabalhadores de serviços gerais da instituição. Por sua vez os serviços de nutrição são orientados pela cozinheira que tem a seu encargo a ajudante de cozinha e a trabalhadora de serviços gerais.

Já a direção técnica de Creche tem como responsável a diretora técnica, que tem como subordinados as educadoras e as auxiliares de ação educativa. Na Coordenação pedagógica de Pré-escolar temos a assumir funções uma educadora de infância que tem as educadoras a seu cargo, esta por sua vez tem as ajudantes de ação educativa. Por últimos temos os serviços de apoio e administrativos que contam com ajudantes de ação educativa e assistente administrativo. Todas as áreas acima mencionadas estão sobe alçada do diretor de serviços.

3.4 Fluxograma do processo a realizar



Para que este sistema de funções seja proveitoso, integrado, ativo e atual serão introduzidas um conjunto de atividades e etapas de modo a conseguir realizar a revisão, criação e atualização de funções. Nesta figura estão descritas as etapas e as formas de operar de modo a contribuírem para uma melhoria do funcionamento desta instituição.

3.5 Monitorização E Revisão

Para garantir a atualização de funções do Centro Paroquial de Assistência do Juncal, deverá ocorrer anualmente uma monitorização e revisão de funções, esta deverá ser uma fase integrante no processo.

3.6 Descritivo funcional

A criação do descritivo funcional é a representação documental das atitudes, comportamentos e conhecimentos técnico-profissionais que o titular da função deverá ter para que a mesma seja desempenhada com sucesso. O exercício de uma função é dinâmico, isto quer dizer que, pode haver alterações no conteúdo da função ao longo do tempo.

4. DESCRITIVO FUNCIONAL

4.1. Diretor/a de Serviços;

Habilitações literárias mínimas: Licenciatura nas áreas de gestão e áreas sociais.

Tempo de experiência: 1 ano em funções similares

Características humanas:

Essenciais: Perseverança, iniciativa, responsabilidade, confidencialidade, polivalência, disponibilidade, coerência e motivação

Uteis: Versatilidade, liderança, carinho, análise, inovação, disciplina, sociabilidade, fluidez verbal e criatividade;

Conhecimentos/ Outras características: Ser modelo de bons hábitos, ter conhecimentos de meios informáticos, dos procedimentos administrativos, do enquadramento fiscal e legal, e do funcionamento de toda a instituição.

Responsável hierárquico direto: Direção

Funcionários a cargo:

Todos

Material pelo qual é responsável:

Computador, impressora

Documentos/ Impressos utilizados:

Fichas de inscrição de clientes, regulamentos, listagens de sala, listagens de frequência, mapas de seguros, mapas processamentos para vencimentos, mapas de vendas, listagens pendentes, guias de transporte, guias de remessa, faturas, recibos, impresso de falta, requerimentos, ofícios, cartas, e-mails, impressos de candidatura, plataformas onde há impressos noutros suportes, registos, dos documentos de candidatura a projetos, grelhas de análise, submissão de documentos.

Quem o substitui na sua ausência:

Educadora social com funções de direção técnica/ Encarregada de Serviços Gerais

Funções:

Estuda, organiza e dirige, nos limites dos poderes de que está investido, as atividades da instituição;

Colabora na determinação da política da instituição;

Planeia a utilização mais conveniente da mão-de-obra, equipamento, materiais, instalações e capitais;

Orienta, dirige e fiscaliza a atividade da instituição segundo os planos estabelecidos, a política adotada e as normas e regulamentos prescritos;

Cria e mantém uma estrutura administrativa que permita explorar e dirigir a instituição de maneira eficaz;

Colabora na fixação da política financeira e exerce a verificação dos custos.

Estabelece parceria com outras entidades e fornecedores;

Articula o processamento de salários e centros de custos com a contabilidade;

Fatura e elabora planos de pagamentos dos utentes;

4.2 Educador social com funções de Direção técnica

Habilitações literárias mínimas: Licenciatura em educação social

Tempo de experiência: 1 ano em funções similares

Características humanas:

Essenciais: Versatilidade, liderança, carinho, análise, inovação, disciplina, sociabilidade, fluidez verbal e criatividade;

Uteis: Robustez física e perseverança

Conhecimentos/ Outras características: Conhecimento de toda a instituição, procedimentos administrativos, meios informáticos, dinamização de atividades, gestão de projetos, 1 socorros, supervisão do grupo, desenvolvimento das várias etapas da criança e ser modelo de bons hábitos.

