

Código de Governação

CRPG
Centro de Reabilitação
Profissional de Gaia



Sempre ao seu lado

Controlo de versões

Versão:	005			
Elaborado por:	Diretor			
Aprovado por:	Conselho de Administração			Em: 19.01.15
Disseminação:	Resp.: GAT-PDO	Meio: Intranet	Destin.: Todos	Em: 19.01.18
Ent. em vigor:	19.01.21			
Próx. revisão:	n.a.			

Versão:	004			
Elaborado por:	Diretor			
Aprovado por:	Conselho de Administração			Em: 17.05.31
Disseminação:	Resp.: GAT	Meio: Intranet	Destin.: Todos	Em: 17.06.13
Ent. em vigor:	17.06.14			
Próx. revisão:	n.a.			

Versão:	003			
Elaborado por:	Diretor			
Aprovado por:	Conselho de Administração			Em: 16.12.07
Disseminação:	Resp.: GAT	Meio: Intranet	Destin.: Todos	Em: 16.12.12
Ent. em vigor:	16.12.12			
Próx. revisão:	n.a.			

Versão:	002		
Elaborado por:	Diretor		
Aprovado por:	Conselho de Administração		Em: 14.01.31
Disseminação:	Resp.: GAT	Meio: Intranet	Destin.: Todos
			Em: 14.02.03
Ent. em vigor:	14.02.03		
Próx. revisão:	n.a.		

Versão:	001		
Elaborado por:	Diretor		
Aprovado por:	Conselho de Administração		Em: 13.09.17
Disseminação:	Resp.: GAT-PDO	Meio: Intranet	Destin.: Todos
			Em: 13.10.14
Ent. em vigor:	13.09.17		
Próx. revisão:	n.a.		

Índice

1. Introdução.....	5
2. Filosofia de governação.....	5
3. Princípios da governação	5
4. Documentos institucionais de referência	6
5. Estrutura de responsabilidades de organização do trabalho e de governação do Centro ...	7
6. Estruturas de trabalho - prestação dos serviços.....	8
6.1. Espaço <i>Fénix</i>	8
6.2. Espaço <i>Minerva</i>	10
6.3. Espaço <i>Emprego e Inclusão</i>	11
6.4. Serviços de Apoio	12
6.5. Fornecimento de Produtos de Apoio.....	13
6.6. Plano de Ação para Apoio aos Deficientes Militares-PADM	14
6.7. Responsabilidades transversais às áreas de serviço e equipas de projeto	15
6.8. Modelo de trabalho	16
7. Estruturas de trabalho - apoio técnico.....	17
7.1. Sistema de Gestão e Desempenho Organizacional	17
7.2. Finanças, contabilidade e sistemas de informação	19
7.3. Pessoas e competências, comunicação e imagem, e investigação, desenvolvimento e inovação.....	20
8. Instâncias de liderança e gestão	22
8.1. Órgãos Sociais	22
8.2. Gestão.....	23
8.2.1. Diretor de operações.....	23
8.2.2. Gestor do Sistema de Gestão e Desempenho organizacional	25
8.2.3. Gestor de Finanças, Contabilidade e Sistemas de informação	26
8.2.4. Gestor de Área de Serviço	27
8.3. Enquadramento das funções de gestão	28
9. Enquadramento e reporte das instâncias de organização do trabalho e de gestão do Centro.....	29
10. Abreviaturas de referência das instâncias de organização do trabalho e de governação do Centro	29
11. Estruturas complementares	30
12. Código de conduta	31

1. Introdução

O presente documento constitui-se como o referencial que contém a filosofia, os princípios e a estratégia de organização do trabalho e do sistema de governação do CRPG - Centro de Reabilitação Profissional de Gaia. Organiza e define o modo de organização do trabalho, a estrutura e âmbito das responsabilidades institucionais, enquadrando e organizando a ação dos seus colaboradores, das equipas de trabalho e dos responsáveis pelos cargos de gestão.

Integra ainda a identificação do conjunto dos documentos que contêm as disposições relativas à organização e ao funcionamento do Centro, apoiando uma visão global e integrada desses referenciais de enquadramento e regulação da sua atividade.

2. Filosofia de governação

Inspirado pela sua missão e visão, bem como pela natureza das entidades fundadoras, a filosofia de governação do Centro é orientada por um sentido ético de dever e de responsabilidade. Essa ética de dever e responsabilidade requiere e mobiliza esforço empenhado, rigor, competência, promovendo uma organização eficaz e realizadora, socialmente útil, responsável e sustentável.

O modelo de governação baseia-se nos valores fundamentais do Centro, consignados no seu Código de Conduta, os quais orientam os comportamentos de todos os seus membros, constituindo-se como a referência fundamental de modulação dos seus comportamentos e desempenho. O Código de Conduta configura-se assim como o referencial primeiro e nuclear do sistema de governação.

3. Princípios da governação

A governação do Centro radica numa cultura de responsabilidade, procurando valorizar e reconhecer a autonomia e a iniciativa criativa e criadora das equipas de trabalho do Centro e dos seus colaboradores.

Visa promover uma organização onde a unidade resulta (i) da iniciativa conjugada e concertada dos colaboradores e das equipas, (ii) criando uma ordem que promova a concretização do bem comum organizacional, (iii) regulando a natural e desejável iniciativa competitiva dos propósitos individuais.

Uma ordem baseada e gerada na aliança colaborativa que envolve Órgãos Sociais, titulares de funções de gestão, equipas e colaboradores, realizando simultaneamente o interesse coletivo e as aspirações individuais.

O modelo de governação inspira-se nos princípios de excelência preconizados pela *European Foundation for Quality Management*. Adota como eixos estruturantes da governação, como seus grandes objetivos estratégicos, 5 princípios:

