



Guia da metodologia do Programa Incorpora

Elementos de qualidade
para promover a Integração
Sociolaboral



OBRA SOCIAL. A ALMA DA "LA CAIXA"

Guia da metodologia do Programa Incorpora

Elementos de qualidade
para promover a
Integração Sociolaboral

EDIÇÃO:

"la Caixa" Foundation

MORADA E COORDENAÇÃO:

Programa Incorpora da "la Caixa"

Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB

AUTORIA:

Pilar Hilarión, Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB y Red de Investigación en Servicios de Salud en Enfermedades Crónicas (REDISSEC)

Sonia González, Asociación Semilla para la Integración Social

Elisabet Herrera, Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB

y Red de Investigación en Servicios de Salud en Enfermedades Crónicas (REDISSEC)

Departamento de Integração Sociolaboral da "la Caixa" Foundation

PESSOAS QUE PARTICIPARAM NA REVISÃO DO DOCUMENTO:

Coordenações territoriais do Programa Incorpora da "la Caixa" Foundation

Oficinas pedagógicas do Programa Incorpora

Belén Gómez, Fundación Tomillo

Belén González, Fundación Atenea

Ester Muñoz, Fundación Proyecto Don Bosco

Oficina Pedagógica Cataluña y Baleares de Barcino Inclusión

Rosa Suñol, Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB y Red de Investigación en Servicios de Salud en Enfermedades Crónicas (REDISSEC)

DESIGN GRÁFICO:

Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB e Francesc Sala.

Capa de livro: Cros i Massó

ILUSTRAÇÕES:

Xavier Canals, Maria Massó, Josep Massó, Francesc Sala

e Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB

IMPRESSÃO:

Prodigitalk – Milimétrica

© da edição: "la Caixa" Foundation, 2016

Av. Diagonal, 621 – 08028 Barcelona

D.L.: B. 25822-2016

GRUPO TÉCNICO QUE PARTICIPOU NA ELABORAÇÃO DO DOCUMENTO:

Josep Ma. Bril, Empresário
Raquel Burgueño, Fundació Trinijove
Maribel Caballer, Pactem Nord
Mireia Castells, Fundació ASPROS
Laura Cebrián, Fundació Santa Teresa
Alejandra Fuentes, Fundació Trinijove
Francisco Galán, Fundación Rey Ardid
Paloma Gil, Espávila, Formación y Desarrollo Social
Débora Koatz, Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB y Red de Investigación en Servicios de Salud en Enfermedades Crónicas (REDISSEC)
Arancha Lasso de la Vega, Agencia de Servicios Sociales y Dependencia. Junta de Andalucía
Marta López, Fundació Trinijove
Susana Martínez, Fundación Sociosanitaria de Castilla-La Mancha
Federica Marzioni, Fundació privada l'Esperança
Cristina Millán, Pactem Nord
Marta Obdulía, ECOM
Xavier Orteu, Insercoop
Iván A. Reche, Fundación Emplea
Cristina Rozas, Asociación IGAXES3
Beatriz Torres, Federación de Plataformas Sociales Pinardi
Ricard Vidal-Ribas, Punt Incorpora StQgat – Grup Catalònia

A elaboração deste documento não teria sido possível sem a cumplicidade e participação de todas as entidades Incorpora e dos profissionais que fazem parte. Agradecemos a todas as pessoas que participaram a generosidade com que partilharam experiências e conhecimentos, e a paixão com que discutiram cada um dos temas para chegar ao consenso necessário para criar os conteúdos que integram o documento de Indicadores para a melhoria da qualidade do Programa Incorpora de Integração Sociolaboral.

Índice

Apresentação	11
---------------------	-----------

1. Introdução	15
----------------------	-----------

2. Acompanhamento à pessoa	19
-----------------------------------	-----------

2.1	Acesso ao serviço	20
2.2	Acolhimento	22
2.2.1	Avaliação inicial	23
2.2.2	Derivação para uma entidade especializada	24
2.3	Avaliação integral	24
2.3.1	Avaliação do perfil profissional	26
2.3.2	Avaliação das preferências e exclusões	26
2.3.3	Avaliação do impacto e da conciliação das ajudas económicas	28
2.3.4	Avaliação da situação de vulnerabilidade social	28
2.4	Construção do itinerário. Conceção e seguimento	30
2.4.1	Conceção do itinerário	30
2.4.2	Definição do plano de apoios	31
2.4.3	Suporte na execução do itinerário e seguimento	33
2.5	Orientação. Apoio em fases de procura e melhoria das competências	36
2.5.1	Procura ativa precoce	36
2.5.2	Auto-emprego Incorpora	39
2.5.3	Pontos de Formação Incorpora	40
2.6	Intermediação laboral. Apoio na seleção e contratação	41
2.6.1	Acesso a ofertas da Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora	41
2.6.2	Correspondência e ajuste laboral	41
2.6.3	Entrevistas de seleção	43
2.7	Inserção laboral. Incorporação, ajustes e seguimento	44
2.7.1	Inserção laboral na empresa	44
2.7.2	Auto-emprego Incorpora	46
2.7.3	Finalização da relação laboral	47

2.8	Desenvolvimento e promoção da carreira profissional	47
2.9	Finalização do serviço	48

3. Acompanhamento à empresa **51**

3.1	Diagnóstico do tecido empresarial	52
3.2	Aproximação e conhecimentos das empresas	54
3.2.1	Ações anteriores ao início de contacto com a empresa	57
3.2.2	Contacto e conhecimento com as empresas	58
3.2.3	Ao finalizar a visita	59
3.2.4	Avaliação de oportunidades	61
3.2.5	Carteira de serviços oferecida às empresas	61
3.2.6	Bases para argumentação	64
3.2.7	Avaliação dos resultados da prospeção	66
3.3	Plano de ação com a empresa	66
3.4	Assessoria e vantagens para o exercício da responsabilidade social empresarial (RSE)	69
3.5	Intermediação laboral e processos de pré-seleção	72
3.5.1	Gestão de ofertas de emprego	73
3.5.2	Gestão de ofertas partilhadas	75
3.5.3	Seguimento de finalização de gestão de ofertas	77
3.6	A inserção. Incorporação do talento e seguimento	77
3.7	Manutenção da relação com a empresa	78
3.7.1	Relação presencial com a empresa	79
3.7.2	Formação à medida e estágios não profissionais	80
3.7.3	Convénios de colaboração com o Programa Incorpora	81
3.7.4	Ações que favorecem a manutenção da relação com a empresa	81
3.8	Finalização do processo de colaboração com a empresa	82

4. Trabalho em rede e gestão de alianças	85
4.1 Trabalho em rede entre entidades do Programa Incorpora	86
4.1.1 Plano estratégico do Grupo territorial	87
4.1.2 Coordenação territorial	88
4.2 Gestão de alianças com outros agentes do território	92
4.2.1 Coordenação do atendimento prestado	93
4.2.2 Atendimento integrado	94
5. Organização e melhoria da qualidade	98
5.1 Qualidade do atendimento	99
5.2 Modelo EFQM como marco de referência	100
5.3 Melhoria da qualidade. Metodologia básica	104
5.4 Conceção e seguimento de planos de qualidade	106
5.4.1 Elaboração do plano	106
5.4.2 A gestão de recursos	107
5.4.3 Conceção do seguimento das atuações. O quadro de comando	108
5.5 A implementação de planos de qualidade	108
5.6 Avaliação do plano de qualidade e das atuações da entidade	111
5.7 Alguns aspetos-chave para o desenvolvimento do plano de qualidade	114
5.7.1 A voz dos implicados. Experiência e qualidade do serviço prestado	114
5.7.2 Gestão e atendimento aos profissionais	115
5.7.3 Planificação e gestão da comunicação	117
5.7.4 Ambiente do atendimento	120
5.7.5 A aprendizagem colaborativa e a gestão do conhecimento	122
6. Comentário final	125

Anexos. Banco de recursos **129**

Lista de recursos

Apresentação **131**

A1. Acompanhamento à pessoa **133**

Anexo 1.1 Exemplo de valorização do perfil profissional	134
Anexo 1.2 Modelo de ficha para a conceção do itinerário	142
Anexo 1.3 Modelo de ficha para o seguimento do itinerário	144
Anexo 1.4 Ficha para o ajuste laboral	146
Anexo 1.5 Modelo de ficha de seguimento de processos seletivos	148
Anexo 1.6 Modelo de plano de apoios adaptado ao contexto profissional	149
Anexo 1.7 Ficha de seguimento de inserção de pessoas na empresa	151

A2. Acompanhamento à empresa **153**

Anexo 2.1 Modelo de ficha de recolha de dados de empresa colaboradora	154
Anexo 2.2 Exemplo de plano de empresa	155
Anexo 2.3 Modelo de ficha de gestão de ofertas de trabalho	158

A3. Organização e melhoria da qualidade **163**

Anexo 3.1 Exemplo de Guião para a Conceção de um plano de qualidade	164
Anexo 3.2 Quadro de comando para o seguimento das ações	165

Apresentação

Este documento *Guia da metodologia do Programa Incorpora. Elementos de qualidade para promover a integração sociolaboral de pessoas vulneráveis* aprofunda os principais procedimentos de trabalho que realiza o pessoal técnico de inserção laboral das entidades sociais adscritas ao Programa Incorpora da Obra Social "la Caixa".

Nos seus dez anos de existência, o Incorpora tornou-se numa referência para a integração sociolaboral de pessoas em situação ou em risco de exclusão social. É por este motivo que se considerou pertinente escrever as bases do Modelo Incorpora e uma série de documentos associados, entre os quais se destaca este Guia da metodologia do Programa Incorpora, que aprofunda os elementos de qualidade para promover a inserção laboral das pessoas vulneráveis.

As recomendações indicadas enfatizam especialmente o desenvolvimento dos aspetos-chave para o êxito do processo de inserção e da manutenção do posto de trabalho, tanto desde a perspectiva da pessoa que procura emprego como da empresa. Também contempla como se desenvolve o trabalho em rede e a gestão de alianças, assim como a organização e a melhoria da qualidade. Quando se considerou necessário, incluiu-se alguns recursos para facilitar

a prática por parte das entidades Incorpora.

O Guia metodológico aqui apresentado, adaptando-a às necessidades específicas de cada território e da população atendida, pode-se replicar em diferentes lugares, inclusive em países diferentes, independentemente de quem for o impulsor.

Por outro lado, a metodologia Incorpora contempla como pilar fundamental a Plataforma *online* do Programa Incorpora, que permite registar as atuações realizadas com cada pessoa, empresa e oferta para poder realizar um seguimento preciso do Programa. Neste Guia, também se faz referências explícitas quando convém recolher alguma informação relevante na Plataforma *online* do Programa Incorpora.

Acreditamos que, tanto este material, como o resto dos documentos associados ao Modelo Incorpora serão úteis para todos os agentes implicados nos processos de inserção laboral de pessoas em situação ou em risco de exclusão social.

Por fim, queremos agradecer o inestimável contributo de experiência e conhecimento de todas as pessoas e entidades para a elaboração deste Guia.

1

Introdução

Este Guia tem como finalidade estabelecer os aspetos-chave em matéria de qualidade nos procedimentos de trabalho realizados pelo pessoal técnico das entidades Incorpora para promover a inserção laboral das pessoas atendidas. Concretiza, assim, o exposto no Modelo Incorpora.

O Incorpora identificou os fatores que facilitam a inserção laboral das pessoas e, como consequência, incidem na sua integração sociolaboral. A proposta de intervenção baseia-se em metodologias específicas para os enfrentar, que constituem um modelo próprio que demonstrou uma alta eficácia e impacto.

Inclui-se elementos dos modelos de competências e de emprego com apoio e - a partir da situação de cada pessoa - ambos os modelos interagem para abordar, da forma mais eficaz, cada processo de inserção. O pessoal técnico presta a cada pessoa o apoio necessário de perto; trata-se de um apoio de intensidade variável, conforme as competências de cada pessoa, para facilitar o seu desenvolvimento. Trabalha-se, deste modo, para o empoderamento, transformando a pessoa em protagonista do seu processo.

Os procedimentos de trabalho expostos abaixo contemplam a perspetiva das pessoas e do seu ambiente, mas também das empresas — de perto e a partir da sua responsabilidade social —, como agentes colaboradores necessários para a inserção laboral.