Responsável hierárquico direto: Diretor de Serviços

Funcionários a cargo:

Educadoras e auxiliares de ação educativa da resposta social Creche

Material pelo qual é responsável:

Computador, impressora

Documentos/ Impressos utilizados:

Documentos pedagógicos e plataforma digital childdiary

Substituição em caso de ausência:

Diretor de serviços/encarregada de serviços gerais

Funções:

Presta ajuda técnica com carácter educativo e social, em ordem ao aperfeiçoamento das condições de vida dos grupos etários e sociais com que trabalha;

Planear e executar atividades de música e de psicomotricidade para crianças dos 4 meses aos 5 anos;

Gestão de atividades de intervenção da Sala do berçário;

Gestão da componente pedagógica em creche;

Supervisionar os critérios de admissão, conforme o disposto no regulamento interno;

Gerir, coordenar e supervisionar os profissionais;

4.3. Educadores de Infância

Habilitações literárias mínimas: Licenciatura/ Mestrado em educação básica

Tempo de experiência: 1 ano em funções similares

Características humanas:

Essenciais: perseverança, versatilidade, carinho, iniciativa, inovação, disciplina, responsabilidade, sociabilidade, fluidez verbal, imaginação, confidencialidade

Uteis: Robustez física, Liderança, Análise

Conhecimentos/ Outras características

Responsável hierárquico direto: Educador social com funções de Direção técnica de creche ou Educadora de infância com funções de coordenação pedagógica

Funcionários a cargo:

Auxiliar

Material pelo qual é responsável:

Computador, Tablet

Documentos/ Impressos utilizados:

projeto educativo, projeto de resposta social, projeto curricular de sala, plano semanal de atividades, FAD, PAI, avaliação diagnóstico, relatório de avaliação trimestral, relatório de avaliação atividade, relatório de atividades, relatório final., registo de entradas e saídas, registo de presenças;

Substituição em caso de ausência:

Auxiliar de ação educativa e/ou diretora técnica

Funções:

Dinamizar atividades Pedagógicas;

Acolher as crianças;

Dialogar com os pais das crianças;

- Coordenar o trabalho da auxiliar;
- Apoiar nas atividades de música e psicomotricidade
- Potenciar brincadeiras Livres;
- Supervisão do grupo;
- Encorajar as crianças na arrumação da sala;
- Reunir e orientar o grupo;
- Responsável pela higiene do grupo;
- Estimular as crianças a comerem sozinhas durante as refeições;
- Promover regras básicas de etiqueta à mesa;
- Apoiar na hora da sesta;
- Escolher e planificar atividades;
- Elaborar projetos pedagógicos;
- Preparar atividades e materiais;
- Avaliação das crianças;
- Dinamização de atividades de grande grupo;
- Supervisionar os grupos;
- Relaciona-se com as crianças por forma a favorecer a necessária segurança afetiva e a promover a sua autonomia;
- Fomenta a cooperação entre as crianças;

4.4. Educadora de Infância com funções de coordenação

Para além da cima descritas a educadora com funções de coordenação pedagógica tem as funções de:

- Representar a equipa pedagógica de pré-escolar perante a Direção da Instituição
- Fornecer à Direção as informações por ela solicitadas e atender às suas recomendações, transmitindo-as á equipa pedagógica de pré-escolar

- Coordenar as atividades decorrentes do projeto curricular de turma, do projeto educativo, do projeto de resposta social e do plano de atividades;

- Convocar as reuniões da Equipa Pedagógica de Pré-escolar e dirigir os respetivos trabalhos;

- Promover a troca de experiências e cooperação entre todos os docentes de pré-escolar, incentivando o relacionamento positivo entre todas as valências da instituição;

- Assegurar a consecução das Orientações Curriculares e dos projetos curriculares, promovendo a adequação dos seus objetivos e conteúdos à situação concreta da instituição, de acordo com os objetivos do Projeto Educativo e em conformidade com o Plano Anual de Atividades;

- Promover a articulação com a valência de creche;

- Inventariar as necessidades da valência de Pré-escolar (propostas pelos elementos da equipa pedagógica de Pré-escolar);

- Elaborar com a colaboração da Equipa pedagógica de Creche e de Pré-escolar, os relatórios periódicos e final, decorrentes da execução do Plano Anual de Atividades;

- Gerir em conjunto com a Diretora Técnica de Creche, os espaços e equipamentos, bem como todos os outros recursos educativos;

- Elaborar, em conjunto com a comunidade escolar e zelar pelo cumprimento do estabelecido nos vários documentos de gestão pedagógica da instituição: Projeto Educativo, Projeto de Resposta Social de Pré-escolar, Projeto Curricular de grupo e Plano Anual de Atividades;

- Tomar conhecimento e fazer a receção do Projeto Curricular de cada docente de pré-escolar, assegurando que este se coaduna com o Projeto Educativo e o Projeto Curricular de resposta Social e que integra todas as áreas de conteúdo estabelecidas pelas Orientações Curriculares;

- Apresentar, em conjunto com a Diretora Técnica de Creche, um relatório crítico anual por resposta social, do trabalho desenvolvido;

4.4 Ajudante de ação educativa

Habilitações literárias mínimas: 12^a Ano de escolaridade

Tempo de experiência: 1 ano em funções similares

Características humanas:

Essenciais: Inovação, Responsabilidade, Carinho, Disciplina

Úteis: Robustez física, Liderança

Conhecimentos/ Outras características:

Conhecimento do funcionamento de toda a instituição, conhecimento do enquadramento fiscal e legal, primeiros socorros, supervisão do grupo, conhecer as várias etapas de desenvolvimento da criança, ser modelo de bons hábitos, comportamentos e atitudes

Responsável hierárquico direto: Educadora social com funções de direção técnica de creche / Educadora de infância com funções de coordenação pedagógica