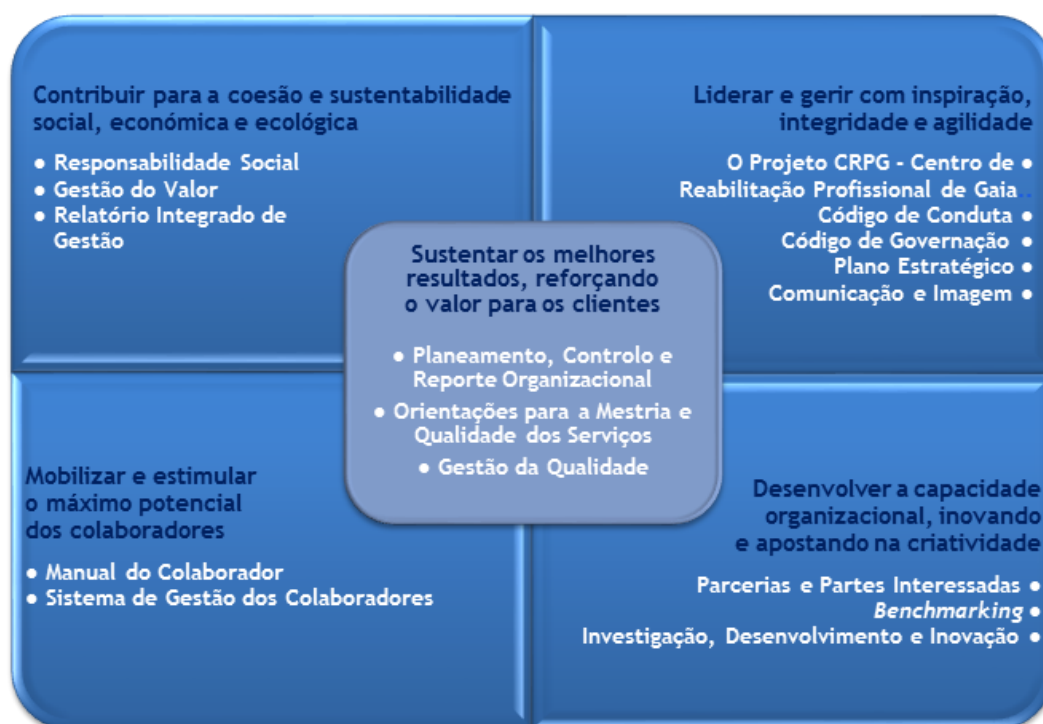
- **Sustentar os melhores resultados, reforçando o valor para os clientes** - alcançar sustentadamente os melhores resultados, indo de encontro às necessidades de curto, médio e longo prazo das suas partes interessadas, gerando valor para os clientes de forma consistente, pela resposta às suas necessidades e expectativas;
- **Liderar e gerir com inspiração, integridade e agilidade** - antecipar e moldar o futuro, reforçando o papel de organização-farol no contexto dos serviços de reabilitação, aos níveis ético e de gestão, identificando e respondendo de forma proativa, eficaz e eficiente às ameaças e oportunidades colocadas pela envolvente;
- **Desenvolver a capacidade organizacional, inovando e apostando na criatividade** - reforçar as capacidades, tanto no interior da organização como fora dela, através da gestão eficaz da mudança, promover o aumento dos níveis do desempenho, do valor gerado, por via da inovação sistemática e da melhoria contínua, aproveitando o contributo criativo das partes interessadas;
- **Mobilizar e estimular o máximo potencial dos colaboradores** - valorizar os colaboradores, no quadro de uma cultura de empoderamento, conferindo os níveis mais elevados de autonomia e responsabilidade, de modo a garantir com sucesso a concretização dos objetivos organizacionais e pessoais;
- **Contribuir para a coesão e sustentabilidade social, económica e ecológica** - maximizar os impactos positivos na envolvente social, económica e ambiental, através de uma gestão responsável e da melhoria permanente do desempenho.

4. Documentos institucionais de referência

A organização e funcionamento de um sistema complexo como é o CRPG - Centro de Reabilitação Profissional de Gaia, pressupõe que todas as suas partes interessadas estejam enquadradas pelas definições que são pressupostas para o bom funcionamento da

organização. Essas definições estão formuladas, disponíveis e acessíveis, de forma que todos os membros se sintam esclarecidos e seguros quanto à sua orientação.

Para o efeito são considerados como documentos institucionais de referência os constantes do quadro seguinte, referenciados por cada um dos 5 eixos estratégicos da filosofia de governação.



5. Estrutura de responsabilidades de organização do trabalho e de governação do Centro

A estrutura de responsabilidades da organização do trabalho, da gestão e governação do Centro está configurada nos moldes constantes do organograma que se apresenta.



6. Estruturas de trabalho - prestação dos serviços

A prestação de serviços está organizada em torno de:

- **Áreas de Serviço:** Espaço Fénix, Espaço Minerva, Espaço Emprego e Inclusão e Serviços de Apoio;
- **Equipas de Projeto:** Fornecimento de Produtos de Apoio, e Plano de Ação para Apoio aos Deficientes Militares-PADM.

O âmbito das responsabilidades das áreas de serviço e das equipas de projeto são os que de seguida se apresentam.

6.1. Espaço *Fénix*

Área de serviço responsável pela reabilitação e reintegração profissional das pessoas com deficiências e incapacidades adquiridas na sequência de doenças e acidentes, cujas alterações na funcionalidade suscitam a necessidade de serviços especializados para a reorganização do projeto de vida ativa e profissional.

Assegura ainda a avaliação dos impactos dos acidentes e doenças na funcionalidade e dos potenciais e necessidades de reabilitação, bem como a avaliação e prescrição de produtos de apoio.

Responsabilidades:

- Articular com entidades de referenciação de cidadãos a apoiar (centros de emprego, hospitais, seguradoras, unidades de saúde familiar, associações representativas de pessoas que tiveram acidentes ou vivem com doenças crónicas, entre outras);
- Articular com estruturas da comunidade que intervêm nos processos de reabilitação, de modo a promover a reabilitação baseada na comunidade, assegurando a sinergia com outros intervenientes nos processos de reabilitação;
- Avaliar os impactos dos acidentes e doenças na funcionalidade, os potenciais e as necessidades de reabilitação e elaborar planos de reabilitação e reintegração na vida ativa e profissional;
- Elaborar pareceres especializados, solicitados por entidades ou agentes individuais, no âmbito da reparação do dano pessoal e da manutenção do emprego e retorno ao trabalho;
- Desenvolver intervenções de reabilitação de pessoas com alterações na funcionalidade, incluindo reabilitação neuropsicológica de pessoas com lesão cerebral adquirida, visando:
 - ✓ A ativação psicossocial,
 - ✓ A gestão emocional no que diz respeito às deficiências e incapacidades adquiridas,
 - ✓ A aquisição/recuperação de competências pessoais, sociais e instrumentais,
 - ✓ A reconstrução do projeto de vida ativa e profissional;
- Organizar a informação associada à prospeção de oportunidades de experiências de trabalho em entidades empregadoras, relativa às competências adquiridas, às potencialidades das pessoas apoiadas;
- Acompanhar as pessoas e as entidades empregadoras no âmbito das experiências de trabalho;
- Apoiar as famílias e pessoas significativas das pessoas apoiadas para promover a consciencialização sobre os impactos dos acidentes e doenças e a adaptação funcional das dinâmicas familiares;
- Apoiar e acompanhar os processos de reconversão profissional, disponibilizando apoio técnico às pessoas e a entidades formadoras;

- Informar, aconselhar e prescrever produtos de apoio, visando compensar limitações da atividade e restrições à participação.