Este documento complementa-se com o Manual de Indicadores de qualidade, elaborado de forma consensual com representantes das entidades de inserção laboral, dos profissionais e da empresa para facilitar a avaliação e melhoria da qualidade orientada para resultados do Programa Incorpora.

O método Incorpora também é formado pela plataforma *online* Incorpora, que permite deixar registo das ações realizadas com cada pessoa, empresa e oferta, para poder realizar um seguimento preciso do Programa.

Além disso, pelo amplo alcance e pela extensa trajetória do Programa, a Obra Social “la Caixa” publicou diferentes documentos sobre algumas das linhas de atuação e das estratégias que fazem parte do Modelo Incorpora. Neste Guia, foram integrados os aspetos genéricos desses documentos. Não obstante, remete-se para o documento integral quando se considera conteúdos relevantes para aprofundar alguma questão exposta.

Todos estes documentos integram a metodologia do Programa Incorpora, tal como se mostra na *Figura 1*.

Ícones utilizados para facilitar o uso do Guia

Para facilitar o alinhamento com o **Manual dos indicadores de qualidade** do Programa Incorpora de 2016, as questões expostas neste Guia que contribuem direta-

mente para melhorar o êxito dos indicadores definidos estão marcadas com esta imagem.



Além disso, este Guia conta com um **banco de recursos associados**, facultado em suporte eletrónico. Este tipo de contributos aparecem com este ícone e o nome a negrito para facilitar a sua identificação.



O banco de recursos, tradicionalmente conhecido como banco de ferramentas, está disponível na página web do Programa Incorpora: <https://www.incorpora.org/home>

Quando os conteúdos expostos nesta Guia referem a como registar na **Plataforma**

online do Programa Incorpora, elemento fundamental do Programa, o texto inclui esta Figura.



É de destacar que a Plataforma *online* do Programa Incorpora é uma entidade viva que se atualiza de forma constante para dar resposta às necessidades dos profissionais e entidades. Por este motivo, em alguns casos, quando ainda não existe um lugar específico para registar determinada informação, o capítulo de observações é muito útil para registar os temas essenciais aqui mencionados.

Para aprofundar o exposto aqui sobre a Plataforma *online* do Programa Incorpora, o pessoal técnico tem à sua disposição o Manual de utilizador (técnico). Incluiu-se também no banco de recursos associados a este Guia.

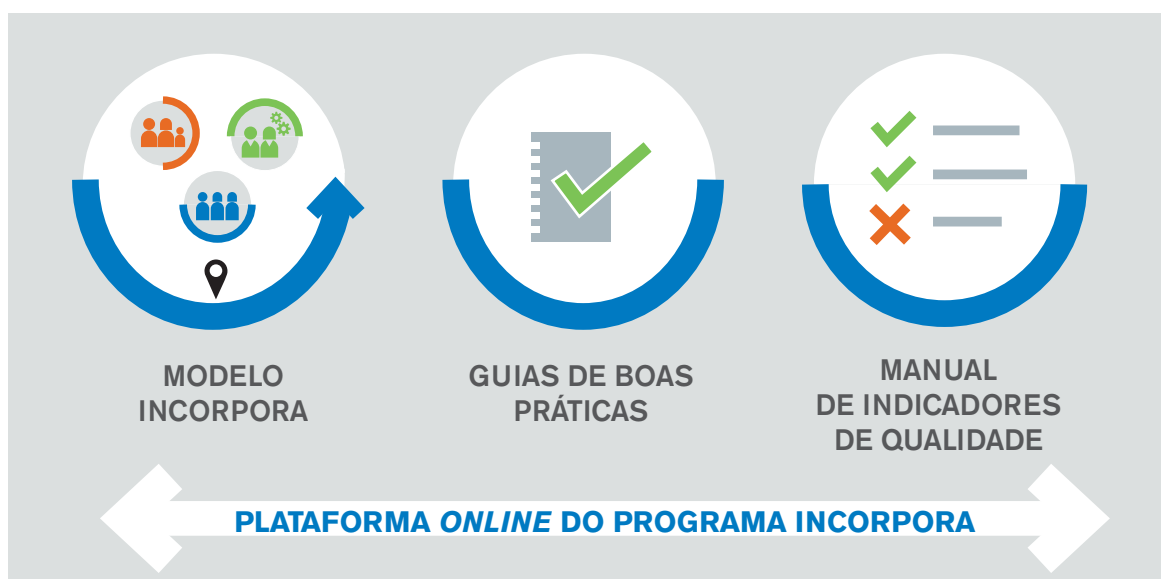


Figura 1. Configuração da metodologia Incorpora

2

Acompanhamento à pessoa

O acompanhamento às pessoas em situação ou em risco de exclusão social é um processo individualizado. Com o apoio do pessoal técnico de inserção laboral, cada pessoa estabelece os seus próprios objetivos e cria o percurso para os alcançar, tomando decisões sobre os passos a seguir.

Cada pessoa atendida no Programa Incorpora tem necessidades diferentes. Portanto, os suportes prestados pelas entidades sociais a cada pessoa para conseguir a inserção laboral e a manutenção do emprego não são iguais; ajustam-se a cada situação. Em qualquer caso, disponibiliza-se à pessoa os recursos da entidade e os do resto das entidades do Grupo Incorpora¹, sendo que a entidade de referência zela pelo seguimento da situação.

O apoio à pessoa, parte essencial do Programa Incorpora, centra-se nas suas necessidades, expectativas, interesses, preferências, motivações e competências. O ponto de partida é sempre uma avaliação inicial da situação. A partir do projeto vital de cada pessoa, acorda-se a forma de melhorar a sua empregabilidade.

Pretende-se que, quando a pessoa aceder a um emprego, supere a experiência com êxito; e, caso não consiga encontrar emprego, considera-se igualmente importante que a pessoa perceba que tem as competências necessárias para continuar a procurar.

Portanto, o papel do pessoal técnico de inserção laboral é essencial. A pessoa tem que se sentir ouvida e acompanhada na definição do seu projeto profissional; o primeiro desafio do profissional é ganhar a confiança da pessoa atendida para, posteriormente, criar o vínculo que facilite o acompanhamento no desenvolvimento do itinerário.

A *Figura 2* mostra as principais atuações realizadas com as pessoas atendidas no Programa Incorpora.

De seguida, descreve-se os principais procedimentos de trabalho vinculados ao processo de acompanhamento da pessoa por parte do pessoal técnico do Programa.

2.1

Acesso ao serviço

As pessoas em situação ou em risco de exclusão social podem entrar em contacto com o serviço por vias diferentes: presencial, por telefone, por redes sociais ou por correio eletrónico.

A pessoa interessada pode aceder por própria iniciativa, seja por conhecimento prévio da entidade, por recomendação de outras pessoas (o “boca-a-boca”) ou pela informação nos meios de comunicação.

¹ **Grupo Incorpora.** É o conjunto de entidades signatárias do mesmo convénio de colaboração do Programa Incorpora da “la Caixa”. As entidades organizam-se geograficamente em grupos territoriais, conhecidos como Grupos Incorpora.

Também se pode dar o caso de algum profissional o informar ou orientar para recorrer a ele:

- Serviços públicos, tais como a rede de serviços sociais, os serviços municipais de ocupação, os centros de atendimento aos cidadãos, os centros educativos, etc.
- A entidade Incorpora, que atende pessoas vulneráveis por meio de outros programas e deriva-as para o Programa Incorpora.
- O pessoal dos balcões do CaixaBank do território também pode informar os clientes que precisem sobre o Programa Incorpora e a entidade Incorpora do território.

Quando a derivação for realizada por outra entidade da Red Incorpora, é importante acordar e respeitar os procedimentos e compromissos entre entidades e com a pessoa.

- Outras entidades do território, pertencentes ou não à Rede Incorpora.



Figura 2. Acompanhamento à pessoa atendida

Quando a pessoa contacta o serviço, independentemente dos canais de comunicação ou da via de acesso, apresenta-se-lhes brevemente o Programa Incorpora. Se a pessoa mostrar interesse em obter mais informação, o pessoal técnico de inserção laboral realizará a entrevista de acolhimento logo, se for possível, e, se não for possível, marca-se uma entrevista. Recomenda-se que decorram menos de 15 dias entre ambos os contactos.

Para ter dados sobre este prazo, como nesta fase prévia à entrevista inicial a pessoa ainda não consta na Plataforma *online* do Programa Incorpora, cada entidade pode ter um sistema de registo próprio que lhe permita registar a data do primeiro contacto com a entidade e a data da entrevista, para saber o número de pessoas que não continuam o processo e o tempo que passa entre um contacto e outro, o qual se recomenda que não seja demasiado para evitar desmotivar a pessoa com esperas desnecessárias.

2.2

Acolhimento

Este é um momento importante no acompanhamento às pessoas atendidas. No acolhimento, aprofunda-se a informação sobre o Programa e a carteira de serviços que oferece às pessoas participantes, in-

sistindo nos objetivos a alcançar e nos compromissos que se adquirirão caso participem.



Seria aconselhável acompanhar esta informação verbal de material escrito para facilitar que a pessoa o possa rever posteriormente. Este material pode expor informação referente a:

- A descrição do serviço e que se pretende com ele.
- O perfil das pessoas participantes a quem se destinam as atividades.
- Como se acede ao serviço e como se prioriza o atendimento, assegurando a confidencialidade da informação.
- Que programas e serviços se Oferece às pessoas, e, de maneira mais breve, os serviços às empresas.
- Horários e espaços de atendimento às pessoas.
- Pessoal que integra a equipa de atendimento.

A entidade social pode ainda ter um programa de acolhimento de pessoas participantes e aplicá-lo sistematicamente. No mínimo, esse programa descreve como se informa a pessoa sobre o serviço que receberá e que aspetos são essenciais que conheça.

O acolhimento implica uma série de ações destinadas a realizar uma primeira avaliação na qual se identifica a procura, os recursos e as necessidades para dispor de informação suficiente para decidir se o Incorpora puder dar resposta às necessidades da pessoa ou se requer suporte de uma entidade especializada; também, para priorizar a intervenção em função do grau de risco ou de vulnerabilidade social na qual está a pessoa.

2.2.1

Avaliação inicial



Além de recolher a informação básica da pessoa, é necessário clarificar com ela algumas questões:

- Avaliação de competências, exigências, recursos e expectativas.
- Preferências ou exclusões de ocupações ou setores nos quais a pessoa não pode ou não deseja realizar uma atividade laboral.
- Cobertura de necessidades básicas. Risco social.
- Qualquer outra questão que possa ser relevante numa posterior intervenção.



Toda a informação disponível sobre a pessoa fruto dos primeiros contactos — individuais e inclusive de grupo — pode ser valiosa para o posterior acompanhamento. Portanto, é fundamental o registo na Plataforma *online* do Programa Incorpora de tudo o que for relevante nesta primeira fase e não só os campos que constam como obrigatórios.

Se a mesma pessoa está a ser atendida por mais de uma entidade Incorpora (em casos pontuais de gestão conjunta por uma necessidade especial, ou ocorra outra circunstância que o justifique), recomenda-se partilhar a informação disponível entre as diferentes entidades implicadas no atendimento para melhorar a continuidade do atendimento e evitar duplicar atuações.

Depois de a pessoa ter decidido que o pessoal do Programa Incorpora o acompanhará no seu itinerário, é convidada a registar o seu consentimento do tratamento dos seus dados pessoais por parte do Programa Incorpora.



Para que a informação possa ser introduzida na Plataforma online do Programa Incorpora, a pessoa tem que autorizar o tratamento dos seus dados pessoais, segundo a normativa vigente em matéria de proteção de dados. Este documento assinado será, posteriormente, remetido à Obra Social "la Caixa", pois, nesta questão, a entidade atua como intermediária entre a pessoa e "la Caixa".

Recomenda-se também que a pessoa assine o consentimento para o tratamento dos dados pela própria entidade, autorizando-a a fazer o envio da informação contida no currículo a empresas e a outras entidades do Grupo quando se tratar de ofertas partilhadas. Este registo é guardado pela entidade para cumprir o estabelecido a nível normativo.

2.2.2

Derivação para uma entidade especializada

É importante ter em conta que, se o Programa não responder às necessidades da

pessoa ou se esta não se ajustar às características do Incorpora, é necessário oferecer uma alternativa.

Fruto da avaliação realizada, se se detetar fatores de risco ou necessidades específicas ou especiais que se trabalharão melhor noutra entidade da rede Incorpora do território, considerar-se-á a possibilidade de derivar a pessoa para essa entidade.