Material pelo qual é responsável:

Computador, Tablet

Documentos/ Impressos utilizados:

Registos de entregas das crianças, registo de higienização de espaços

Substituição em caso de Ausência:

Auxiliar de ação educativa e/ou diretora técnica

Funções:

Participa nas atividades socioeducativas;

Cuidar da higiene da criança e facilitar a aquisição destes hábitos de saúde;

Ajuda nas tarefas de alimentação, cuidados de higiene e conforto diretamente relacionados com a criança;

Vigia as crianças durante o repouso e na sala;

Assiste as crianças nos transportes, nos recreios, nos passeios e visitas de estudo;

Apoia na manutenção dos espaços e quando possível realiza a higienização dos mesmos;

Estar atenta aos sintomas de alteração de saúde que podem ocorrer nas crianças;

Desenvolver atividades que promovam vivências infantis ricas do ponto de vista: sensorial, motor, cognitivo, afetivo e social.

Ser modelo de bons hábitos, comportamentos e atitudes para a promoção dos mesmos, por parte das crianças;

Procurar os materiais e recursos tecnológicos úteis ao desenvolvimento de atividades adequadas às crianças.

Dialogar com os pais das crianças;

Potenciar brincadeiras Livres;

Supervisão do grupo;

4.5. Encarregada de serviços gerais;

Habilitações literárias mínimas: 12^a Ano de escolaridade

Tempo de experiência: 1 ano em funções similares

Características humanas:

Essenciais: perseverança, versatilidade, carinho, iniciativa, inovação, disciplina, responsabilidade, sociabilidade, fluidez verbal, imaginação, confidencialidade e liderança

Conhecimentos/ Outras características:

Conhecimento do funcionamento de toda a instituição, conhecimento do enquadramento fiscal e legal, primeiros socorros, supervisão do grupo, conhecer as várias etapas de desenvolvimento da criança, ser modelo de bons hábitos, comportamentos e atitudes, conhecimentos sobre os processos administrativos, conhecimentos dos materiais de manutenção e gestão de stocks.

Responsável hierárquico direto: Diretor de serviços

Funcionários a cargo:

Trabalhadores de serviços gerais

Material pelo qual é responsável:

Material de Limpeza e stocks.

Documentos/ Impressos utilizados:

Registo de higienização de espaços, gestão dos stocks, impressos de falta e marcação de férias das auxiliares de serviços gerais

Substituição em caso de ausência:

Auxiliar de ação educativa e/ou diretora técnica

Funções:

Executar tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento da instituição

Organizar e promover o bom funcionamento dos serviços gerais;

Assegurar a limpeza e conservação das instalações;

Superintende a coordenação geral da área dos serviços gerais;

Serve refeições em refeitórios;

Faz a Gestão do stock de toda a instituição;

Faz a gestão de faltas e férias do pessoal;

4.6. Trabalhadores de Serviços Gerais;

Habilitações literárias mínimas: 9º Ano de escolaridade

Tempo de experiência: Sem experiência

Características humanas:

Essenciais:

Versatilidade, carinho, iniciativa, responsabilidade, sociabilidade e confidencialidade.

Úteis:

Perseverança, liderança, inovação, imaginação e fluidez verbal.

Conhecimentos/ Outras características:

Conhecimento do funcionamento de toda a organização, Conhecimento dos materiais de manutenção, conhecimento do plano de higiene e de primeiros socorros.

Responsável hierárquico direto: Encarregada de serviços gerais

Material pelo qual é responsável:

Material de Limpeza

Documentos/ Impressos utilizados:

Registo de higienização de espaços;

Substituição em caso de ausência:

Encarregado de serviços gerais e/ou auxiliar de serviços gerais;

Funções:

Executar tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento da instituição;

Assegurar a limpeza e conservação das instalações;

Colaborar nos trabalhos auxiliares de montagem, desmontagem e conservação de equipamentos;

Realizar tarefas de arrumação e distribuição;

Executar outras tarefas simples, não especificadas, de carácter manual;

4.7. Cozinheira

Habilitações literárias mínimas: Técnico profissional na área

Tempo de experiência: 1 ano em funções similares

Características humanas:

Essenciais:

Perseverança, versatilidade, liderança, iniciativa, análise, robustez física, disciplina e responsabilidade;

Uteis: carinho, inovação, sociabilidade, fluidez verbal e imaginação;

Conhecimentos/ Outras características:

Conhecimentos da instituição, ser modelo de bons hábitos, supervisionar o grupo, conhecimentos de primeiros socorros, dos materiais de manutenção e dos procedimentos do HACCP;

Responsável hierárquico direto: Diretor de Serviços

Material pelo qual é responsável:

Material de cozinha,

Documentos/ Impressos utilizados:

Registo de higienização de espaços; registos HACCP, faturas, notas de encomendas, fornecedores;

Substituição em caso de ausência:

Encarregado de serviços gerais e/ou ajudante de cozinha

Funções:

Confeciona as refeições;

Recebe e conserva os víveres e outros produtos necessários à sua confeção;