6.2. Espaço *Minerva*

Área de serviço responsável pelo apoio à construção e implementação de projetos de inclusão na vida ativa e profissional de pessoas com deficiências e incapacidades congénitas ou adquiridas em fase precoce de vida e, entretanto, já consolidadas, consubstanciados em planos personalizados, recorrendo sempre que pertinente a ações de recuperação e desenvolvimento de competências e de qualificação escolar e profissional.

Assegura ainda dinâmicas de apoio à aprendizagem ao longo da vida por parte de adultos, bem como o reconhecimento, validação e certificação de competências.

Responsabilidades:

- Implementar atividades de autoconhecimento e de integração das experiências de vida na narrativa pessoal, de balanço de competências e de orientação profissional, conducentes à construção de projeto de inclusão na vida ativa e profissional;
- Acompanhar e apoiar processos de qualificação profissional, sejam as pessoas, sejam entidades formadoras da comunidade;
- Elaborar e apoiar a implementação de planos de formação e qualificação, cruzando necessidades e potenciais das pessoas, e oportunidades do mercado de trabalho e emprego;
- Organizar referenciais de formação para apoiar percursos individualizados que respondam a necessidades específicas de pessoas com deficiências e incapacidades, em termos de desenvolvimento de competências pessoais, sociais e profissionais;
- Organizar, gerir e disponibilizar acompanhamento técnico e pedagógico de ações de formação e qualificação escolar e/ou profissional, incluindo:
 - ✓ A organização e planeamento das ações e atividades associadas,
 - ✓ A mobilização dos recursos instrumentais,
 - ✓ A gestão dos grupos de formação,
 - ✓ A organização e coordenação da equipa técnico-pedagógica,
 - ✓ A avaliação e certificação das aprendizagens e das competências adquiridas;

- Organizar informação técnica adequada para apoiar a prospeção e identificação de oportunidades de formação prática em contexto de trabalho;
- Acompanhar a formação prática em contexto de trabalho, sejam as pessoas, sejam as entidades empregadoras;
- Elaborar processos de verificação da elegibilidade das pessoas para acesso a medidas específicas dirigidas a pessoas com deficiências e incapacidades, sob solicitação dos centros de emprego;
- Implementar processos de informação, aconselhamento e encaminhamento para respostas de educação e formação de adultos com necessidades de desenvolvimento de competências e qualificações;
- Implementar processos de reconhecimento, validação e certificação de competências adquiridas ao longo da vida.

6.3. Espaço Emprego e Inclusão

Área de serviço responsável pela organização, planeamento e operacionalização das interações/articulações com as entidades empregadoras, públicas e privadas, no âmbito do apoio à manutenção e retorno ao trabalho e emprego, ou da promoção do acesso e da retoma do trabalho e emprego.

Responsabilidades:

- Organizar, planear e operacionalizar as articulações do Centro com as entidades empregadoras para:
 - ✓ O apoio à contratação dos clientes apoiados pelo Centro no âmbito da manutenção e retoma do trabalho e emprego;
 - ✓ A prospeção de locais de formação prática em contexto de trabalho e de experiências de trabalho;
 - ✓ O apoio à contratação dos clientes apoiados pelo Centro no âmbito da promoção do acesso, manutenção e retoma do trabalho e emprego;
- Acompanhar a reintegração na vida ativa e profissional dos clientes apoiados pelo Centro;
- Apoiar a inclusão na vida ativa e profissional dos clientes apoiados pelo Centro;
- Dinamizar ações de sensibilização e formação de dirigentes e quadros técnicos das entidades empregadoras, orientadas para a adoção e implementação de modelo e práticas de gestão inclusiva dos seus colaboradores.

- Disponibilizar informação e formação às entidades empregadoras, públicas e privadas:
 - ✓ No âmbito das disposições legais relativas às relações de trabalho referentes às especificidades associadas às deficiências e incapacidades,
 - ✓ Sobre os programas e medidas que integram as políticas públicas de promoção e apoio ao emprego das pessoas com deficiências e incapacidades PCDI;
- Disponibilizar consultoria técnica às entidades empregadoras no âmbito do/a:
 - ✓ Cumprimento das disposições legais na esfera das relações de trabalho relativas às especificidades associadas às deficiências e incapacidades,
 - ✓ Gestão das incapacidades em contexto de trabalho, após doenças ou acidentes,
 - ✓ Manutenção do emprego e retorno ao trabalho,
 - ✓ Mobilização das medidas públicas de apoio ao emprego das PCDI,
 - ✓ Recrutamento e seleção de trabalhadores com deficiências e incapacidades,
 - ✓ Adaptação de postos de trabalho e eliminação de barreiras arquitetónicas;
- Dinamizar o desenvolvimento de competências de empregabilidade e a promoção da procura ativa de emprego dos clientes não integrados em ações de formação ou de recuperação e atualização de competências;
- Avaliar a capacidade de trabalho de pessoas com deficiências e incapacidades envolvidos em candidaturas a medidas públicas de apoio ao emprego;
- Analisar as necessidades do mercado de trabalho e emprego, em termos de perfis de necessidades e de perfis de competências, para apoiar a definição da oferta de serviços do Centro no domínio da formação e desenvolvimento de competências;
- Avaliar a adequação das competências e qualificações geradas pela oferta formativa do Centro às necessidades do mercado de trabalho.
- Assegurar a referenciação de pessoas com deficiências e incapacidades para os programas de apoio ao emprego e à qualificação do Centro, articulando com as entidades de interface para o efeito.

6.4. Serviços de Apoio

Área de serviço responsável pela organização e disponibilização dos apoios e recursos logísticos necessários para viabilizar o funcionamento da prestação dos serviços aos clientes.

Tem como **responsabilidades** assegurar/ garantir:

- O transporte de pessoas, mercadorias e documentos no âmbito das atividades do Centro;
- A limpeza e higienização dos espaços interiores e exteriores das instalações, mobiliário e equipamentos;
- As condições logísticas e os serviços associados ao funcionamento do alojamento;
- O apoio de 3ª pessoa a clientes que dele careçam nas várias atividades e contextos em que estejam envolvidos;
- Os serviços de bar;
- O encaminhamento da correspondência postal, recebida e expedida;
- A manutenção, conservação e bom funcionamento:
 - ✓ Dos edifícios, instalações, equipamentos e infraestruturas,
 - ✓ Da frota automóvel do Centro;
- O cumprimento das obrigações legais respeitantes a infraestruturas, equipamentos e frota automóvel;
- O adequado funcionamento do sistema de comunicações de voz, e os reportes respetivos;
- O atendimento/reencaminhamento de contactos telefónicos dirigidos à Central, bem como o atendimento e encaminhamento de pessoas que se dirijam à receção dos edifícios 1 e 2;
- O acompanhamento e controlo da prestação de serviços assegurada por entidades externas de manutenção, segurança, fornecimento de refeições ou outros associados aos seus domínios de responsabilidade;
- A gestão e distribuição de bens dos armazéns de economato, limpeza/higiene e manutenção, incluindo o inventário associado;
- A atualização das plantas dos edifícios;
- O inventário dos bens do imobilizado e a atualização das listagens nos espaços e no sistema informático, com exclusão dos equipamentos informáticos.