A pessoa será informada dessa proposta, para que, com base na informação disponível, possa decidir se concorda em ser derivada para outro recurso mais adequado para dar resposta às suas necessidades.

2.3

Avaliação integral

A avaliação integral, ao mesmo tempo que constrói uma relação de confiança entre a

Esta avaliação integral tem como objetivo:

- 1. Identificar barreiras e facilitadores para a inserção da pessoa.**
 - 2. Determinar os setores de atividade preferenciais para a inserção.**
-

pessoa e o técnico, facilita uma reflexão orientada para definir o itinerário, pois o resultado da avaliação será o seu ponto de partida.

Portanto, é recomendável a realização da avaliação durante os primeiros 30 dias desde que a pessoa acede ao Incorpora.

No caso dos jovens em situação de procura, esta fase pode requerer um tempo adicional que exceda os 30 dias. Esta mesma situação também pode ocorrer noutras pessoas que, pela sua trajetória vital ou profissional, mostram dificuldades especiais no autoconhecimento do seu perfil profissional, do seu nível de competências, etc.

A entrevista semi-estruturada é a técnica que fundamentalmente se utiliza para a entrevista à pessoa, e, também a membros do seu meio, se se considerar adequado (familiares, profissionais que tenham intervenido previamente, pessoas com quem tenha trabalhado anteriormente, etc.).

Algumas atividades em grupo reduzido também podem ser úteis nesta fase de avaliação.

O seguinte esquema mostra as principais áreas exploradas nesta fase: Ver *Figura 3*.

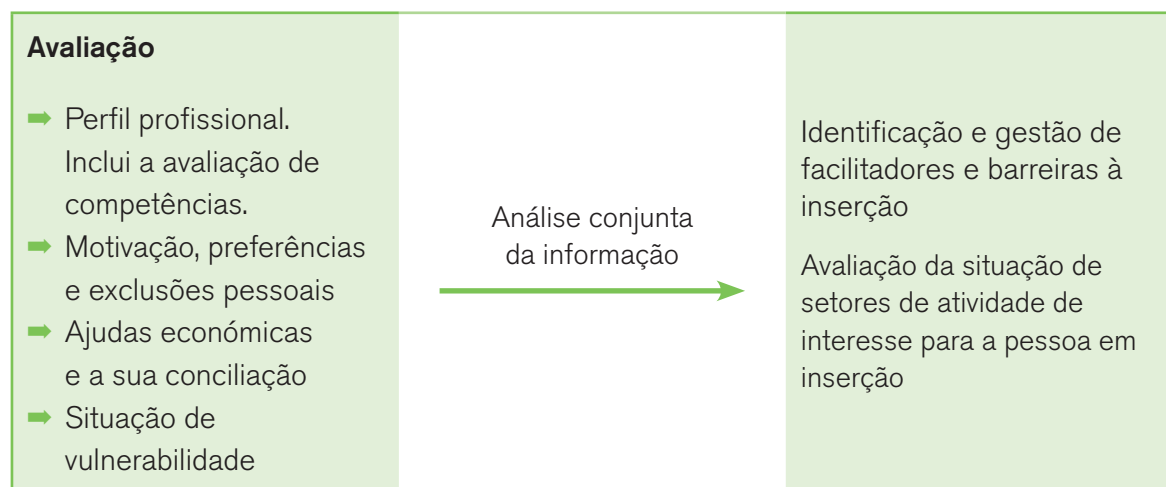


Figura 3. Áreas da avaliação integral



Toda esta informação referente à avaliação do perfil profissional (das preferências, da conciliação de ajudas que recebe e da verificação da situação de vulnerabilidade social) ficará reunida na Plataforma *online* do Programa Incorpora e no expediente de atendimento individual da pessoa.

Apesar de haver alguns campos considerados como obrigatórios, recomenda-se introduzir a máxima informação disponível sobre a pessoa. Esta informação será útil na elaboração do itinerário e no seu acompanhamento.



Além disso, de maneira complementar, no banco de recursos associados a este Guia, inclui-se alguns formulários que facilitam a avaliação integral e o registo de informação relevante sobre a pessoa atendida.

Depois, apresenta-se cada uma das áreas que se avaliam nesta fase.

2.3.1

Avaliação do perfil profissional



Na avaliação do perfil profissional, ter-se-á em conta diferentes aspetos relacionados com a pessoa e com o seu meio; os mais relevantes aparecem no **Quadro 1**.

2.3.2

Avaliação das preferências e exclusões

É importante explorar o significado do trabalho para a pessoa, o projeto vital e profissional, as mudanças que ocorreram nos seus objetivos, o que motivou a trajetória seguida, etc. Deste modo, deteta-se as ten-

dências e os valores da pessoa ao longo do tempo.

Inclui-se a avaliação dos interesses profissionais e das ocupações de que gosta, considerando as áreas de trabalho preferenciais e as exclusões relacionadas com:

- ➔ Área de trabalho
- ➔ Ambiente de trabalho potencial: ambiente aberto ou fechado, trabalho individual ou em equipa, alta ou baixa interação com o público, etc.
- ➔ Horários
- ➔ Mobilidade
- ➔ Distância geográfica
- ➔ Idioma
- ➔ Possibilidade de trabalho por conta própria, etc.

Com esta informação, o pessoal técnico do Incorpora tem mais ferramentas para acompanhar a pessoa na revisão dos seguintes aspetos:

1. Como se orienta a procura no itinerário que se estiver a definir, considerando o projeto vital da pessoa.
2. Nos casos em que ainda não é muito clara a preferência do tipo de trabalho, pode ser muito útil iniciar a lista do que não agrada à pessoa ou as exclusões.
3. Correspondência das preferências com as possibilidades do mercado, tendo em conta as suas capacidades e qualificação.

Quadro 1. Aspetos que contempla a avaliação do perfil profissional

Pessoa	Qualificação profissional, nível formativo, experiência laboral anterior
	Competência de leitura e escrita
	Competências técnicas
	Aptidão e disposição para a aprendizagem
	Atitude e motivação para o trabalho
	Expetativas e preferências, interesses, motivações, exclusões
	Competências de identificação: autoconhecimento, autoestima, segurança pessoal e imagem de marca pessoal
	Competências de relação: comunicação assertiva, interação e relação inter-pessoal, trabalho em equipa
	Competências de gestão da mudança: flexibilidade, adaptabilidade, organização própria, gestão do tempo, cumprimento de tarefas, responsabilidade, autocontrolo, gestão emocional, tolerância à frustração, análise e resolução de problemas
	Conhecimento sobre os recursos tecnológicos existentes que facilitam a procura de emprego
Ambiente	Atividades diárias, interesses de ócio e tempo livre, voluntariado, etc.
	Avaliação segundo o coletivo (pessoas com incapacidade, com distúrbios de saúde mental, etc.) ²
	Necessidades sociais, económicas, de mobilidade, habitação, etc.
	Núcleo familiar, rede social, apoios que tem, responsabilidades familiares, ajudas.
	Aspetos culturais que possam influenciar ou determinar o processo de inserção.
	Aspetos relativos ao coletivo (incapacidade, risco de exclusão social, violências, etc.)
	Participação em associações, grupos ou atividades comunitárias, etc.

² Cada entidade especificará o tipo de ferramentas a utilizar para avaliar a empregabilidade da pessoa em função do perfil de pessoas participantes atendidas e necessidades do coletivo. Incluiu-se ambos no banco de recursos associados a este Guia. Da mesma forma, para avaliar as competências de identificação, de relação e de gestão da mudança, pode-se consultar a Ficha de Avaliação de Competências elaborada para os PFI - Pontos Formativos do Incorpora - que também se incluiu no banco de recursos.



Um elemento claramente diferenciador do Modelo Incorpora é a minuciosa avaliação das preferências e as exclusões em relação a todas as questões relacionadas com o futuro trabalho. É um requerimento necessário para poder avançar na elaboração do itinerário.

2.3.3

Avaliação do impacto e da conciliação das ajudas económicas

Conhecer as ajudas que a pessoa recebe e a sua procedência é essencial para a acompanhar na definição do seu itinerário. São muitas as incompatibilidades que podem existir entre a percepção de algumas ajudas com os rendimentos derivados da atividade laboral.

Por este motivo, a situação de cada pessoa é estudada pelo pessoal técnico de inserção laboral. Pela complexidade desta assessoria, as entidades Incorpora devem tentar estabelecer acordos com especialistas na matéria para facilitar a abordagem de dúvidas por parte da pessoa sobre esta delicada questão.

Da mesma forma, convém avaliar o impacto destes rendimentos na inserção, identificando se podem actuar como barreira no

processo. Quando for pertinente, elaborar-se-á um plano individualizado de conciliação de ajudas que faça parte do itinerário da pessoa para avaliar cuidadosamente antes de se candidatar a determinadas ofertas de trabalho.

2.3.4

Avaliação da situação de vulnerabilidade social

Muitas das pessoas atendidas no Programa Incorpora enfrentam situações sociais que podem influenciar a sua inserção laboral.



Existem diferentes maneiras de **avaliar** a situação de vulnerabilidade social em que uma pessoa está. A utilização de instrumentos para realizar esta avaliação contribui para ter uma visão mais sistemática. Deve-se identificar os fatores de risco, assim como os de proteção, com o objetivo de prever o seu impacto e facilitar o processo.

Uma avaliação adequada do risco social pode contemplar ainda a identificação dos seguintes elementos:

- Fatores de risco, que são aqueles que dificultam e, inclusive, perpetuam a situação da pessoa, como, por exemplo, precariedade económica, violência de

gênero, deterioração das suas redes sociais, falta de habitação, etc.

- Fatores de proteção, entendidos como os recursos que a pessoa tem e o seu ambiente para dar resposta às necessidades básicas e instrumentais da unidade de convivência.

A avaliação da situação de vulnerabilidade social implica a avaliação, seja objetiva ou subjetiva, do risco de exclusão social; pode ter sido realizada previamente por outros programas da Obra Social da "la Caixa" — como, por exemplo, Caixa Proinfancia — ou pelos serviços sociais, contando ou não com algum certificado que acredite o risco de exclusão social emitido por organismos competentes para isso.



Caso não se tenha explorado, o pessoal técnico de inserção laboral pode utilizar instrumentos baseados em fatores de previsão do risco ou da suficiência da pessoa para evitar a exclusão social. Os instrumentos podem incluir uma avaliação subjetiva ou objetiva, e é discricionário de cada entidade ou serviço identificar o instrumento que melhor se adaptar às características da população atendida.

Depois de realizar ou rever a avaliação da pessoa, o pessoal técnico de inserção laboral **tipifica** na Plataforma *online* do Programa Incorpora o risco percebido pelo profissional sobre a situação de vulnerabilidade social da pessoa atendida, indicando se apresenta **Risco Muito alto, Alto, Médio** ou **Baixo** de exclusão social.

Em função da situação de vulnerabilidade social de cada pessoa, determinar-se-á a prioridade das estratégias de intervenção,

incluindo a ativação de mecanismos de apoio no ambiente pessoal, familiar ou comunitário. Igualmente, considerar-se-á a ativação de medidas de emergência social ou de apoio a curto prazo, se for o caso.

Caso se detete fatores de risco que possam condicionar preferências e exclusões, será necessário continuar a trabalhar esta questão em fases posteriores da intervenção.³

3 Para obter mais informação sobre o tema, aconselhamo-lo a consultar, entre outros: Jiménez MJ. (2013). Guía metodológica de la Inserción Laboral de las personas en situación de vulnerabilidad European Anti Poverty Network-EAPN ESPAÑA. [Consulta efetuada a 27 de junho de 2016]. http://www.eapn.es/ARCHIVO/documentos/recursos/2/InsercioOn_Laboral.pdf

2.4

Construção do itinerário. conceção e seguimento



Depois de realizar a avaliação integral, chega o momento de considerar toda a informação recolhida, revê-se com a

pessoa e acorda-se com ela o itinerário que se seguirá para conseguir a inserção laboral. É de considerar a visão estratégica das oportunidades em matéria de emprego que o território oferece com que conta o pessoal técnico de inserção laboral e que facilita o papel de orientação. Planifica-se também a intervenção e os apoios que a pessoa requer.