Amanha o peixe, prepara os legumes e a carne e procede à execução das operações culinárias;

Emprata-os, garante-os e confeciona os doces destinados às refeições;

Executa ou zela pela limpeza da cozinha e dos utensílios

Executa e é responsável pelos procedimentos necessários para o cumprimento das normas HACCP;

Executar outras tarefas simples, não especificadas, de carácter manual

4.8 Ajudante de cozinha

Habilitações literárias mínimas: 12º Ano de escolaridade

Tempo de experiência: 1 ano em funções similares

Características humanas:

Essenciais:

Perseverança, versatilidade, iniciativa, análise, robustez física, disciplina e responsabilidade;

Uteis: carinho, inovação, sociabilidade, fluidez verbal e imaginação;

Conhecimentos/ Outras características:

Conhecimentos da instituição, ser modelo de bons hábitos, supervisionar o grupo, conhecimentos de primeiros socorros, dos materiais de manutenção e dos procedimentos do HACCP;

Responsável hierárquico direto: Cozinheira

Material pelo qual é responsável:

Material de cozinha,

Documentos/ Impressos utilizados:

Registo de higienização de espaços; registos HACCP

Substituição em caso de ausência:

Encarregado de serviços gerais e/ou chefe de cozinha

Funções:

Auxilia o cozinheiro na execução das suas tarefas;

Limpa e corta legumes, carnes, peixe ou outros alimentos;

Prepara guarnições para os pratos;

Executa e colabora nos trabalhos de arrumação e limpeza da sua secção;

Colabora no serviço de refeitório;

Executa ou zela pela limpeza da cozinha, refeitório, serviço de transporte de alimentos e utensílios;

Executar tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento da instituição;

Cumprir os procedimentos do HACCP;

4.9 Assistente Administrativo

Habilitações literárias mínimas: 12º Ano de escolaridade

Tempo de experiência: 1 ano em funções similares

Características humanas:

Essenciais:

Perseverança, versatilidade, iniciativa, análise, disciplina e responsabilidade;

Uteis: carinho, inovação, sociabilidade, fluidez verbal e imaginação;

Conhecimentos/ Outras características:

Conhecimentos da instituição, conhecimentos de modelos de gestão de RH; ser modelo de bons hábitos, ter conhecimentos informativos, conhecimentos de primeiros socorros,

Responsável hierárquico direto: Diretor de Serviços

Material pelo qual é responsável:

Computador, impressora, telemóvel e telefone da instituição

Documentos/ Impressos utilizados:

Notas de encomendas, registo de ocorrências, de fornecedores, clientes e colaboradores, registos de faltas e férias,

Substituição em caso de ausência:

Diretor de Serviços ou Diretora Técnica

1. Funções:

2. Executa tarefas relacionadas com o expediente geral da instituição, de acordo com procedimentos estabelecidos;
3. Procede ao tratamento adequado de correspondência e documentação;
4. Regista e atualiza informação e os dados necessários à gestão das áreas funcionais do CPAJ;
5. Atende, informa ou encaminha o público interno ou externo à instituição.

Apêndice II- Modelo do questionário

Análise de Funções

Nota Introdutória

O presente questionário como principal objetivo de recolher informações à cerca das tarefas, funções exigidas ao desempenho dos diferentes grupos organizacionais do Centro Paroquial de Assistência do Juncal.

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

***Obrigatório**

Orientações de Preenchimento

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

1. Sexo

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

2. Antiguidade (anos de serviço)

Marcar apenas uma oval.

-3

3-9

10-15

16-20

+20

3. Categoria de contrato

Marcar apenas uma oval.

Contrato a termo

Contrato sem termo

Contrato a termo incerto

4. Idade

Marcar apenas uma oval.

- 18 -28
- 29-38
- 39-48
- 49-65
- + de 65

5. Habilitações Literárias *

Marcar apenas uma oval.

- 1º Ciclo
- 2º Ciclo
- 3º Ciclo
- Secundário
- Técnico Profissional
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra: _____

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

6. Designação da Função: *

Marcar apenas uma oval.

- Trabalhador de serviços gerais
- Ajudante de ação educativa
- Educador de infância
- Encarregado de serviços gerais
- Diretor de Serviços
- Educador Social
- Ajudante de cozinha
- Cozinheira
- Outra: _____

7. Grupo Organizacional

Marcar apenas uma oval.

- CAF e AAAF
- Pré-escolar
- Creche
- Cozinha
- Secretaria
- Ação social
- Outra: _____

8. Superior Hierárquico

9. Categoria Profissional do superior

12. Que outras funções desempenha que não esteja descrita no quadro acima

13. Quais os formulários/impressos utilizados na realização da função que desempenha

14. Indique quais os materiais/equipamentos utilizados na execução das suas funções

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

Marcar tudo o que for aplicável.

- 1º Ciclo
- 2º Ciclo
- 3º Ciclo
- Secundário
- Técnico Profissional
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

10. Número de Colaboradores com a mesma função no grupo organizacional

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5
 5+
 Outra: _____

Descrição da Função
Desempenhada

Responda apenas se a sessão corresponder à sua função
(Trabalhador de serviços gerais)

11. Responda apenas se o seu cargo for de:

Trabalhador de serviços gerais -Frequência de execução das funções

Marcar apenas uma oval por linha.