6.5. Fornecimento de Produtos de Apoio

Equipa de projeto responsável pela organização e operacionalização dos processos de produção e fornecimento de produtos de apoio, a solicitação de entidades ou pessoas,

incluindo a preparação da utilização e o apoio técnico durante a utilização dos produtos fornecidos.

Responsabilidades:

- Articular com entidades encaminhadoras, designadamente hospitais e seguradoras, estabelecendo relações de parceria;
- Elaborar e apresentar propostas de fornecimento de produtos de apoio, de acordo com os requisitos aplicáveis à atividade e o enquadramento institucional do Centro;
- Avaliar e identificar as soluções de produtos de apoio que cumpram de forma adequada os requisitos das prescrições médicas subjacentes e se ajustem ao perfil funcional do cliente;
- Planear, organizar e executar os processos de fornecimento e produção de produtos de apoio, contemplando todas as fases envolvidas, desde a informação inicial até ao acompanhamento durante a utilização;
- Gerir a aquisição dos bens necessários para a produção e os recursos humanos envolvidos, numa lógica de maximização da eficiência dos processos de fornecimento.

6.6. Plano de Ação para Apoio aos Deficientes Militares-PADM

Equipa de projeto responsável pela operacionalização das ações previstas no Plano de Ação para Apoio aos Deficientes Militares-PADM, no quadro do Protocolo celebrado com a Direção Geral de Recursos de Defesa Nacional do Ministério da Defesa Nacional para a coordenação da implementação do mesmo.

O Plano tem como objetivo promover a saúde, a qualidade de vida, a autonomia e o envelhecimento bem-sucedido dos deficientes militares, particularmente dos “grandes deficientes”, prevenindo a dependência, a precaridade, o isolamento e a exclusão.

Responsabilidades:

- Sinalizar e acompanhar situações de manifesta afetação do estado de saúde, apoiando na orientação da sua resolução, mobilizando as estruturas de saúde;
- Apoiar o acesso aos produtos de apoio, a resolução dos problemas que possam surgir nesse domínio;

- Sinalizar atempadamente e acompanhar situações de precaridade em termos de autonomia individual e familiar, prevenindo o abandono e a solidão;
- Disponibilizar apoio em situações de afetação na estrutura de apoio e funcionamento familiar, ou de precaridade em termos de condições de vida, articulando com as respostas e estruturas disponíveis para o efeito;
- Apoiar a mobilização do apoio domiciliário ou de apoio residencial assistido, quando pertinente e possível, acompanhando a prestação desses apoios;
- Avaliar necessidades de readaptação da habitação e de produtos de apoio para utilização no contexto da residência, visando manter ou promover os níveis mais elevados de autonomia nas atividades de vida diária;
- Apoiar familiares e cuidadores no esclarecimento e enquadramento de situações desafiantes que se coloquem, em termos de cuidados e de relação;
- Disponibilizar apoio psicológico em situações de crise em que tal seja pertinente, encaminhando e acompanhando essas situações para intervenções complementares, quando necessário;
- Monitorizar as situações em apoio, de acordo com o perfil de risco identificado.

6.7. Responsabilidades transversais às áreas de serviço e equipas de projeto

Para além das áreas de responsabilidade específicas, às áreas de serviço e equipas de projeto compete ainda:

- Participar no planeamento e na definição das metas e objetivos de trabalho respetivos;
- Monitorizar e acompanhar a concretização das metas e dos objetivos definidos;
- Garantir a conformidade das práticas de trabalho com as políticas, processos e procedimentos instituídos;
- Assegurar os registos e reportes definidos, bem como a preparação de informação e dados para a elaboração de candidaturas, pedidos de reembolso e pedidos de saldo e reportes institucionais;
- Monitorizar a qualidade dos serviços prestados, assegurando os níveis de qualidade e de satisfação definidos;
- Dinamizar a aprendizagem e a inovação das práticas de trabalho;

- Identificar e implementar as ações de melhoria que se revelem adequadas e forem definidas;
- Colaborar nas dinâmicas de atualização de modelos, metodologias e instrumentos de trabalho do Centro aplicáveis também nas áreas respetivas.

6.8. Modelo de trabalho

O funcionamento dos serviços apoia-se, baseia-se na colaboração entre colaboradores, normalmente afetos a mais do que uma área de serviço, no quadro de uma dinâmica de equipa serviço-cliente. As equipas serviço-cliente são uma dinâmica de organização do trabalho, articulando o conjunto dos colaboradores que intervêm na prestação dos serviços do Centro aos clientes, não uma estruturada formal de responsabilidade orgânica.

As equipas serviço-cliente asseguram:

- A organização e planeamento dos envolvimento e das dinâmicas quotidianas de trabalho para prestar os serviços aos clientes, no quadro das definições legais e institucionais aplicáveis;
- A interação colaborativa no desenvolvimento do trabalho quotidiano, resolvendo questões que possam surgir no quadro da prestação dos serviços;
- A monitorização do trabalho desenvolvido e a introdução dos ajustamentos possíveis no concreto das intervenções, de modo a que os serviços decorram como esperado;
- Assegurar os registos e reportes definidos, bem como a preparação de informação e dados para a elaboração de candidaturas, pedidos de reembolso e pedidos de saldo e reportes institucionais
- A apresentação de propostas de ajustamentos/ inovações a introduzir, de âmbito procedimental, técnico, metodológico ou concetual.

Para concretizar o esperado funcionamento das equipas e a prestação dos serviços, aos membros das equipas compete:

- Assegurar o cumprimento das responsabilidades e dos compromissos profissionais que lhes estão atribuídos, em conformidade com as orientações e definições aplicáveis;

- Participar no planeamento, análise e discussão das dinâmicas de trabalho das equipas que integram;
- Assegurar os registos e reportes definidos;
- Colaborar na análise das questões que possam surgir na prestação dos serviços, encontrando e implementando soluções, ou propostas de solução para aprovação;
- Dinamizar e facilitar a organização, planeamento e acompanhamento das dinâmicas de trabalho corrente das equipas de serviço-cliente, quando tal estiver previsto nas suas responsabilidades;
- Articular com o gestor/a da respetiva área de serviço responsável pelo projeto para a resolução de questões que surjam nas intervenções correntes que extravasam as orientações e definições instituídas, ou que suscitem análise e ponderação específica, quando tal estiver previsto nas suas responsabilidades.