2.4.1

Conceção do itinerário

A mesma pessoa, com o apoio do pessoal técnico, concebe o itinerário individualizado, temporalizando cada atuação, pois o êxito de alguns objetivos pode requerer uma intervenção durante três ou seis meses. Caso a situação da pessoa o justifique, de maneira excecional, pode-se elaborar um itinerário a doze meses. Este deverá ser atualizada sempre que as mudanças na situação da pessoa o justifiquem.

Além disso, acorda-se o seguimento que se realizará, estabelecendo a temporalidade e o canal de comunicação mais adequado para contactar a pessoa (presencial, telefone, chamada por Skype ou um programa equivalente sem custo para o utilizador, mensagem de texto, WhatsApp, correio eletrónico, etc.). É fundamental assegurar que se obtém números de telefone, endereços de correio eletrónico, nomes de utilizador, etc., sem erros.

O itinerário facilita uma visão explicitada e partilhada com a pessoa sobre os objetivos que se pretende alcançar, as estratégias a seguir e os resultados previstos.

Para sistematizar a elaboração do itinerário, recomenda-se que cada equipa identifique as atuações e os apoios mais habituais a partir da análise agregada da experiência da pessoa participante. Na hora de conceber novos itinerários, pode-se seleccionar objetivos e atuações de uma lista e, se nenhum se ajustar à situação da pessoa, elaborar novos.

Depois de planificar e acordar o itinerário, recomenda-se entregar uma cópia à pessoa, para que a guarde e realize o seguimento nas entrevistas periódicas que a pessoa e o pessoal técnico de inserção tiverem. O envolvimento na consecução do itinerário e o compromisso para conseguir os resultados apresentados são um ingrediente fundamental para a sua integração sociolaboral.

É de recordar que o Programa Incorpora promove a inserção em **emprego ordinário**. Se a situação da pessoa o exigir, também se pode considerar a derivação para centros especiais, enclaves laborais ou empresas de inserção das entidades que formam o Grupo territorial Incorpora de referência ou outras. Se for caso disso, a pessoa poderá ainda continuar vinculada ao Programa em situação de procura.

Se as ações previstas no itinerário não puderem ser desenvolvidas pela mesma entidade, é conveniente ponderar se é necessário derivar a pessoa para o recurso adequado. Um exemplo seria a derivação para os Pontos de Formação Incorpora ou para os serviços de auto-emprego.



O itinerário constará na Plataforma *online* do Programa Incorpora no espaço destinado a esse fim e no expediente de atendimento individual da pessoa da entidade. É importante poder consultar facilmente a evolução do itinerário para facilitar o seu seguimento e a adequação do tipo de apoio que a pessoa requer.

Apesar de haver alguns campos considerados obrigatórios na Plataforma, recomenda-se introduzir o máximo de informação disponível sobre a pessoa também nesta

fase. Esta informação será útil no seu acompanhamento.

2.4.2

Definição do plano de auditoria

Se o pessoal técnico de inserção laboral considerar necessário, além do itinerário, elabora-se um plano de apoios complementar. Permite adequar e explicitar de forma detalhada o tipo, a frequência, a intensidade (básica, intermédia, alta e muito alta) e a duração referente aos ambientes em que se prestará apoio. O plano será específico para a fase de inclusão laboral (inserção, manutenção e promoção), conforme o itinerário de cada pessoa.

Existem múltiplas possibilidades de apoios, tantas como pessoas participantes do serviço. A combinação das variáveis

— tipo, frequência, intensidade e duração do apoio — é a chave para sistematizar os apoios para cada pessoa em cada momento concreto, tendo em conta as suas necessidades e os seus recursos.

Podemos estabelecer quatro tipos de itinerário segundo a necessidade de apoio requerido: **Básico, Intermédio, Alto e Muito alto**. Ver **Quadro 2**.

Quadro 2. Intensidade de apoio durante o itinerário

Intensidade de apoio	Descrição
Nível básico	Está orientado para pessoas muito autônomas, principalmente para a procura de recursos laborais e/ou formativos. A orientação e o conhecimento de ferramentas para a procura são suficientes para que estas pessoas sejam ativas e as utilizem de forma autónoma. Por exemplo, para se aproximar da realidade do mercado laboral e das oportunidades que oferece, avaliar de forma autónoma as suas possibilidades e os seus interesses, e tomar decisões.
Nível intermédio	Está orientado para pessoas que perderam autonomia, mas com alta capacidade para a recuperar (por exemplo, que estiveram afastadas do mundo do trabalho por algum tempo, mas mantêm um bom nível de competências transversais orientadas para a procura). A orientação profissional pode ser fundamental para a reorientação do perfil, além de dar apoio no empoderamento do processo de inserção. Neste caso, não basta dar a conhecer os recursos, mas é também necessário o apoio na sua implementação.
Nível alto	Está orientado para pessoas com pouca autonomia e/ou um alto nível de limitações relacionadas com o trabalho. O pessoal de inserção laboral possibilita a compensação de certos handicaps para conseguir a inserção laboral das pessoas. Nestes casos, é necessário ter um vasto conhecimento do ambiente da pessoa para ativar apoios externos, facilitar a autonomia e o empoderamento quanto ao seu processo de inserção laboral.
Nível muito alto	Está orientado para pessoas com muito pouca autonomia e poucos recursos para o emprego; exigem uma dedicação de tempo importante por parte do pessoal da entidade para o desenvolvimento do itinerário da pessoa. Implica um seguimento e apoio contínuo. Nestes casos, considerar-se-á sempre a metodologia do emprego com apoio.



É muito útil contar com um seguimento dos níveis de apoio que estão relacionados com o grau de autonomia e limitações da pessoa, e que definirão o recurso a utilizar para alcançar os seus objetivos. É importante que o nível de apoio de que a pessoa precisa se mantenha atualizado no expediente da pessoa na Plataforma *online* do Programa Incorpora.

Foi incluído um **modelo de Plano de apoios** no banco de recursos associados a este Guia.

2.4.3

Suporte na execução do itinerário e seguimento

O desenvolvimento e o seguimento do itinerário iniciam-se com a primeira ação acordada no plano de trabalho e terminam quando se tiver alcançado os objetivos propostos, quando ocorrerem mudanças significativas ou passados seis meses — ou no período acordado — desde a data de elaboração se os objetivos previstos não tiverem sido alcançados. A finalização do itinerário elaborado implica a elaboração de um novo itinerário, fruto da avaliação do anterior.

O pessoal técnico de inserção laboral que atua como referência do caso dá apoio na execução e no seguimento do itinerário acordado com a pessoa. A entrevista presencial é útil para realizar o seguimento, dado que se identifica de forma mais próxima temas atitudinais ou de comunicação não verbal, que permitem identificar a sua situação; também se recomenda complementar com outros canais de comunicação através da utilização das TIC.

O seguimento, portanto, combina a presencialidade — espaços individuais ou

grupais — com o contacto telefónico ou *online*, para apoiar a pessoa no que precisar para ir cumprindo o acordado no itinerário. Promove-se que a pessoa tenha um papel ativo no seu processo, dando só o apoio preciso; contribui para empoderar as pessoas. Também se contempla o apoio entre iguais, como estratégia facilitadora.

No caso de ações que requeiram que a pessoa atendida numa entidade realize uma atuação do seu itinerário noutra entidade, como no caso dos Pontos de Formação Incorpora, a coordenação entre os profissionais de ambas as entidades é crucial. Os seguimentos realizados com o participante devem ser partilhados para o apoiar na mesma direção, detetar os obstáculos que podem travar o avanço e os pontos fortes sobre os quais se apoia.

O acompanhamento continuado também permite ao profissional ter elementos para avaliar o grau de cumprimento do itinerário e identificar quando um indivíduo não avança e precisa de suportes ou reajustes para conseguir o estabelecido no itinerário.



A frequência dos seguimentos recomendada depende da situação de cada pessoa. Não obstante, as periodicidades mínimas recomendadas pelo grupo de trabalho são:

- Pessoas em fase de procura de emprego ou que participam em Pontos de Formação Incorpora: seguimento quinzenal. Se a necessidade da pessoa o justificar, o seguimento pode ser semanal, especialmente na fase de procura ativa.
- Pessoas em fase de contratação: semana anterior a começar o trabalho, nos três dias seguintes a começar o trabalho, semanal durante o primeiro mês e passados três meses. Depois de a situação de trabalho ter estabilizado: reduz-se gradualmente os apoios realizados e, consoante a situação de cada pessoa, acorda-se a periodicidade, de comum acordo com a pessoa e a empresa, se for o caso.
- Pessoas que terminam a sua relação laboral: durante a semana depois de saber a perda de emprego.



Em algum destes seguimentos, recomenda-se explorar a satisfação da pessoa, utilizando o questionário criado expressamente para isso. Pode-se facilitar o questionário a todas as pessoas atendidas. A periodicidade recomendada para o estudo de satisfação é anual.

O seguimento da pessoa será realizado habitualmente pela entidade que iniciou o processo e o registou na Plataforma *online* do Programa Incorpora, salvo se a pessoa manifestar o seu desejo de mudar para outra entidade.

O pessoal técnico que realizar o seguimento coordenar-se-á, necessariamente, com o resto dos profissionais implicados no desenvolvimento do itinerário.



É necessário ter presente que o desenvolvimento do itinerário é dinâmico e mutável, retroalimentando-se do seguimento constante realizado pelo pessoal técnico de inserção laboral. Os aspetos mais relevantes do seguimento devem constar na Plataforma *online* do Programa Incorpora e no expediente de atendimento individual da pessoa.



Sim, apesar de todos os esforços e intervenções, uma pessoa permanece mais meses do que os previstos em procura ativa de emprego, recomenda-se realizar de novo uma avaliação integral da pessoa, especialmente das áreas que podem variar com o tempo e a situação da pessoa.

O perfil deve ser atualizado com cada nova experiência laboral e, no mínimo, a cada seis meses se este não tiver sido atualizado à medida que as mudanças tenham ocorrido.

As áreas que se recomenda explorar de novo são:

- Perfil profissional, que inclui informação sobre preferências, expectativas, formação, experiências, atitude e aptidão para a aprendizagem, nível de leitura e escrita, habilidades, cobertura de necessidades básicas, necessidade de ajustes, ajudas que recebe e o seu impacto no processo de procura, pontos fortes, contactos pessoais, etc.
 - Competências técnicas adquiridas relacionadas com a experiência profissional recente, desde a última avaliação.
 - Aspectos da avaliação específica segundo o coletivo (pessoas com incapacidade, com distúrbio mental, etc.), se for o caso. Para ter mais informação sobre como adequar o processo de apoio, aconselha-se consultar guias específicos consoante os diferentes coletivos.
- a. Por exemplo, se a pessoa tiver um distúrbio mental que dificulte a inserção laboral, o Guia para a integração laboral de pessoas com distúrbio mental estabelece normas específicas de atuação.⁴
 - b. Caso a pessoa esteja numa situação de privação da liberdade, também se disponibiliza um manual específico de trabalho: Reincorpora da "la Caixa". Guia do técnico Reincorpora.
 - c. Para as pessoas participantes em Pontos de Formação Incorpora, o profissional tem também um Manual de modelo de atuação.
- Aspectos da avaliação da empregabilidade da pessoa, conforme as ferramentas que utilizar cada entidade, que convém manter atualizadas.

4 Hilarion P, Koatz D, et al. 2012. Guía para la integración laboral de las personas con trastorno mental. Programa Incorpora de la Obra Social "la Caixa". 2012.

2.5

Orientação. Apoio em fases de procura e melhoria das competências

2.5.1

Procura ativa precoce



Recomenda-se que a procura de emprego comece o mais rápido possível. É conveniente manter a alta motivação que

incentivou a pessoa a aceder ao serviço e focalizar a energia em alcançar objetivos concretos. Inclusive, se for preciso um plano de apoios individual, este pode ser concebido para ir compensando as dificuldades que aparecerem à medida que o processo avançar.

É fundamental envolver a pessoa na procura ativa e, sempre que for possível, também o seu ambiente. Isto facilitará a mobilização dos recursos pessoais e de outro tipo para efetuar um processo de procura adequado (por exemplo, para o transporte, o cuidado de familiares, etc.).

O processo deve ser proativo, tendo em conta as necessidades e preferências das pessoas, independentemente das carências ou barreiras que a pessoa possa ter nas suas competências ou aptidões.

De um modo geral, são as pessoas participantes que motivam o início da procura de emprego precocemente e o itinerário deve-se adequar a esta situação.