	Executar tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento da instituição	Assegurar a limpeza e conservação das instalações;	Serve refeições em refeitórios;	Colaborar nos trabalhos auxiliares de montagem, desmontagem e conservação de equipamentos;	Realizar tarefas de arrumação e distribuição	Exercer outras similitudes
Muito Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frequente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muito Frequente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

18. Das seguintes características, selecione a importância destas características, para o desempenho das suas funções.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Pouca	razoável	Importante	Muito Importante	Não Corresponde
Conhecimento do funcionamento de toda a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento do enquadramento fiscal e legal nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação e imagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carta de condução	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento de materiais de manutenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento dos procedimentos administrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento de meios informáticos (Aplicativos Windows)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dinamizar atividades Pedagógicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos de arquivo de documentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos de gestão de projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos de primeiros socorros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supervisão do grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos das várias etapas de desenvolvimento da criança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser modelo de bons	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

16. Qual o tempo mínimo de experiência necessário para habilitar uma pessoa a desempenhar a sua função?

Marcar apenas uma oval.

- Sem experiência
 6 meses
 1 ano
 2 anos
 5 anos
 + 5 anos

17. Características Humanas da Função

Marcar apenas uma oval por linha.

	Essencial	Útil	Desnecessário
Perseverança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Versavilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carinho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Robustez física	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fluidez verbal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imaginação/Criatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confidencialidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Quais os formulários/impressos utilizados na realização da função que desempenha

23. Indique quais os materiais/equipamentos utilizados na execução das suas funções

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

Marcar tudo o que for aplicável.

- 1º Ciclo
- 2º Ciclo
- 3º Ciclo
- Secundário
- Técnico Profissional
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

hábitos,
comportamentos e
atitudes para a
promoção dos
mesmos

19. Outras características que considera pertinente para o bom desempenho da função?

Descrição da Função
Desempenhada

Responda apenas se a sessão corresponder à sua função
(Encarregado de Serviços Gerais)

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

20. Responda apenas se o seu cargo for de:

Encarregado de Serviços Gerais -Frequência de execução das funções

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito Raramente	Raramente	Frequente	Muito Frequente
Executar tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento da instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assegurar a limpeza e conservação das instalações;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serve refeições em refeitórios;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaborar nos trabalhos auxiliares de montagem, desmontagem e conservação de equipamentos;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizar tarefas de arrumação e distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Executar outras tarefas simples, não especificadas, de carácter manual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizar e promover o bom funcionamento dos serviços gerais;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Superintende a coordenação geral da área dos serviços gerais:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Que outras funções desempenha que não esteja descrita no quadro acima

22. Quais os formulários/impressos utilizados na realização da função que desempenha

23. Indique quais os materiais/equipamentos utilizados na execução das suas funções

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

Marcar tudo o que for aplicável.

- 1º Ciclo
- 2º Ciclo
- 3º Ciclo
- Secundário
- Técnico Profissional
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

25. Qual o tempo mínimo de experiência necessário para habilitar uma pessoa a desempenhar a sua função?

Marcar apenas uma oval.

- Sem experiência
 6 meses
 1 ano
 2 anos
 ,
 + 5 anos

26. Características Humanas da Função

Marcar apenas uma oval por linha.

	Essencial	Útil	Desnecessário
Perseverança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Versatilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carinho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Robustez física	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fluidez verbal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imaginação/Criatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confidencialidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

hábitos,
comportamentos e
atitudes para a
promoção dos
mesmos

28. Outras características que considera pertinente para o bom desempenho da função?

Descrição da Função
Desempenhada

Responda apenas se a sessão corresponder à sua função
(Educador de Infância)

29. Responda apenas se o seu cargo for de:
Educador de Infância -Frequência de execução das funções

Marcar apenas uma oval por linha.

	Dinamizar atividades Pedagógicas	Assegurar a limpeza e conservação das instalações;	Serve refeições em refeitórios;	Colaborar nos trabalhos auxiliares de montagem, desmontagem e conservação de equipamentos;	Realizar tarefas de arrumação e distribuição	Propor brincac livre
Muito Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frequente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muito Frequente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Que outras funções desempenha que não esteja descrita no quadro acima

31. Quais os formulários/impressos utilizados na realização da função que desempenha

32. Indique quais os materiais/equipamentos utilizados na execução das suas funções

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

Marcar tudo o que for aplicável.

- 1º Ciclo
- 2º Ciclo
- 3º Ciclo
- Secundário
- Técnico Profissional
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

34. Qual o tempo mínimo de experiência necessário para habilitar uma pessoa a desempenhar a sua função?

Marcar apenas uma oval.

- Sem experiência
 6 meses
 1 ano
 2 anos
 5 anos
 + 5 anos

35. Características Humanas da Função

Marcar apenas uma oval por linha.