7. Estruturas de trabalho - apoio técnico

As dinâmicas de trabalho no âmbito do apoio técnico estão estruturadas em torno de:

Áreas de Responsabilidade:

- Sistema de Gestão e Desempenho Organizacional,
- Finanças, Contabilidade e Sistemas de Informação.

Equipas de projeto:

- Pessoas e Competências,
- Comunicação e Imagem,
- Investigação, Desenvolvimento e Inovação.

O âmbito das responsabilidades das áreas de responsabilidade e das equipas de projeto são os que de seguida se apresentam.

7.1. Sistema de Gestão e Desempenho Organizacional

Área responsável por apoiar a definição e operacionalização das políticas e da estratégia do Centro, pela organização e coordenação da operacionalização dos sistemas de gestão do Centro, por assegurar a monitorização do cumprimento dos normativos éticos, legais e regulamentares aplicáveis ao Centro, externos e internos, e assegurar que os reportes de

execução física e financeira às entidades tutelares e outras partes interessadas ocorrem nos tempos e formatos definidos.

Responsabilidades:

- Planeamento organizacional
 - ✓ Apoiar a elaboração do Plano Estratégico, do Plano Anual de Atividades e de dinâmicas organizacionais de trabalho.
- Garantia, gestão do risco e reporte institucional
 - ✓ Apoiar a monitorização periódica da concretização dos objetivos e metas organizacionais, apurando o *tableau de bord* e o nível de concretização das iniciativas estratégicas, de acordo com a periodicidade definida;
 - ✓ Assegurar a concretização dos reportes periódicos: reporte mensal ao IEFP e reporte trimestral de gestão;
 - ✓ Assegurar a existência de quadro de indicadores de desempenho organizacional e a monitorização da sua atualização;
 - ✓ Elaborar o Relatório Integrado de Gestão;
 - ✓ Elaborar o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas e coordenar a sua implementação.
- Gestão do Valor
 - ✓ Aplicar a metodologia TDABC, produzindo o respetivo relatório anual;
 - ✓ Apurar a utilização da capacidade instalada de trabalho;
 - ✓ Avaliar os impactos das intervenções.
- Gestão da Qualidade
 - ✓ Conceber e manter atualizado o sistema de gestão da qualidade e respetivos instrumentos;
 - ✓ Assegurar a avaliação da qualidade dos serviços prestados e da satisfação de clientes, parceiros e outras partes interessadas, elaborando o respetivo relatório anual;
 - ✓ Apoiar a identificação das ações de melhoria, a monitorização da sua implementação, bem como a avaliação dos seus impactos;
 - ✓ Assegurar a atualização permanente das Orientações para a Mestria e Qualidade dos Serviços (OMQS) e dos procedimentos administrativos e financeiros;

- ✓ Conduzir os processos de certificação da qualidade, as dinâmicas de trabalho necessárias, assegurando a sua concretização;
- ✓ Assegurar o tratamento de sugestões e reclamações dos clientes.
- Candidaturas aos Programas Operacionais
 - ✓ Assegurar a elaboração e apresentação das candidaturas, o reporte de execução, os pedidos de alteração, os pedidos de reembolso intermédio e os pedidos de saldo final, nos modos e tempos definidos;
 - ✓ Organizar a mobilização das colaborações das áreas de responsabilidade e de serviço apropriadas para o efeito.
- Proteção e acesso a dados pessoais
 - ✓ Assegurar a atualização do quadro institucional de orientação no domínio;
 - ✓ Receber, apreciar e assegurar resposta a eventuais reclamações, nos termos definidos;
 - ✓ Assegurar resposta a pedidos de acesso a documentos administrativos.
- Auditoria interna
 - ✓ Elaborar o plano anual de trabalho de auditoria interna, a sua operacionalização, e elaborar o relatório final.

7.2. Finanças, contabilidade e sistemas de informação

Área responsável pela gestão económico-financeira e atividades contabilísticas conexas, pelo aprovisionamento, e pelas tecnologias e sistemas de informação e comunicação.

Responsabilidades:

- Preparar o orçamento do CRPG e acompanhar a sua execução, identificando e propondo em tempo adequado as medidas e tomadas de decisão pertinentes para assegurar o cumprimento das obrigações legais e a utilização otimizada do orçamento;
- Assegurar o cumprimento das obrigações legais aplicáveis e a prestação de informação de natureza financeira, de forma atempada, rigorosa;
- Realizar as operações de tesouraria e os procedimentos contabilísticos inerentes à gestão económico-financeira;
- Elaborar informação e reportes financeiros de forma normalizada e consistente;

- Assegurar a aquisição dos recursos e meios necessários ao funcionamento, no quadro das decisões institucionais enquadradoras e das disposições legais aplicáveis;
- Disponibilizar a infraestrutura tecnológica e dos sistemas informáticos de suporte, em condições de adequação e operacionalidade;
- Disponibilizar os equipamentos e sistemas de informação necessários ao funcionamento do Centro, no quadro das orientações e decisões institucionais específica;
- Garantir a integridade dos dados tratados pelos sistemas de informação do Centro, no quadro do cumprimento rigoroso dos normativos legais e regulamentos internos na área da segurança e da proteção de dados;
- Participar na análise de necessidades de desenvolvimento dos sistemas de informação, e assegurar a implementação dos mesmos, por si realizada ou com a colaboração de serviços especializados contratados para o efeito.

7.3. Pessoas e competências, comunicação e imagem, e investigação, desenvolvimento e inovação

• Pessoas e competências

A equipa de projeto Pessoas e Competências é responsável por conceber as políticas e sistemas de gestão das pessoas e das competências, alinhados com a estratégia do Centro, assegurando que promovem os níveis de desempenho desejados, o desenvolvimento organizacional, e permitem atrair, reter, motivar e desenvolver os colaboradores, de modo a que contribuam de forma empenhada para o sucesso do Centro.