Deve-se explorar o conhecimento que a pessoa tem sobre os recursos tecnológicos existentes que facilitam a procura de emprego. Deve-se tentar que cada pessoa receba o suporte necessário. Se a entidade Incorpora não tiver este serviço, poderá procurar a colaboração de outra entidade para o realizar. Caso esteja a utilizar as novas tecnologias e a pessoa não consiga ser selecionada, a procura ativa tomará como ponto de partida a análise causal sobre a falta de resultados.

Realizar o trabalho de procurar emprego ativamente implica a disseminação de uma série de conhecimentos: do mercado de trabalho, dos canais de procura, da realidade dos setores, da sua atividade produtiva... Além disso, põe em jogo uma série de competências pessoais como a iniciativa, a

capacidade de espera, a tolerância à frustração, etc.

Uma procura ativa de emprego implica desde a preparação de um currículo (CV) — ou mais de um —, até à realização de processos seletivos (entrevistas, testes situacionais, testes psicotécnicos, etc.), incluindo a inscrição em portais de procura de emprego *online*, bolsas de emprego, redes sociais, preparação de cartas de motivação, realização de provas, etc.

É conveniente organizar a procura de emprego e apresentar um seguimento detalhado dos processos nos quais a pessoa participante participa, seja através de portais *online* de procura de emprego ou entregando pessoalmente os currículos.

Para ter a visão global da atividade da pessoa e dos resultados obtidos, pode-se utilizar uma agenda eletrónica, física ou um formulário tipo ficha de seguimento, que a mesma pessoa pode preencher e trabalhar com o pessoal técnico nas entrevistas de seguimento. Ver **Quadro 3**.

Na procura, a organização facilitará a avaliação dos resultados obtidos e a possibilidade de refletir sobre:

- O tipo de trabalhos para os quais se orienta a procura
- As condições laborais oferecidas
- Os resultados do envio de CV
- Os resultados da entrevista de seleção e provas

A avaliação do processo e os resultados da fase de procura de emprego podem implicar a mudança de estratégias para alcançar objetivos. Assim, o seguimento dos processos de seleção retroalimentam o itinerário e modificam-no.

Quando não há resultados positivos ou não se ajustam os requerimentos às competências, aos conhecimentos e/ou às atitudes da pessoa, será necessário que o pessoal técnico trabalhe com ela para os ajustar ou melhorar. Confrontar o desenvolvimento do itinerário com cada pessoa é essencial para provocar a mudança necessária que permita enfrentar a procura com maiores garantias.

A falta de resultados positivos pode gerar frustração e desmotivação, pelo que é importante remarcar os êxitos alcançados em cada momento e impulsionar a continuidade do processo começado até conseguir o objetivo proposto. Pode-se sempre modificar as variáveis de pesquisa até conseguir uma maior correspondência entre as preferências da pessoa e os requerimentos do mercado de trabalho. Igualmente, as pessoas podem propor-se melhorar certas competências para reorientar o seu perfil profissional.

É por isso que o acompanhamento realizado pelo pessoal técnico de inserção laboral nesta fase é muito intenso e depende das circunstâncias da procura.

Quadro 3. Exemplo de seguimento de ações relacionadas com a procura de emprego

Seguimento ações procura	
Dados da oferta	
— Empresa	
— Cargo	
— Descrição tarefas, requerimentos, condições	
— Publicada em	
Envio CV	
— Data de envio CV	
— Forma de entrega ou envio CV	
— Dados de contacto da pessoa para que se envia o CV (nome, cargo, telefone, correio eletrónico...)	
Resposta empresa	
Entrevista de seleção	
— Data e hora	
— Local (morada, gabinete...)	
— Resultado entrevista	
Outras provas (especificar)	
— Data, hora e local	
Resultado	

2.5.2

Auto-emprego Incorpora

Um possível itinerário de inserção é o desenvolvimento de projetos de emprego por conta própria. Para o êxito do auto-emprego, é fundamental conhecer o território e os recursos de fomento do empreendimento existentes e evitar duplicidades no serviço prestado. O Incorpora tenta oferecer às pessoas beneficiárias o que o resto dos serviços do território não contemplam e cobre-se, assim, as necessidades existentes nas pessoas atendidas pelo Programa Incorpora.

Esta linha de atuação destina-se às pessoas que pensar empreender; no caso de pessoas que já têm uma atividade por conta própria que não alcança o ano desde o seu começo, também se oferece um itinerário com esta orientação. Além disso, há pessoas que, *a priori*, não têm motivação empreendedora, mas, se o pessoal do Incorpora detetar que possuem as competências para isso, pode-se recomendar o auto-emprego.

É habitual serem pessoas que já realizam atividades de empreendedorismo dentro da economia paralela e não pensaram em torná-las trabalho por conta própria, ou não as acham viáveis. Em geral, as pessoas têm conhecimentos sobre a atividade que desejam iniciar, mas não avaliaram a perspectiva comercial que o seu negócio poderá ter ou precisar para o arranque ou a gestão. Através do acompanhamento do pessoal

técnico do Incorpora, familiarizam-se com a linguagem empresarial, difícil em muitos aspetos para os cidadãos no geral.

Cada itinerário contempla diferentes linhas de atuação adaptadas à pessoa. As principais atividades realizadas no âmbito do Auto-emprego Incorpora são as seguintes:

- Detecção do potencial empreendedor entre as pessoas atendidas pelo Incorpora ou do ambiente da entidade
- Assessoria a pessoas com perfil empreendedor e análise da viabilidade do projeto
- Tutorização e apoio na realização de planos de empresa e no desenvolvimento da ideia de negócio
- Assessoria na tramitação de ajudas e subsídios existentes de apoio ao auto-emprego
- Criação e ministração de ações formativas para pessoas empreendedoras e derivação para recursos formativos públicos ou privados do ambiente comunitário
- Prospeção de informação sobre ajudas, subsídios, concursos e eventos de interesse para as pessoas empreendedoras
- Atividades de acompanhamento aos recursos fundamentais do território, caso seja preciso, tentando potenciar a autonomia da pessoa na medida do possível
- Acompanhamento na análise de necessidades financeiras e riscos
- Procura de financiamento no território ou coordenação com balcões do Caixa-

Bank para facilitar o acesso a microcréditos sociais através do MicroBank, se for preciso.

- Assessoria nos trâmites necessários para se coletar como independente ou constituir outro tipo de empresa.

Definitivamente, trata-se de um serviço global, totalmente personalizado. A entidade tutora presta suporte e seguimento técnico antes e durante o início do mesmo. O acompanhamento por parte da entidade Incorpora estende-se durante o primeiro ano de atividade para facilitar a consolidação do projeto de auto-emprego iniciado. Ver capítulo 2.7.2 deste Guia.

2.5.3

Pontos de Formação incorpora

O Incorpora caracteriza-se por oferecer às pessoas atendidas um itinerário de inserção integral. No caso das pessoas que considerarem que precisa de uma maior capacitação para facilitar a sua posterior inserção laboral, a orientação do itinerário pode incluir participar num Ponto de Formação Incorpora. Este tipo de atuação tem como finalidade melhorar a sua empregabilidade mediante ações que incidem no empoderamento da pessoa e no desenvolvimento das suas competências, através de ações de capacitação e estágios não laborais em empresas.

Além disso, pretende-se facilitar a integração sociolaboral das pessoas vulneráveis e em risco de exclusão social, de maneira a poderem entrar no mercado de trabalho.

Nos Pontos de Formação Incorpora, trabalha-se as competências técnicas, mas também se trabalha com a pessoa de um ponto de vista holístico, desenvolvendo competências transversais. Além disso, proporcionam à pessoa as ferramentas necessárias para superar outras dificuldades que possam afetar a sua empregabilidade e conseguir superá-los com êxito; através do *coaching* personalizado, proativo e grupal, consegue-se o empoderamento dos participantes.

Potencia-se a participação de outras pessoas que tenham passado por este processo para mostrar que é possível a integração e aumentar a motivação. Da mesma forma, estabelece-se estratégias coletivas para a procura ativa de emprego que aumentam a motivação e o êxito dos processos.

Os Pontos Formativos Incorpora facilitam a realização de estágios na empresa ordinária, aproximando, assim, as pessoas da realidade atual das empresas e pondo em prática a aprendizagem no posto de trabalho.

2.6

Intermediação laboral. Apoio na seleção e na contratação

2.6.1

Acesso a ofertas da Plataforma *online* do Programa Incorpora

O pessoal técnico do Incorpora facilita às pessoas participantes o acesso a ofertas de trabalho de empresas que a entidade geriu e também a outras partilhadas, obtidas a partir do trabalho em rede entre as entidades do Grupo Incorpora.

Este é um valor acrescentado para as pessoas participantes, pois aumenta as possibilidades de inserção, mas requer que o perfil da pessoa conste na Plataforma *online* do Programa Incorpora da maneira mais completa possível. Recomenda-se explicar as preferências, não só a nível do posto ou setor de atividade, mas também de horário, tarefas que poderá desenvolver, adaptações necessárias para o posto de trabalho, tipo de jornada laboral, disponibilidade geográfica, ambiente de trabalho, salário, etc.

2.6.2

Correspondência e ajuste laboral



É fundamental que o pessoal técnico da entidade conheça a vasta gama de perfis profissionais existentes no mercado laboral, e que ajude a pessoa a selecionar as oportunidades a que se pode candidatar. Têm de ser especialistas na conceção e análise de postos de trabalho, pois isto lhes permitirá oferecer soluções adaptadas às necessidades das pessoas. Também têm que se pôr no lugar das empresas, podendo associar o itinerário individual com especificação da intensidade de apoio que a pessoa requer e procurando um ajuste adequado com as oportunidades laborais existentes em cada momento. Ver *Figura 4*.

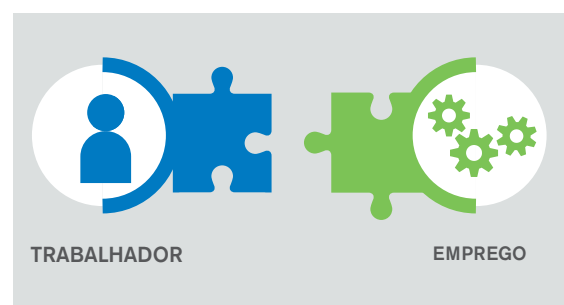


Figura 4. O ajuste laboral entre a oferta laboral e a pessoa candidata

Na procura de emprego, a pessoa participante enfrentará habitualmente os requisitos dos postos de trabalho procurados, consoante os seus interesses e as suas prioridades. Por isso, é essencial que as ofertas de trabalho estejam minuciosamente descritas para facilitar o ajuste.

No momento de apresentação de candidaturas, deve haver uma concordância o mais ajustada possível entre os requerimentos das ofertas de emprego e as características e preferências da pessoa que se candidata. Alguns dos elementos a avaliar para o grau de concordância ou ajuste são os seguintes:

1. Área de trabalho preferida/oferecida⁵
2. Tipo de trabalho
 - Solitário/Em equipa
 - Ar livre Sim/Não
 - Dirigido/Independente
3. Competências adquiridas/requeridas
4. Competências transversais
5. Competências específicas
6. Experiência profissional prévia (Sim -Anos-/Não)
7. Aptidões sociais: adquiridas/requeridas
8. Condições de trabalho: solicitadas/oferecidas
 - Horário
 - Salário (avaliar a acessibilidade por transportes públicos, sobretudo, em ofertas de hotelaria com horários noturnos e cidades pequenas ou médias)
 - Deslocação
 - Tipo de jornada

O ajuste ou a concordância entre as preferências, as características e as aptidões de uma pessoa com os requerimentos de um posto de trabalho facilitam o processo de inserção. Quando se identifica a existência de um ajuste insuficiente, mas encaixa com as preferências da pessoa, é necessário avaliar a necessidade de ajustar o plano de apoios para tentar compensar as necessidades detetadas. Ver *Figura 5*.