	Essencial	Útil	Desnecessário
Perseverança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Versavilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carinho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Robustez física	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fluidez verbal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imaginação/Criatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confidencialidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

36. Das seguintes características, selecione a importância destas características, para o desempenho das suas funções.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Pouca	razoável	Importante	Muito Importante	Não Corresponde
Conhecimento do funcionamento de toda a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento do enquadramento fiscal e legal nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação e imagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carta de condução	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento de materiais de manutenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento dos procedimentos administrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento de meios informáticos (Aplicativos Windows)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dinamizar atividades Pedagógicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos de arquivo de documentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos de gestão de projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos de primeiros socorros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supervisão do grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos das várias etapas de desenvolvimento da criança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser modelo de bons	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. Que outras funções desempenha que não esteja descrita no quadro acima

41. Quais os formulários/impressos utilizados na realização da função que desempenha

42. Indique quais os materiais/equipamentos utilizados na execução das suas funções

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

Marcar tudo o que for aplicável.

- 1º Ciclo
- 2º Ciclo
- 3º Ciclo
- Secundário
- Técnico Profissional
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

44. Qual o tempo mínimo de experiência necessário para habilitar uma pessoa a desempenhar a sua função?

Marcar apenas uma oval.

- Sem experiência
 6 meses
 1 ano
 2 anos
 5 anos
 + 5 anos

45. Características Humanas da Função

Marcar apenas uma oval por linha.

	Essencial	Útil	Desnecessário
Perseverança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Versavilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carinho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Robustez física	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fluidez verbal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imaginação/Criatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confidencialidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

46. Das seguintes características, selecione a importância destas características, para o desempenho das suas funções.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Pouca	razoável	Importante	Muito Importante	Não Corresponde
Conhecimento do funcionamento de toda a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento do enquadramento fiscal e legal nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação e imagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carta de condução	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento de materiais de manutenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento dos procedimentos administrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento de meios informáticos (Aplicativos Windows)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dinamizar atividades Pedagógicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos de arquivo de documentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos de gestão de projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos de primeiros socorros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supervisão do grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos das várias etapas de desenvolvimento da criança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser modelo de bons	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

hábitos,
comportamentos e
atitudes para a
promoção dos
mesmos

47. Outras características que considera pertinente para o bom desempenho da função?

Descrição da Função
Desempenhada

Responda apenas se a sessão corresponder à sua função
(Diretor de Serviços)

48. Responda apenas se o seu cargo for de:

Diretor de Serviços -Frequência de execução das funções

Marcar apenas uma oval por linha.

	Gerir as equipas das respostas sociais	Gerir os processos de gestão das respostas	Dirigir o serviço, assumindo a responsabilidade pela sua organização, planificação, execução, controlo e avaliação	Gerir a programação de atividades e apoiar o desempenho dos colaboradores da instituição	Promover as relações inter- pessoais da equipa de trabalho	Reportar a direção as sugestões de melhoria social, como a conformidade e reclamações
Muito Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frequente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muito Frequente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

53. Qual o tempo mínimo de experiência necessário para habilitar uma pessoa a desempenhar a sua função?

Marcar apenas uma oval.

- Sem experiência
 6 meses
 1 ano
 2 anos
 5 anos
 + 5 anos

54. Características Humanas da Função

Marcar apenas uma oval por linha.

	Essencial	Útil	Desnecessário
Perseverança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Versavilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carinho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Robustez física	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fluidez verbal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imaginação/Criatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confidencialidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

49. Que outras funções desempenha que não esteja descrita no quadro acima

50. Quais os formulários/impressos utilizados na realização da função que desempenha

51. Indique quais os materiais/equipamentos utilizados na execução das suas funções

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

Marcar tudo o que for aplicável.

- 1º Ciclo
- 2º Ciclo
- 3º Ciclo
- Secundário
- Técnico Profissional
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

hábitos,
comportamentos e
atitudes para a
promoção dos
mesmos

56. Outras características que considera pertinente para o bom desempenho da função?

Descrição da Função
Desempenhada

Responda apenas se a sessão corresponder à sua função (Ajudante de ação educativa)

57. Responda apenas se o seu cargo for de:
Ajudante de ação educativa -Frequência de execução das funções

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito Raramente	Raramente	Frequente	Muito Frequente
Preparar a alimentação da criança, consoante a sua idade e necessidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuidar da higiene da criança e facilitar a aquisição destes hábitos de saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser modelo de bons hábitos, comportamentos e atitudes para a promoção dos mesmos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizar tarefas de arrumação e distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dialogar com os pais das crianças;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizar e prestar apoio na higienização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

55. Das seguintes características, selecione a importância destas características, para o desempenho das suas funções.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Pouca	razoável	Importante	Muito Importante	Não Corresponde
Conhecimento do funcionamento de toda a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento do enquadramento fiscal e legal nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação e imagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carta de condução	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento de materiais de manutenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento dos procedimentos administrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento de meios informáticos (Aplicativos Windows)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dinamizar atividades Pedagógicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos de arquivo de documentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos de gestão de projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos de primeiros socorros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supervisão do grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos das várias etapas de desenvolvimento da criança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser modelo de bons	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

62. Qual o tempo mínimo de experiência necessário para habilitar uma pessoa a desempenhar a sua função?

Marcar apenas uma oval.