Responsabilidades:

- Conceber as componentes do sistema de gestão das pessoas;
- Assegurar a coordenação da sua operacionalização, do cumprimento das definições instituídas e das disposições legais aplicáveis;
- Elaborar o planeamento anual das atividades a realizar e dos objetivos a alcançar;
- Participar nas dinâmicas de comunicação interna, dinamizando a cultura e o clima organizacional e o compromisso dos colaboradores;
- Assegurar as dinâmicas de trabalho nos domínios de responsabilidade envolvidos:
 - ✓ Clima e compromisso,
 - ✓ Compensação pela colaboração,

- ✓ Evolução profissional,
- ✓ Reconhecimento e desenvolvimento do desempenho,
- ✓ Desenvolvimento de competências,
- ✓ Qualidade da gestão das pessoas,
- ✓ Contratação de colaboradores e aquisição de serviços técnicos especializados,
- ✓ Relações contratuais de trabalho,
- ✓ Gestão administrativa,
- ✓ Sistema de Informação e Gestão dos Colaboradores,
- ✓ Saúde e segurança no trabalho,
- ✓ Concessão de estágios no Centro,
- ✓ Reportes externos e internos.

• **Comunicação e Imagem**

A equipa de projeto Comunicação e Imagem é responsável por assegurar que a estratégia e os meios de informação e comunicação da organização são os ajustados para apoiar a concretização da missão e estratégia do Centro, no plano interno e externo, promovendo a imagem e notoriedade social do Centro e o envolvimento e compromisso dos seus membros.

Responsabilidades:

- Conceber a estratégia de comunicação interna e externa, identificando os objetivos a alcançar, os segmentos de públicos a considerar, os meios a mobilizar e os tempos de referência para as atividades envolvidas;
- Elaborar o planeamento anual das atividades de comunicação e das metas a alcançar;
- Assegurar a implementação das atividades de comunicação e a concretização das metas definidas, nos domínios envolvidos:
 - ✓ Imagem,
 - ✓ Identidade corporativa,
 - ✓ Suportes de comunicação digital,
 - ✓ Iniciativas e eventos organizacionais,
 - ✓ Visitas ao Centro,
 - ✓ Assessoria de imprensa,
 - ✓ Materiais de comunicação,

- ✓ Comunicação interna.

- **Investigação, Desenvolvimento e inovação**

Atuando em estreita articulação com a Direção de Operações e com os serviços, a equipa de projeto Investigação, Desenvolvimento e Inovação tem como áreas de trabalho:

- Recolher informação que permita efetuar a caracterização das deficiências e incapacidades em Portugal, as problemáticas associadas e os desafios que se colocam às políticas, programas e serviços;
- Referenciar abordagens conceituais, documentos internacionais de política, modelos de serviços e metodologias de intervenção;
- Apoiar a atualização continuada dos modelos de serviço e de intervenção do Centro, visando a sua adequação às necessidades e exigências de cada tempo;
- Apoiar a análise e avaliação das práticas de trabalho e a recolha de evidências para apoio à tomada de decisão;
- Elaborar dossiês temáticos e pesquisas sobre questões relativas a áreas técnicas de intervenção do Centro;
- Assegurar o registo e acompanhamento organizacional dos estudos e projetos em que o Centro se envolva ao nível da investigação e desenvolvimento, enquadrados em candidaturas a financiamentos externos ou de natureza interna;
- Disseminar o conhecimento gerado pelas atividades de investigação e desenvolvimento, no plano interno e externo;
- Apoiar a transferência dos resultados dos estudos e projetos para as práticas de trabalho do Centro;
- Analisar e dar o seguimento adequado aos pedidos recebidos do exterior para assegurar colaborações pontuais a estudos e projetos, em articulação com os serviços do Centro.

8. Instâncias de liderança e gestão

8.1. Órgãos Sociais

A estrutura de responsabilidades institucional integra num primeiro nível os Órgãos Sociais previstos no Protocolo de Cooperação que instituiu o Centro, homologado pela Portaria n.º 564/99, de 27 de junho, com as competências específicas aí descritas.

A liderança, da responsabilidade articulada do Conselho de Administração e do Diretor, integra a formulação da estratégia, inspirando e mobilizando a organização para o cumprimento da missão do Centro, concebendo, implementando e dirigindo dinâmicas e estruturas de trabalho ajustadas à otimização do desempenho organizacional. Integra ainda a supervisão do funcionamento e da gestão, monitorizando a concretização das metas estratégicas e operacionais e a avaliação dos resultados alcançados, bem como a conceção e dinamização dos planos de desenvolvimento que em cada tempo se revelem adequados.

- **Conselho de Administração**

Órgão máximo da instituição, é responsável pela aprovação das definições, orientações e decisões do domínio estratégico, e dos instrumentos de orientação, organização e regulação do funcionamento do Centro.

- **Diretor**

Órgão responsável pela preparação dos instrumentos estratégicos e de gestão, pela operacionalização das políticas e da estratégia instituídas, pela supervisão da gestão executiva do Centro e pela concretização das suas metas.

- **Comissão de Fiscalização e Verificação de Contas**

Órgão responsável pela verificação da conformidade da gestão com as orientações legais e definições institucionais aplicáveis, pela apreciação dos resultados alcançados e pela gestão dos recursos financeiros envolvidos.

8.2. Gestão

8.2.1. Diretor de operações

Cargo de gestão responsável pela operacionalização da prestação de serviços do Centro, no quadro das definições legais aplicáveis e das orientações e definições técnicas e administrativas institucionalmente estabelecidas.

Em articulação com os gestores das áreas de serviço e responsável da equipa de projeto Fornecimento de Produtos de Apoio, assegura, de forma transversal, a organização, o planeamento, a regulação e monitorização da prestação de serviços, de modo a assegurar

a concretização das atividades e metas previstas no Plano Anual de Atividades, em conformidade com o orçamento anual de funcionamento.

Assegura a coordenação técnica das intervenções do Centro, supervisionando a identificação de modelos, metodologias e instrumentos de trabalho, em articulação com os gestores das áreas de serviço e responsáveis de equipas de projeto.

Responsabilidades:

- Coordenar a gestão das operações do Centro, facilitando e dinamizando o tratamento das questões de natureza transversal, não resolúveis no quadro das competências das áreas de serviço ou equipas de projeto, ou ainda no quadro das interações que entre estas se possam estabelecer;
- Supervisionar a implementação do Plano Anual de Atividades e outros instrumentos de planeamento operacional aprovados, assegurando em corresponsabilidade a concretização das respetivas metas;
- Coordenar a identificação das condições a criar para o normal funcionamento do Centro e a implementação das decisões institucionais relativas à organização de responsabilidades, afetação de colaboradores, de espaços, de recursos e de meios, em articulação com os gestores das áreas de serviço e responsáveis das equipas de projeto afetas;
- Assegurar a adequação atualizada das definições orientadoras do alojamento, e a regulação institucional do seu funcionamento, em articulação com o colaborador diretamente responsável pelo alojamento e com a área de serviço Serviços de Apoio;
- Elaborar e enviar às entidades responsáveis pelos Programas Operacionais pedidos de autorização no âmbito dos serviços que a si reportam, como pedidos de autorização para abertura de cursos de formação com um número de formandos que não cumpra os requisitos definidos;
- Elaborar propostas para decisão do Diretor, sempre que surjam pertinentes definições que impliquem alteração dos enquadramentos institucionalmente definidos;
- Garantir uma atuação concertada, coerente e convergente das áreas de serviço e equipas de projeto, alinhada com as políticas, orientações e definições aplicáveis, de âmbito externo e interno;