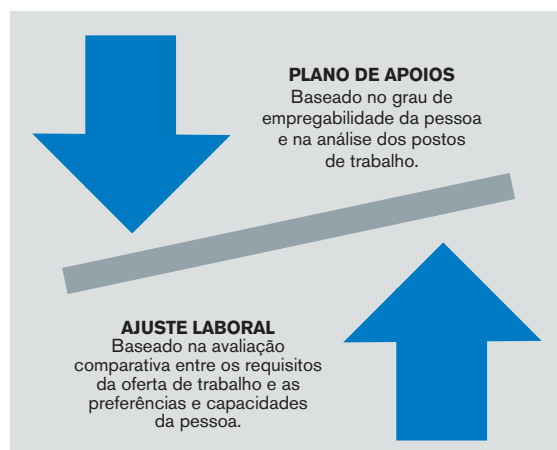


Figura 5. Ajuste laboral e adaptação do plano de apoios



Os aspetos mais relevantes da correspondência e do ajuste laboral, assim como de todo o processo de procura, ficam registados na Plataforma *online* do Programa Incorpora e no expediente de atendimento individual da pessoa.

⁵ 1. Artístico-musical. 2. Mecânico-técnica. 3. Social-relacional. 4. Científica. 5. Didática. 6. Físico-desportiva. 7. Linguístico-literária. 8. Administrativa.

No capítulo 3.5.1 e 3.5.2 da Guia, apresenta-se em detalhe os passos para a gestão de ofertas.

2.6.3

Entrevistas de seleção



O pessoal técnico de inserção laboral trabalha para que todas as pessoas participantes, cujo itinerário indique que estão em fase de procura ativa, realizem entrevistas de seleção para postos que se ajustem às suas preferências. É um objetivo-chave conseguir uma intermediação altamente eficaz, ou seja, que o máximo número de empresas contactadas tenham interesse em entrevistar pessoas candidatas apresentadas pelas entidades Incorpora.

Da mesma forma, e com a finalidade de empoderar a pessoa, promove-se que seja ela própria a tentar arranjar entrevistas de seleção utilizando todos os seus recursos pessoais.

A entrevista de seleção é o mecanismo mais habitual nos processos de contratação e, por este motivo, é especialmente

necessário que as pessoas atendidas nas entidades sociais Incorpora desenvolvam as aptidões necessárias para as superar com êxito.

Trata-se de um conteúdo que se trabalha com as pessoas atendidas nas entidades, de forma individual ou grupal, **utilizando diversos métodos:**

- Identificação clara dos aspetos destacáveis do currículo e conceção da estratégia comunicativa dos mesmos
- Sinergias entre as preferências e os requisitos da oferta e conceção da estratégia comunicativa da pessoa com a empresa.
- Simulação de entrevistas com pessoal técnico da entidade
- Simulação de entrevistas entre iguais
- Simulação de entrevistas com participação de empresas que colaboram com a entidade social. Trata-se de um cenário muito mais próximo do real e, portanto, que permite praticar num ambiente mais real.
- Análise da própria experiência a partir
- da revisão das entrevistas realizadas, identificando as principais dificuldades, o resultado, etc.

2.7

Inserção laboral. Incorporação, ajustes e seguimento

2.7.1

Inserção laboral na empresa

O acompanhamento à pessoa não termina depois de esta começar a trabalhar, mas deve-se manter, especialmente nos primeiros momentos de adaptação e aprendizagem do posto de trabalho para facilitar a inserção. A superação deste período é de importância vital para a adaptação progressiva ao posto de trabalho e a todas mudanças produzidas como consequência da inserção laboral.

Isto implica que o pessoal técnico realize o acompanhamento conforme os apoios necessários e acordados no itinerário individual para facilitar a adaptação ao emprego. É fundamental que a pessoa perceba que só é acompanhada no necessário para continuar com o seu processo de desenvolvimento pessoal e profissional.

O lugar de prestação deste tipo de apoio pode ser variado em função do acordado: empresa, ambiente comunitário próximo do lugar de trabalho, a entidade ou o lugar acordado.

O apoio deve contemplar diferentes figuras ou apoios naturais, além da pessoa de referência da empresa; além do profissional da entidade social, pode ser prestado por profissionais de outros serviços, pessoal da mesma empresa onde trabalha, familiares, etc. Os apoios determinados têm de estar disponíveis para a pessoa e para a empresa do modo estabelecido. Portanto, não significa que tenham sempre que estar presentes no local de trabalho.

O trabalhador irá marcando a sua necessidade de apoio e o pessoal técnico de inserção laboral prestará o suporte requerido a cada momento de acordo com o plano de apoios. Os apoios adaptam-se às necessidades variáveis da pessoa e do posto de trabalho, incluindo mudanças de tarefas, novas aprendizagens, maiores responsabilidades, modificação de circunstâncias pessoais, etc.

Depois de alcançar os objetivos, o apoio no posto de trabalho será encaminhado para a procura de uma maior autonomia da pessoa, até deixar de precisar de apoio e saber que o pode solicitar quando precisar. Isto significa que é o trabalhador que decidirá como e quando utilizar o serviço prestado pelas entidades Incorpora.

Um **seguimento adequado** da pessoa permitirá:

- Empoderar a pessoa, para melhorar a autonomia, o desempenho e a integração no posto de trabalho.
- Acompanhar a pessoa na identificação de barreiras existentes dentro e fora do ambiente de trabalho e as estratégias para as superar.
- Dispor de informação para avaliar as necessidades de apoio da pessoa a cada momento.
- Apoiar a pessoa na planificação da progressão futura da sua carreira profissional.
- A possibilidade real de realizar o trabalho solicitado.
- O cumprimento das expectativas da empresa, mas também das suas no desempenho de uma atividade laboral.
- A capacidade de aprendizagem e adaptação às situações novas que o posto de trabalho pode implicar.
- Depois de a situação de trabalho ter estabilizado, reduzem gradualmente os apoios prestados e acorda-se a periodicidade, de comum acordo com a pessoa e a empresa, se for o caso.

Tal como se comentou no capítulo anterior de seguimento do itinerário, a **periodicidade do seguimento** depende das preferências e necessidades da pessoa. A frequência do seguimento pode aumentar ou diminuir em função das necessidades detetadas, mas, de um modo geral, aconselha-se efetuar um seguimento:

- Na semana anterior ao início do trabalho
- Durante os três dias após o início
- Semanalmente, durante o primeiro mês (aconselhável)
- Passado um mês desde a data de início
- Passados três meses desde a data de início

É importante intensificar o acompanhamento durante o **período de experiência ou adaptação**, pois é um momento em que, tanto a empresa como o trabalhador estão a avaliar:

O seguimento à inserção oferece o apoio disponível para assegurar o êxito na adaptação ao posto de trabalho e favorecer a manutenção do emprego. Se forem necessários reajustes no itinerário, avaliar-se-á com a pessoa para explorar a sua perceção.

O seguimento à inserção também implica o acompanhamento de outros efeitos que o trabalho pode ter nas pessoas, como, por exemplo, a adaptação à nova rotina quotidiana (ritmos de trabalho, de sono, a organização do tempo, etc.), a reatribuição de tarefas e papéis na dinâmica familiar, apreciações da família... É, por isso, conveniente ter em conta também aspetos culturais e de género.

Em alguns casos, pode ser necessária uma **adaptação do posto de trabalho**, consistente na introdução, de forma consensual com a empresa e a pessoa, de alguma modificação que facilite a adaptação da pessoa; pode implicar um ajuste de horário,

responsabilidades, tarefas, ambiente de trabalho ou de procedimentos de trabalho. Este ajuste pode ser necessário em caso de condicionantes vinculados à situação de incapacidade da pessoa, o seu estado de saúde ou qualquer outra situação específica. Pequenos ajustes efetuados de forma oportuna podem marcar a diferença para dar resposta às necessidades e expectativas dos diferentes implicados.

2.7.2

Auto-emprego Incorpora

Se a inserção ocorreu por conta própria, o pessoal técnico da entidade Incorpora acompanha a pessoa durante a primeira etapa de arranque do projeto, concretamente durante o primeiro ano. Esse seguimento, também não tem custo para a pessoa empreendedora.

O Programa prevê, no mínimo, a realização de entrevistas de seguimento trimestrais e uma avaliação anual — passados doze meses desde o arranque do projeto de auto-emprego — por parte da entidade tutora. Porém, cada pessoa empreendedora determina a frequência do seguimento e o apoio necessário.

São muitas as dúvidas que os trabalhadores por conta própria podem ter na fase inicial de atividade; são habituais as questões referentes à apresentação de impostos, liquidação trimestral, trâmites, contabi-

lidade, etc. Além disso, se depois de iniciar o projeto, for necessário financiamento, analisa-se os riscos e estuda-se possíveis vias. Se for o caso, facilita-se a informação sobre a linha de microcréditos bancários com o apoio do MicroBank, através do balcão do CaixaBank de referência para cada entidade Incorpora.

Igualmente, para aceder a algumas ajudas prestadas no território, é necessária a elaboração de documentação que, sem experiência, pode parecer um desafio insustentável; por outro lado, com acompanhamento, as pessoas empreendedoras poderão apresentar a sua candidatura.

Se se detetar ou a pessoa informar que o projeto de auto-emprego não está a funcionar como esperado, estuda-se as causas para tentar reorientar o que for necessário. Algumas áreas de melhoria habituais estão relacionadas com a comercialização, o *marketing*, a visibilidade na Internet, o estudo da concorrência, a deteção de mercados emergentes...

Se, no território, houver mais de uma pessoa que tenha empreendido um projeto empresarial recentemente e se detetar sinergias a nível de áreas de melhoria ou de setores de atividade, pode ocorrer também a realização de alguma atividade grupal além do seguimento individualizado. Deste modo, promove-se o apoio entre iguais.

O Programa Incorpora trabalha para oferecer uma rede de Pontos de Atendimento ao Empreendedor (PAE) como mecanismos de apoio a nível dos territórios.

2.7.3

Finalização da relação laboral

A finalização de uma relação laboral por parte da pessoa não implica que finalize a sua participação ativa com a entidade social Incorpora. Nesta situação, o pessoal técnico de inserção laboral acompanha as pessoas na revisão de cada experiência para aprender pela experiência e promover processos resilientes.

- Se for uma finalização ordinária por fim de contrato e não ocorreram problemas de rendimento ou adaptação, a intervenção do pessoal técnico de inserção laboral será a realização de uma avaliação da experiência laboral adquirida, para poder continuar a trabalhar com a pessoa o seu itinerário profissional e novos objetivos laborais.
- Se a finalização for por não superação do período de experiência, convém trabalhar sobre os motivos que provocaram a saída da empresa e planificar novos objetivos laborais, tendo em conta os aspetos a melhorar para próximas inserções.
- Se a finalização for por baixa voluntária, recomenda-se trabalhar os motivos que levaram a esta decisão e planificar novos objetivos.

Nesta fase de finalização de contrato, também se pode dar a situação de ser a empresa a informar o pessoal técnico sobre a decisão. Neste caso, recomenda-se avaliar com a empresa a situação para identificar se é uma decisão firme ou se há oportunidade de prevenir a baixa. Se for possível evitá-la, sugere-se incorporar a intervenção desenhada no itinerário com participação da pessoa, do pessoal técnico e da empresa para manter o emprego. Se não for possível, tentar-se-á obter informação complementar à que a pessoa possa facultar para ser considerada no processo de revisão da experiência laboral.

2.8

desenvolvimento e promoção da carreira profissional



Se a pessoa continuar vinculada ao serviço (depois de ter um emprego) porque se considera necessário melhorar as suas condições de emprego, convém efetuar um bom ajuste com a nova procura. Além disso, deve-se atualizar semestralmente a avaliação do perfil profissional para identificar melhorias na sua empregabilidade ou mudanças nas preferências ou motivação. Recomenda-se enfatizar na evolução das competências.

O desenvolvimento e a promoção da carreira profissional podem ser concebidos desde a melhoria no local de trabalho, porque a empresa prevê a ascensão, ou desde a necessidade de procurar outro posto de trabalho noutra empresa. Esta é uma questão que deve ser claramente identificada conjuntamente com a pessoa para orientar o itinerário numa ou noutra direção, com ações a médio e longo prazo.

Explorar se a formação pode ser útil para o desenvolvimento e a promoção da carreira profissional é outra questão relevante nesta fase. Se for uma questão necessária, convém orientar a pessoa para um itinerário formativo regulado ou não. No caso das pessoas jovens sem o Ensino Secundário Obrigatório, o regresso ao sistema educativo formal ganha especial relevância para lhes proporcionar maiores e melhores oportunidades futuras de inserção laboral.

É importante despertar o interesse das pessoas jovens para a formação, mediante ações de ativação⁶ e manutenção da motivação, adequando ritmos, ferramentas e recursos com ações preparatórias ou compensatórias. As ações de ativação estarão intrinsecamente relacionadas com os valores da população jovem, assim como as ações relacionadas com a sua rede social e familiar, e as iniciativas que fomentam o espírito empreendedor.