- Sem experiência
 6 meses
 1 ano
 2 anos
 5 anos
 + 5 anos

63. Características Humanas da Função

Marcar apenas uma oval por linha.

	Essencial	Útil	Desnecessário
Perseverança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Versavilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carinho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Robustez física	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fluidez verbal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imaginação/Criatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confidencialidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

64. Das seguintes características, selecione a importância destas características, para o desempenho das suas funções.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Pouca	razoável	Importante	Muito Importante	Não Corresponde
Conhecimento do funcionamento de toda a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento do enquadramento fiscal e legal nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação e imagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carta de condução	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento de materiais de manutenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento dos procedimentos administrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento de meios informáticos (Aplicativos Windows)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dinamizar atividades Pedagógicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos de arquivo de documentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos de gestão de projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos de primeiros socorros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supervisão do grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos das várias etapas de desenvolvimento da criança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser modelo de bons	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

hábitos,
comportamentos e
atitudes para a
promoção dos
mesmos

65. Outras características que considera pertinente para o bom desempenho da função?

Descrição da Função
Desempenhada

Responda apenas se a sessão corresponder à sua função
(Ajudante de cozinha)

66. Responda apenas se o seu cargo for de:
Ajudante de Cozinha Frequência de execução das funções

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito Raramente	Raramente	Frequente	Muito Frequente
Executar tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento da instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assegurar a limpeza e conservação das instalações;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auxilia o cozinheiro na execução das suas tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpa e corta legumes, carnes, peixe ou outros alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prepara guarnições para os pratos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Executa e colabora nos trabalhos de arrumação e limpeza da sua secção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colabora no serviço de refeitório	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

67. Que outras funções desempenha que não esteja descrita no quadro acima

68. Quais os formulários/impressos utilizados na realização da função que desempenha

69. Indique quais os materiais/equipamentos utilizados na execução das suas funções

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

Marcar tudo o que for aplicável.

- 1º Ciclo
- 2º Ciclo
- 3º Ciclo
- Secundário
- Técnico Profissional
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

71. Qual o tempo mínimo de experiência necessário para habilitar uma pessoa a desempenhar a sua função?

Marcar apenas uma oval.

- Sem experiência
 6 meses
 1 ano
 2 anos
 5 anos
 + 5 anos

72. Características Humanas da Função

Marcar apenas uma oval por linha.

	Essencial	Útil	Desnecessário
Perseverança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Versavilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carinho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Robustez física	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fluidez verbal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imaginação/Criatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confidencialidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

73. Das seguintes características, selecione a importância destas características, para o desempenho das suas funções.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Pouca	razoável	Importante	Muito Importante	Não Corresponde
Conhecimento do funcionamento de toda a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento do enquadramento fiscal e legal nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação e imagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carta de condução	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento de materiais de manutenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento dos procedimentos administrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento de meios informáticos (Aplicativos Windows)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dinamizar atividades Pedagógicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos de arquivo de documentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos de gestão de projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos de primeiros socorros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supervisão do grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos das várias etapas de desenvolvimento da criança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser modelo de bons	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

hábitos,
comportamentos e
atitudes para a
promoção dos
mesmos

74. Outras características que considera pertinente para o bom desempenho da função?

Descrição da Função
Desempenhada

Responda apenas se a sessão corresponder à sua função
(Educador Social)

75. Responda apenas se o seu cargo for de:
Educador social -Frequência de execução das funções

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito Raramente	Raramente	Frequente	Muito Frequente
Realizar tarefas de arrumação e distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza e apoia atividades de carácter recreativo,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aperfeiçoa das condições do grupo em que trabalha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presta ajuda técnica com carácter educativo e social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

76. Que outras funções desempenha que não esteja descrita no quadro acima

77. Quais os formulários/impressos utilizados na realização da função que desempenha

78. Indique quais os materiais/equipamentos utilizados na execução das suas funções

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

Marcar tudo o que for aplicável.

- 1º Ciclo
- 2º Ciclo
- 3º Ciclo
- Secundário
- Técnico Profissional
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

80. Qual o tempo mínimo de experiência necessário para habilitar uma pessoa a desempenhar a sua função?

Marcar apenas uma oval.

- Sem experiência
 6 meses
 1 ano
 2 anos
 5 anos
 + 5 anos

81. Características Humanas da Função

Marcar apenas uma oval por linha.

	Essencial	Útil	Desnecessário
Perseverança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Versatilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carinho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Robustez física	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fluidez verbal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imaginação/Criatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confidencialidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

82. Das seguintes características, selecione a importância destas características, para o desempenho das suas funções.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Pouca	razoável	Importante	Muito Importante	Não Corresponde
Conhecimento do funcionamento de toda a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento do enquadramento fiscal e legal nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação e imagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carta de condução	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento de materiais de manutenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento dos procedimentos administrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento de meios informáticos (Aplicativos Windows)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dinamizar atividades Pedagógicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos de arquivo de documentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos de gestão de projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos de primeiros socorros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supervisão do grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos das várias etapas de desenvolvimento da criança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser modelo de bons	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

hábitos,
comportamentos e
atitudes para a
promoção dos
mesmos

83. Outras características que considera pertinente para o bom desempenho da função?

Relações Hierárquicas

84. A sua função exige que esteja sob supervisão direta? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

85. Como é realizada essa supervisão? *

Marcar tudo o que for aplicável.