- Coordenar a elaboração de contributos das áreas de serviço para o planeamento estratégico do Centro.
- Assegurar as dinâmicas de acompanhamento, apoio ao desenvolvimento e reconhecimento do desempenho dos colaboradores afetos;
- Assegurar a coordenação da transposição adequada e atempada para as práticas das normas e orientações aplicáveis à prestação dos serviços, externas ou internas;
- Acompanhar a elaboração dos contributos das áreas de serviço para as candidaturas e reportes organizacionais associados à prestação de serviços, apoiando a resolução de eventuais questões que se coloquem;
- Identificar constrangimentos/bloqueios que possam ocorrer ao nível da prestação dos serviços, comprometendo dinâmicas definidas e concretização das metas, e tomada de decisão ou elaboração de propostas para tomada de decisão institucional;
- Organizar propostas de atividades e metas dos serviços, no quadro da preparação do Plano Anual de Atividades;
- Dinamizar e assegurar a realização de avaliações, de análises de custo benefício, eficácia e eficiência das intervenções do Centro, em estreita articulação com os gestores de serviços, a partir da informação gerada pelos diversos mecanismos de monitorização organizacional de controle e avaliação das atividades;
- Dinamizar a identificação e caracterização das tendências e desenvolvimentos ao nível da arquitetura concetual e metodológica associada às áreas de intervenção do Centro, em colaboração com Investigação, Desenvolvimento e Inovação;
- Dinamizar e supervisionar a atualização dos referenciais técnicos e metodológicos de trabalho e supervisionar a elaboração dos desenvolvimentos pertinentes;
- Elaborar propostas de desenvolvimento e inovação nos modelos, metodologias e instrumentos de trabalho para aprovação institucional;
- Supervisionar a operacionalização dos modelos, metodologias e práticas de trabalho no âmbito da prestação dos serviços, assegurando coerência e convergência com o modelo concetual de intervenção do Centro;
- Exercer as competências que lhe forem delegadas pelo Diretor.

8.2.2. Gestor do Sistema de Gestão e Desempenho organizacional

O gestor da área de responsabilidade Sistema de Gestão e Desempenho Organizacional atua como organizador das dinâmicas e envolvimento necessários para assegurar o

cumprimento das responsabilidades da área de responsabilidade que gere, descritas no ponto 7.1. do Código.

Desenvolve o seu trabalho em estreita articulação e colaboração com o Diretor e demais responsáveis pela gestão, cabendo-lhe:

- Organizar e planear as atividades e o trabalho das equipas, as responsabilidades dos colaboradores, em conformidade com as orientações e definições institucionais;
- Organizar as responsabilidades pela assinatura de documentação técnica e do expediente associados às responsabilidades da Área de Responsabilidade respetiva;
- Identificar e propor a alocação dos recursos necessários, providenciando as iniciativas necessárias para a sua disponibilização em tempo;
- Assegurar o envolvimento e alinhamento das equipas com a estratégia e com as metas definidas para as equipas, para as áreas de serviço e para a organização;
- Apoiar as equipas e os colaboradores na resolução de questões que se coloquem, que extravasem o quadro da sua autonomia;
- Assegurar as dinâmicas de acompanhamento, apoio ao desenvolvimento e reconhecimento do desempenho dos colaboradores afetos;
- Monitorizar as atividades e resultados, assegurando o alinhamento das atividades com as orientações aplicáveis e a concretização das metas definidas;
- Supervisionar a elaboração e entrega adequada e atempada de informação e de reportes de gestão;
- Dinamizar iniciativas no âmbito da aprendizagem permanente, da inovação e da melhoria contínuas das áreas de serviço;
- Elaborar contributos para o planeamento estratégico e operacional do Centro e propostas de metas e objetivos para as áreas de serviço respetivas;
- Exercer as competências que lhe forem delegadas pelo Diretor.

8.2.3. Gestor de Finanças, Contabilidade e Sistemas de informação

O gestor da área de responsabilidade Finanças, Contabilidade e Sistemas de Informação atua como organizador, dinamizador, de supervisão e regulação dos serviços do seu âmbito de responsabilidade, assegurando o cumprimento das responsabilidades da área de responsabilidade que gere, descritas no ponto 7.2. do Código.

Desenvolve o seu trabalho em estreita articulação e colaboração com o Diretor e demais responsáveis pela gestão, cabendo-lhe:

- Organizar e planear as atividades e o trabalho das equipas, as responsabilidades dos colaboradores, em conformidade com as orientações e definições institucionais;
- Organizar as responsabilidades pela assinatura de documentação técnica e expediente associados às responsabilidades da Área de Responsabilidade respetiva;
- Identificar e propor a alocação dos recursos necessários, providenciando as iniciativas necessárias para a sua disponibilização em tempo;
- Assegurar o envolvimento e alinhamento das equipas com a estratégia e com as metas definidas para as equipas, para as áreas de serviço e para a organização;
- Apoiar as equipas e os colaboradores na resolução de questões que se coloquem, que extravasem o quadro da sua autonomia;
- Assegurar as dinâmicas de acompanhamento, apoio ao desenvolvimento e reconhecimento do desempenho dos colaboradores afetos;
- Monitorizar as atividades e resultados, assegurando o alinhamento das atividades com as orientações aplicáveis e a concretização das metas definidas;
- Supervisionar a elaboração e entrega adequada e atempada de informação e de reportes de gestão, bem como de informação para elaboração de candidaturas, pedidos de reembolso e pedidos de saldo no âmbito dos programas de apoio;
- Dinamizar iniciativas no âmbito da aprendizagem permanente, da inovação e da melhoria contínuas das áreas de serviço;
- Elaborar contributos para o planeamento estratégico e operacional do Centro e propostas de metas e objetivos para as áreas de serviço respetivas;
- Exercer as competências que lhe forem delegadas pelo Diretor.