Implica um acompanhamento e um atendimento totalmente personalizados do pessoal técnico de inserção laboral, trabalhando em conjunto com os serviços e diferentes iniciativas disponíveis no território.

2.9

Finalização do serviço

Uma pessoa finaliza a sua participação ativa no Programa Incorpora quando:

- Foram alcançados os objetivos fixados.
- Decide que não quer procurar emprego ou o apoio do Incorpora
- Ocorre a rutura no contrato de acordos e compromissos.
- É derivada para outro serviço mais adequado, pois os serviços da entidade social não permitem desenvolver o itinerário da pessoa.

Neste último cenário, é de recordar que sempre que a entidade social puder trazer valor ao desenvolvimento do itinerário da pessoa, apesar de ocorrer uma derivação, o serviço não finaliza. Ou seja, manter-se-á a gestão partilhada do caso entre a entidade social derivante e a entidade para onde for derivada.

⁶ Na maioria das ocasiões, a inserção é a melhor das ativações para a formação, pois contrasta as expectativas laborais das pessoas com a realidade laboral. Permite-lhes ainda dispor de uma estabilidade económica para pensar num futuro melhor, traçando o seu projeto pessoal e profissional.



Independentemente do motivo, neste momento, é recomendável saber o nível de satisfação da pessoa no Programa, através de um questionário de satisfação. Faz parte essencial da qualidade do serviço prestado.



Quando finalizar o atendimento, é conveniente fechar o itinerário individual, registrando na Plataforma *online* do Programa Incorpora da avaliação final do plano de trabalho e do perfil de competências ao terminar o processo de inserção. Permite, assim, comparar as melhorias realizadas e a evolução da pessoa.

3

Acompanhamento à empresa

Desde a perspectiva do *acompanhamento à empresa*, as ações realizadas pelas entidades sociais são apresentadas na *Figura 6*.

De seguida, descreve-se cada um dos procedimentos de trabalho aqui descritos.

3.1

Diagnóstico do tecido empresarial



O diagnóstico do tecido empresarial do território é um elemento metodológico fundamental do trabalho com a empresa. A partir do seu conhecimento e análise, permite orientar melhor a prospeção de empresas e, ao mesmo tempo, a orientação para as pessoas atendidas. Pela natureza da informação que contém o diagnóstico, recomenda-se atualizá-lo anualmente, e, no mínimo, a cada três anos, efetua-se uma revisão aprofundada de todo o diagnóstico.

Implica ter informação atualizada da zona, com especial atenção a novas empresas, a postos de trabalho disponíveis, a tendências nos diferentes setores de atividade.

Para o elaborar, pode-se utilizar: relatórios locais de emprego, estudos de mercado elaborados por organismos qualificados, observatórios de emprego, Instituto Nacional de Estatística (INE), entidades patronais, sindicatos, ordens profissionais, grupos empresariais, de investigação ou outros.

Recomenda-se incluir uma lista de indicadores do mercado de trabalho, como, por exemplo, dados de ocupação, atividade dos diferentes setores da zona, setores emergentes, setores com possibilidades de contratação, etc. Também pode ajudar saber qual é o universo potencial alvo, a partir da análise da composição e organização do tecido empresarial mais próximo. A informação tem de estar organizada de modo a poder atualizar facilmente. Convém ter uma lista de empresas tipificada por setor de atividade, dimensão da empresa, possibilidades de contratação, etc.

Da mesma forma, é útil a informação das empresas prospetadas e, especialmente, as visitadas; também convém ter em conta para elaborar este diagnóstico do território a aproximação à administração local (Câmara Municipal ou Juntas de Freguesia) e as associações empresariais ou comerciais do território.

Recomenda-se que a equipa de profissionais de cada entidade social ou de cada território chega a acordo quanto ao sistema a utilizar para analisar essa informação e

identificar as tendências no mercado de trabalho local.

Cada entidade pode ainda ponderar partilhar os seus resultados com os observatórios de emprego que consultar, caso a informação obtida seja útil e possa ser difundida.



A Plataforma *online* do Programa Incorpora permite ter controlo sobre a informação relativa às empresas

contactadas e visitadas, facilitando a recompilação de informação e atualização dos dados. Para isso, toda a informação relativa ao trabalho com as empresas deve ser introduzida com o máximo detalhe e em tempo real.

Uma boa atualização dos dados na Plataforma *online* do Programa Incorpora permite:

- Organizar a informação.
- Obter relatórios globais da atividade desenvolvida com cada empresa (ofertas geridas, inserções conseguidas, perfis, etc.).
- Conhecer o trabalho do conjunto do Grupo territorial Incorpora com a empresa.

Fruto desta fase, cada entidade elabora o censo de empresas-alvo, ou seja, a lista de empresas grandes de interesse. Recomenda-se explicitar os critérios utilizados para considerar uma empresa-alvo, para que estes sejam partilhados. Alguns critérios podem ser as prioridades do plano de in-



Figura 6. Acompanhamento à empresa

serção das pessoas atendidas no serviço ou as oportunidades de inserção laboral previstas, etc., das empresas que forem de maior interesse.

A lista de empresas de interesse para cada entidade é posta em comum anualmente com o Grupo Incorpora. Depois de entrarem em consenso, é enviada à Obra Social "la Caixa" e facultada ao pessoal técnico das entidades sociais para que planifiquem a prospeção, ou seja, o contacto direto com as empresas do território. A planificação é realizada tendo em conta as prioridades estabelecidas, e aconselha-se registar na Plataforma *online* do Programa Incorpora a relação de empresas consideradas alvo por cada entidade. Além disso, esta planificação implica a tomada de decisões sobre as estratégias a seguir, tanto com empresas novas que não pertencem à rede Incorpora, como com empresas que já foram contactadas ou visitadas por outras entidades do Programa.

3.2

Aproximação e conhecimento das empresas

Convém ter em conta que a integração laboral das pessoas vulneráveis requer um certo conhecimento da empresa a qual vamos oferecer os serviços de intermediação do Programa Incorpora.

A prospeção de empresas inclui desde a aproximação e o conhecimento sobre elas até à intervenção que se realiza com o tecido empresarial do território, para, entre outras questões, identificar oportunidades de emprego para as pessoas que participam no serviço. Implica construir relações de trabalho com e entre as pessoas para criar mais e melhores oportunidades para as pessoas que atendemos.

No processo de construção da relação com a empresa implica:

En el proceso de construcción de la relación con la empresa implica:

- Conhecer as preferências das pessoas atendidas (zonas geográficas, tipo de trabalho, contexto, aptidões, interesses, experiências, etc.).
- Conhecer as preferências dos diferentes coletivos atendidos no Grupo Incorpora do território.
- Conhecer e explorar as necessidades das empresas e identificar serviços potenciais para lhes oferecer.
- Determinar estratégias a utilizar para desenvolver as relações com as empresas.
- Promover a colaboração contínua.
- Manter o vínculo.

Existem diversas estratégias de desenvolvimento da prospeção; determinam a forma de contactar com a empresa, em função dos objetivos estabelecidos e dos resultados a alcançar.



O seguinte quadro enuncia as principais finalidades da prospeção e, no banco de recursos do Programa Incorpora, descreve-se amplamente cada uma delas. Ver **Quadro 4**. Há que recordar que podem ser complementares entre si.

Quadro 4. Finalidades das estratégias de prospeção

Finalidade	Explicação
Criar novos vínculos com empresas	Procuram realizar novos contactos que promovam vínculos futuros. Procuram novas oportunidades profissionais, mas também criar serviços que beneficiem as empresas.
Reforçar e manter o vínculo com as empresas colaboradoras	Procuram, além de obter ofertas de trabalho existentes nas empresas com as quais já se colabora, criar compromissos mais duradouros de colaboração e novas oportunidades de emprego, segundo as necessidades das empresas; também a conceção de formação que responda a necessidades de pessoal sem cobrir.
Realizar difusão, sensibilizar e aprofundar em <i>networking</i>	Promovem a difusão das práticas realizadas e utilizam o <i>marketing</i> social e o <i>networking</i> para trocar experiências, estabelecer novas colaborações, promover a sensibilização através da responsabilidade social e do reconhecimento e prestígio de quem participa (os Prémios Incorpora são um exemplo neste sentido). Convém potenciar a participação em eventos e a difusão das atividades de apoio à empresa, assim como atividades que promovam o contacto entre empresas e pessoas atendidas no Programa. Este tipo de ações serve para gerar novos contactos, reforçar os vínculos existentes, potenciando o <i>networking</i> .
Aumentar possibilidades de emprego noutros âmbitos	Promover o emprego através das atividades económicas desenvolvidas pelas empresas de tipo ordinário e por outros setores. Inclui a prospeção de empresas de economia social, os enclaves laborais, o emprego público, as práticas formativas e o auto-emprego.

Na fase de criação de novos vínculos, é muito útil o diagnóstico do tecido empresarial efetuado pela entidade, pois oferece informação atualizada que ajuda a orientar o trabalho proativo desenvolvido pelo pessoal técnico do serviço.

A prospeção de empresa implica: procurar empresas com ofertas ou com previsão de as ter, em canais habituais, prospetar empresas do ambiente pessoal, familiar e comunitário da pessoa participante dentro do Programa, assim como de quem prospeeta e dos seus colegas de trabalho em rede, avaliar a possibilidade (em alguns casos) de prospetar com as empresas prestadoras da mesma entidade ou das empresas com as quais se está a trabalhar. Identificar novos nichos de empreendimento também pode ajudar nesta estratégia de criação de novos vínculos com empresas. Não devemos esquecer a prospeção através de pessoas fundamentais dentro das empresas. Saber identificá-las pode facilitar o acesso e redescobrir novas formas de colaboração.

É de realçar que, dentro das estratégias de *networking* da prospeção, o trabalho com o território e a comunidade são muito importantes, assim como o trabalho com o **voluntariado** para a ajuda de prospeção de empresas e de novas ofertas de trabalho. Também se destaca a **colaboração entre iguais**, realçando que o suporte mútuo entre pessoas participantes dentro do programa dá excelentes resultados nos processos de procura de emprego e de

identificação de novas empresas para trabalhar.

A prospeção de empresas não é um processo linear e está orientado para gerar novas formas de colaboração, inclusive quando a empresa já coopera com o Programa para melhorar a colaboração, sempre sobre a base de um ganho mútuo (*win-win*). Por exemplo, um contacto de intermediação laboral e, como consequência, vinculado a um processo de seleção pode-se transformar numa relação estável, na qual o Programa se torna fonte de recrutamento para a empresa e uma ferramenta para apoiar as suas ações locais de responsabilidade social empresarial.

Em relação ao perfil e às características do pessoal técnico que realiza a prospeção, é importante destacar entre elas a capacidade de poder ouvir, interpretar e saber os tempos da inter-relação com a empresa. Tem mais perguntas do que respostas na fase inicial do contacto. Mostra interesse pelo conhecimento da empresa. Sabe identificar a melhor estratégia comunicativa e de utilização de linguagem não verbal para facilitar uma comunicação altamente eficaz. É proativo perante as necessidades da comunidade de empresas. Para o trabalho de prospeção com a empresa, é necessária convicção, motivação e acreditar no que se faz. A credibilidade perante a empresa constrói-se através de uma relação baseada na confiança e na capacidade de dar resposta às necessidades da empresa.

3.2.1

Ações prévias ao início de contacto com a empresa



Antes de realizar qualquer ação de prospeção com uma empresa do território, tem que se consultar o NIF e o código postal na Plataforma *online* do Programa Incorpora para saber se a empresa já está criada. Para evitar duplicidades, é importante que as empresas estejam registadas corretamente, sem erratas, indicando tanto o nome comercial como o fiscal e que estejam indicadas corretamente as regiões de atuação.

Caso a empresa já esteja criada na Plataforma por outra entidade social, proceder-se-á de acordo com os protocolos de cada Grupo territorial que zelarão por favorecer o trabalho em rede coordenado com a empresa.

Antes de contactar a empresa, é essencial realizar uma investigação de cada empresa priorizada no censo de empresas-alvo antes de realizar o primeiro contacto; essa investigação tem como finalidade conhecer aspetos gerais e específicos da empresa e, portanto, permitirá orientar de maneira estratégica a aproximação a partir da identificação prévia dos serviços que mais podem interessar à empresa da carteira de serviços oferecida.