Início e fim da tarefa

Todas as fases

Algumas fases

Não Corresponde

Outra: _____

86. O exercício da sua função implica que faça supervisão? *

Marcar apenas uma oval.

Não

Sim

87. Quantos subordinados diretos tem? *

Marcar apenas uma oval.

- 1
 2
 3
 4
 5 ou mais
 0

Responsabilidades

88. Selecione as responsabilidades que se considerem mais adequadas à sua Função *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Clientes
 Dinheiro/valores
 Planeamento e execução
 Métodos/processos de trabalho
 Documentos e processos
 Máquinas/Equipamentos Encomendas
 Pelo desempenho de outro
 Materiais/Ferramentas Decisões
 Stocks

Outra: _____

89. O desempenho do seu cargo implica acesso a informações confidenciais? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

90. Indique quais as consequências que podem trazer para o CPAJ, caso essas informações sejam manipuladas de forma inadequada?

Condições de Trabalho

91. Especifique a categoria de esforço físico despendido no desempenho da sua função. *

Marcar apenas uma oval.

- Pequeno
 médio
 Árduo
 Severo

92. Indique o horário de trabalho que corresponde à função que desempenha. *

Marcar apenas uma oval.

- 7 horas
 7 horas e 30 minutos
 8 horas
 Outra: _____

A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal

93. Oportunidade de subir na carreira na Instituição *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitem-me ter oportunidades de evolução na carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

94. Acesso à informação *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo completamente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
Tenho acesso à informação económico-financeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho acesso à estratégia da Organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho conhecimentos importantes da vida da Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

95. Comprometimento Afetivo *

Marcar apenas uma oval.

- Sinto-me "emocionalmente ligado" a esta Organização.
- Esta Organização tem um grande significado pessoal para mim
- Sinto-me como "fazendo parte da família" nesta Organização
- Na realidade sinto os problemas desta Organização como se fossem meus
- Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta Organização.
- Sinto-me como fazendo parte desta Organização.
- Não sinto nada de afetivo pela instituição

96. Indique quais as condições ambientais, a que está sujeito, que lhe podem ser prejudiciais.

Apêndice III- Modelo de Registo da observação participante

o	Horári	Tarefa	Descrição	Materiais	Autonomament	Substituição
	9:30-12:00	Trabalhos orientados; ver mochilas; ver recados	Preparar materiais; realiza tarefas/trabalhos orientados pela educadora; limpar e arrumar o espaço da sala Proceder à higienização dos espaços colocar mesas sala	Material de desperdício; o que a educadora define	Autonomamente	?
	12:00-13:00	Serviço de almoço;	Colocar a louça nas mesas; colocar sopas; preparar a fruta e o segundo prato para a crianças; organizá-las para as filas para se servirem	Refeitório	Autonomamente	?
	14:00-15:30	Hora de almoço				?
	15:30-16:00	Higiene; brincadeiras na sala	Verificar e orientar a higiene das crianças; orientar brincadeiras livres	Brinquedos		?
	16:00-16:30	Trabalhos orientados;	auxiliar nos trabalhos programados pela educadora	Material de desperdício	Com a educadora	
	16:30-18:30	Lanche; brincadeiras; Saídas das crianças;	No refeitório servir e ajudar as crianças no lanche; na sala potenciar brincadeiras; entregar os pais às crianças e arrumar e limpar o espaço	Material de sala	Autonomamente	?

Apêndice IV – Modelo de consentimento informado

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

No âmbito do Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social, o investigador encontra-se a desenvolver uma investigação denominada “A Aplicação da Técnica de Análise e Descrição de Funções nas Organizações de Economia Social: O Caso do Centro Paroquial de Assistência do Juncal” que visa compreender as tarefas de cada função, identificar as competências essenciais para o desempenho de funções e esclarecer como também exigências inerentes a cada função.

Para tal, solicito a sua participação no preenchimento de um breve questionário, com uma duração total de aproximadamente 15 minutos.

Não existem respostas certas nem erradas, o que interessa é o que pensa e sente realmente.

É importante que leia atentamente e responda a todas as questões e que responda só à função que executa.

A participação nesta investigação tem um carácter voluntário, pelo que pode negá-la ou decidir interromper o preenchimento do questionário, a qualquer momento, se assim o entender.

Todos os dados recolhidos são anónimos e confidenciais.

Se pretender algum *esclarecimento* sobre este estudo, por favor contacte o investigador Tiago Pão Duro pelo e-mail: paodurot@gmail.com.

Tendo tomado conhecimento sobre a informação acerca do estudo, declaro que tenho mais de 18 anos e que aceito participar nesta investigação. ____/____/2021

Aceito participar

Não aceito participar

Assinatura do inquirido

Obrigada pela sua colaboração!