8.2.4. Gestor de Área de Serviço

O gestor de Áreas de Serviço atua como elemento facilitador, dinamizador e agregador das equipas, em articulação com a Direção de Operações, a quem reporta, cabendo-lhe:

- Organizar e planear as atividades e o trabalho das equipas, as responsabilidades dos colaboradores, em conformidade com as orientações e definições institucionais;

- Organizar as responsabilidades pela assinatura de documentação técnica e expediente associados às responsabilidades da Área de Serviço respetiva;
- Identificar e propor a alocação dos recursos necessários, providenciando as iniciativas necessárias para a sua disponibilização em tempo;
- Assegurar o envolvimento e alinhamento das equipas com a estratégia e com as metas definidas para as equipas, para as áreas de serviço e para a organização;
- Apoiar as equipas e os colaboradores na resolução de questões que se coloquem, que extravasem o quadro da sua autonomia;
- Assegurar as dinâmicas de acompanhamento, apoio ao desenvolvimento e reconhecimento do desempenho dos colaboradores afetos;
- Monitorizar as atividades e resultados, assegurando o alinhamento das atividades com as orientações aplicáveis e a concretização das metas definidas;
- Supervisionar a elaboração e entrega adequada e atempada de informação e de reportes de gestão, bem como de informação para elaboração de candidaturas, pedidos de reembolso e pedidos de saldo no âmbito dos programas de apoio;
- Assegurar a análise dos resultados, dos custos e proveitos, da utilização da capacidade instalada, tomando as iniciativas que forem convenientes para a otimização do serviço prestado e dos recursos envolvidos, ou propondo para tomada de decisão quando não se integra no âmbito das suas responsabilidades;
- Dinamizar iniciativas no âmbito da aprendizagem permanente, da inovação e da melhoria contínuas das áreas de serviço;
- Identificar tendências e desafios ao nível da procura dos serviços, e propor desenvolvimentos apropriados quando pertinente;
- Elaborar contributos para o planeamento estratégico e operacional do Centro e propostas de metas e objetivos para as áreas de serviço respetivas;
- Exercer as competências que lhe forem delegadas pelo Diretor.

8.3. Enquadramento das funções de gestão

As funções de Diretor de Operações, de Gestor de Área de Responsabilidade e de Gestor de Área de Serviço constituem funções especiais de gestão, a exercer por nomeação, nos termos do disposto na regulamentação institucional aplicável

9. Enquadramento e reporte das instâncias de organização do trabalho e de gestão do Centro

O enquadramento das funções de gestão e das equipas de projeto, em termos de reporte hierárquico, assumem a configuração de seguida apresentada.

- A Direção de Operações, o Gestor da Área de Responsabilidade Sistema de Gestão e Desempenho Organizacional, e o Gestor da Área de Responsabilidade Finanças, Contabilidade e Sistemas de Informação reportam ao Diretor.
- Os gestores das Áreas de Serviço Espaço *Fénix*, Espaço *Minerva*, Espaço *Emprego e Inclusão* e Serviços de Apoio reportam à Diretora de Operações.
- A equipa de projeto Fornecimento de Produtos de Apoio reporta ao Gestor da Área de Responsabilidade Sistema de Gestão e Desempenho Organizacional.
- A equipa de projeto Plano de Ação para Apoio aos Deficientes Militares-PADM reporta ao Diretor.
- As equipas de projeto Pessoas e Competências, Comunicação e Imagem, e Investigação, Desenvolvimento e Inovação reportam ao Diretor.

10. Abreviaturas de referência das instâncias de organização do trabalho e de governação do Centro

Liderança e Governação	Sigla
Conselho de Administração	CA
Diretor	DIR
Comissão de Fiscalização e Verificação de Contas	CFVC
Áreas de Responsabilidade	Sigla
Direção de Operações	DOP
Sistema de Gestão e Desempenho Organizacional	GDO
Finanças, Contabilidade e Sistemas de Informação	FCI
Áreas de Serviço	Sigla
Espaço Fénix	EFE
Espaço Minerva	EMI
Espaço Emprego e Inclusão	EEM
Serviços de Apoio	SAP

Equipas de Projeto	Sigla
Fornecimento de Produtos de Apoio	FPA
Plano de Ação para Apoio aos Deficientes Militares	PADM
Pessoas e Competências	PEC
Comunicação e Imagem	COM
Investigação, Desenvolvimento e Inovação	IDI

11. Estruturas complementares

• Conselho Consultivo

Integra personalidades cuja experiência pessoal e profissional possam trazer contributos relevantes para aconselhar os Órgãos Sociais na orientação estratégica do Centro.

Tem como objetivos fundamentais:

- Promover uma dinâmica de abertura e de participação da comunidade na identificação das necessidades e expectativas do contexto social relativamente ao Centro e no aconselhamento relativamente à adequação das suas intervenções de resposta às mesmas;
- Assegurar uma perspetiva e um posicionamento abrangente e independente nas definições institucionais de planeamento estratégico e de avaliação do Centro;
- Promover o Centro como instituição enraizada na comunidade que serve, participada e aberta;
- Reforçar a imagem e o prestígio do Centro, a sua capacidade de se tornar referenciável junto da sociedade.

• Fórum Cliente

Integra representantes dos clientes por eles eleitos. Assegura a representação e a participação organizada e formal dos clientes na vida do Centro. Não se esgotando a sua participação nesta dinâmica, constitui-se como uma dinâmica formal e institucionalizada, complementar da sua participação corrente.

As dinâmicas de participação do Fórum Cliente Clube podem assumir formas diversas:

- a) Apresentação de sugestões e propostas por sua iniciativa;
- b) Participação na concepção, desenho e implementação de novos serviços, programas, metodologias e outros sistemas e instrumentos de gestão;
- c) Emissão de pareceres solicitados pelo Centro, sobre propostas apresentadas;
- d) Mobilização do envolvimento dos clientes nos dinamismos organizacionais;
- e) Dinamização da comunicação das mensagens organizacionais junto dos clientes.

12. Código de conduta

Em coerência com a filosofia e modelo de governação expostos, fortemente ancorados em valores e princípios de natureza ética, constitui-se como responsabilidade óbvia e fundamental de todos os membros do Centro assumir o compromisso pelo cumprimento, promoção, defesa e implementação da filosofia, valores organizacionais e responsabilidades definidas.

Os órgãos sociais, os gestores e os colaboradores devem pautar a sua atuação por critérios éticos, não descurando o impacto que as suas decisões, formas de atuação e comportamentos têm sobre os clientes, entidades reguladoras, colaboradores, fornecedores, e público em geral.

O Código de Conduta do Centro - sucedâneo do Código de Ética - constitui-se assim como referencial fundamental de ação, competindo a todos e a cada um uma conduta alinhada com os valores e princípios nele contidos.

.

Av. João Paulo II • 4410-406 Arcozelo VNG • Portugal
T.+351 227 537 700 • F.+351 227 629 065 • www.crpq.pt



CRIADO POR ACORDO ENTRE
CERCIGAIA, IEFP, ADFA