Além disso, para realizar a aproximação, recomenda-se que cada entidade defina

algumas questões procedimentais; destaca-se as seguintes:

1. Como se contacta as empresas para suscitar interesse no interlocutor e ter oportunidade de marcar uma entrevista posteriormente.
2. Como se apresenta a entidade perante as empresas, considerando se se trata de uma entidade conhecida pelas empresas ou não, como é vista e quais podem ser os principais estereótipos a enfrentar, etc.
3. Com que documentação de suporte — em formato papel ou eletrónico — se apresenta a entidade.

A prospeção requer um processo cuidadoso de planificação, onde se especifica, entre outros:

- Empresa a prospectar
- Serviços ou áreas onde se incidirá
- Objetivos da prospeção
- Quem efetuará a visita ou o contacto com a empresa, indicando o nome da pessoa ou pessoas da entidade que realizarão a visita, e se esta se realizará conjuntamente com outra entidade do Grupo Incorpora para potenciar o trabalho em rede.
- Pessoa ou pessoas que se quer contactar
- Datas prováveis de visita ou contacto com a empresa
- Canais de comunicação que serão utilizados

De seguida, especifica-se como se inicia a aproximação com a empresa.

3.2.2

Contacto e conhecimento com as empresas

Finalizado o diagnóstico do tecido empresarial e a **planificação da prospeção** é o momento de contactar as empresas, utilizando toda a informação previamente obtida sobre estas.

O seguinte quadro mostra a modalidade e os objetivos de cada fase do contacto com a empresa. Ver **Quadro 5**.

É de recordar que, para o trabalho de contacto com as empresas, as entidades sociais podem ter um conjunto de materiais escritos enunciados abaixo:

- Apresentação geral do Programa, que inclui os principais instrumentos disponíveis e mostra alguns casos de colaboração.
- Folheto do território, onde se visibiliza o conjunto de organizações que fazem parte do Programa.

Estes documentos facilitados pelo Programa Incorpora podem ser complementados com algum folheto ou material elaborado por cada entidade que apresente o serviço de intermediação.

O cartão-de-visita Incorpora é uma ferramenta útil nesta fase de contacto inicial com a empresa. Identifica a pessoa como representante de uma entidade que tem o

aval de um Programa consolidado. As pastas Incorpora também contribuem para esta finalidade.

Em determinadas zonas, pode ser conveniente realizar prospeções de empresas conjuntamente entre pessoal técnico de diferentes entidades com presença no território. Para isto, é importante que cada entidade social aderente ao Programa Incorpora identifique as empresas que, pela sua importância ou envergadura, convenha abordar em equipa. Também se contemplará o trabalho conjunto nos casos de associações ou grémios empresariais.

De seguida, enuncia-se uma série de variáveis que facilitam o trabalho com as empresas; parte desta informação é reunida na planificação da visita e na medida em que se trabalhe e estabeleça relações de confiança com a empresa.

- Localização das empresas e dos seus centros de trabalho, acessibilidade aos mesmos, tamanho das equipas, transporte e mobilidade
- Setor de atividade, produtos e serviços que oferece: permite ter conhecimento sobre os postos de trabalho de que dispõe, possíveis fornecedores e clientes, potencial do negócio, mercados a que se destina, picos de trabalho, etc.
- Características da contratação, clima laboral, rotatividade do pessoal, subcontratação de serviços, atenção à diversidade, condições de trabalho (flexibilidade de horários, autorizações, transporte

Quadro 5. Modalidade e objetivos de fases do contacto com a empresa

Contacto inicial	Objetivos	Apresentação do serviço Conseguir uma entrevista presencial
	Atividade	Os canais de comunicação para o contacto inicial podem ser: telefónico, eletrónico ou presencial. Nota: Independentemente da modalidade escolhida, será sempre necessário visitar presencialmente a empresa.
Primeira visita	Objetivos	Conhecer a empresa e o que é importante para eles. Obter toda a informação possível para adequar a estratégia de apresentação da entidade. Informar sobre o serviço, as possibilidades de colaboração e o compromisso da entidade. Sensibilizar em função de avaliação inicial realizada. Começar a criar um vínculo de confiança.
	Atividade	Visita presencial
	Objetivos	Gerar ou manter um vínculo de confiança. Gerir ofertas. Estabelecer acordos ou convénios de colaboração
Colaboração	Atividade	O formato de colaboração pode ser muito variado. Pode incluir: ocupar postos de trabalho, realizar formação à medida das suas necessidades de pessoal, guiar visitas a centros de trabalho, desenvolver ações vinculadas à sua RSE, realizar processos de seleção de pessoal, prestar assessoria em relação a bonificações, etc.
	Objetivos	Manter o vínculo criado com a empresa promovendo uma relação mais duradoura e estável. Avançar para uma aliança estratégica. ⁷
Fidelização	Atividade	Prestar continuamente assessoria à empresa sobre temas do seu interesse (legislação, novas atividades, formação, convénios...).
	Atividade	Contactar periodicamente e realizar visitas pessoais. Convidar para atividades organizadas pela rede Incorpora (jornadas, pequenos-almoços de trabalho, prémios...).
		Realizar o seguimento de ações previstas como a gestão de ofertas, seguimento de inserções, pessoas em formação, etc.
		Participar ativamente nos itinerários personalizados dos participantes (mentores, workshops de entrevistas, experiências de descoberta vocacional nos ambientes das suas empresas...).

⁷ De acordo com o EFQM, o Critério 4 Alianças e recursos estabelece que as organizações excelentes planificam e gerem com transparência as alianças externas, os seus fornecedores e recursos internos, para apoiar a disseminação e execução da estratégia geral e os mecanismos que a apoiam, assim como para conseguir o funcionamento eficaz dos seus processos. Garantem a gestão eficaz do seu impacto social e ambiental e prestam contas sobre o uso dos recursos públicos.

de empresa, estacionamento, creches, refeições, etc.)

- Políticas de Responsabilidade Social: imenvolvimento responsável na comunidade de referência, subcontratação de serviços, aplicação de normativas, encaixe nas políticas de contratação, posicionamento no organigrama da empresa
- Tipo de pessoas que trabalham na empresa, perfis, características que a empresa avalia positiva e negativamente.

Se se considerar claramente que há possibilidade de contratação, deve-se explicar o perfil da pessoas cujas características encaixam com a empresa e perguntar como fazer com que esta pessoa aceda a uma entrevista. Quando se falar de pessoas concretas, é necessário apresentar a sua motivação, habilidades e aptidões, assim como a sua contribuição para alcançar os objetivos da empresa.



Para facilitar a recolha sistemática da informação com a empresa, especialmente no caso de grandes empresas, aconselha-se dispor dos seguintes sistemas de registo semi-estruturado:

- Ficha de recolha de dados da empresa
- Plano de ação para com a empresa
- Ficha de visita

3.2.3

Ao finalizar a visita

É necessário agradecer a possibilidade de visitar a empresa e o tempo prestado (com uma mensagem de agradecimento, por exemplo).

Posteriormente, é necessário um processo de reflexão sobre a informação obtida e se ficaram aspetos por conhecer. Implica rever a perceção do interesse que possa ter a empresa em colaborar e como poderá fazê-lo. Implica apresentar ou rever o plano a seguir com a empresa (próximos passos).



A informação obtida através dos contactos e das visitas à empresa deve ser atualizada logo que possível (se possível, no mesmo dia ou na manhã seguinte) na Plataforma *online* do Programa Incorpora, pois outras entidades do Programa podem ter interesse em contactar essa mesma empresa. Saber como se desenvolveu essa colaboração prévia e coordenar o trabalho com outros serviços de emprego facilitará uma melhor aproximação à empresa.

Concretamente, no capítulo de empresas da Plataforma *online* do Programa Incorpora, regista-se:

- Dados das pessoas da empresa com quem se tem mantido contacto, com o

fim de manter um adequado seguimento do trabalho feito com cada uma delas

- Telefone e correio eletrónico do interlocutor da empresa para facilitar a comunicação e o envio do questionário de satisfação
- Tipo de contacto mantido
- Resultados obtidos

É conveniente ter claro que a informação obtida sobre a empresa é confidencial e recomenda-se que só se utilize no âmbito da inserção laboral de pessoas em risco ou em situação de exclusão social. Portanto, não se utilizará para a venda de serviços ou produtos relacionados com empresas de inserção, centros especiais de emprego ou outras formas de economia social com que trabalhem as entidades sociais aderentes ao Incorpora.

3.2.4

Avaliação de oportunidades

A análise da informação recompilada tem como objetivo a avaliação das oportunidades que a empresa pode oferecer e, portanto, a sua potencial colaboração. É conveniente tentar identificar de que necessita a empresa, onde a entidade social Incorpora pode trazer valor.

Desde esta perspetiva, a prospeção permite-nos explorar e desenvolver novas possibilidades. Definir um trabalho pelos resultados a produzir e as necessidades que são respondidas com soluções que tragam valor à empresa implica um passo em frente na prospeção de empresas. É necessário apresentar novamente o foco tradicional da definição dos postos de trabalho pelas tarefas e a qualificação necessária. Esta mudança de foco, centrado mais na avaliação de oportunidades, abre possibilidades de novas contratações não previstas previamente pela empresa; em certa medida, responde à estratégia de procura de possibilidades no “mercado escondido” de emprego, do qual beneficiará a empresa, porque dá resposta a uma necessidade não coberta.

3.2.5

Carteira de serviços oferecida às empresas

As entidades sociais oferecem uma carteira de serviços que têm de estar claramente definidos, mas ser adaptáveis e flexíveis ao mesmo tempo, para conseguir uma melhor correspondência com as necessidades de cada empresa, mostrar uma vantagem comparativa e trazer-lhe valor.

Tal como estabelece o Modelo Incorpora, a carteira de serviços para a empresa inclui os seguintes: Ver **Quadro 6**.

Quadro 6. Serviços às empresas

Serviços à empresa	
1.	Realização de processos de pré-seleção
2.	Seguimento da incorporação das pessoas novas
3.	Apoio na análise e na definição de perfis profissionais
4.	Consultoria sobre vantagens fiscais e laborais
5.	Vantagens comerciais, como consequência das cláusulas sociais
6.	Fomento da responsabilidade social empresarial (RSE) no território
7.	Plano de ação com a empresa
8.	Convénios e contratos de estágios
9.	Pontos de formação
10.	Colaboração na conceção e implementação de ações formativas para beneficiários, com fase teórica e prática

De seguida, explica-se brevemente cada um destes serviços prestados às empresas. Ver **Quadro 7**.

Quadro 7. Definição e características dos serviços prestados às empresas

Serviço	Definição e características
Pré-seleção para a cobertura de ofertas de trabalho e seguimento de contratação	Oferece-se informação, pré-seleção de pessoas candidatas e seleção de pessoal. Além disso, dá-se orientação e seguimento depois de realizar a inserção laboral.
Apoio na análise e na definição de perfis profissionais	Assessoria na definição de perfis profissionais. A partir de uma informação precisa, facilita-se a apresentação das pessoas candidatas idóneas para cada posto.
Assessoria especializada	Relativa a benefícios, bonificações e incentivos à contratação, vantagens comerciais em cláusulas sociais de concursos públicos, etc.
Fomento da RSE no território	Facilita-se a conceção ou revisão das políticas de RSE que introduzam valores de melhoria social e económica, mediante a incorporação de cláusulas sociais, seleção de fornecedores, promoção do voluntariado corporativo, etc. Além disso, melhora-se a visibilização da atitude socialmente ativa da empresa, através do selo Incorpora.
Plano de ação com a empresa	As empresas que colaboram com a entidade Incorpora têm um plano de ação documentado por escrito. Reúne os objetivos partilhados que se pretende alcançar a partir da colaboração e das principais atuações a realizar.
Convénios e contratos de estágios	O Incorpora facilita criar oportunidades de colaboração que transcendam a contratação de uma pessoa. Os convénios-quadro concebidos à medida para cada empresa que reúnem os acordos estabelecidos entre o Programa Incorpora e a empresa, assim como assinatura de contratos de estágios, são as estratégias mais destacadas para consolidar a colaboração da empresa com o Programa Incorpora.
Pontos de Formação Incorpora	A empresa tem a possibilidade de colaborar na realização de formação que dê resposta às suas necessidades de qualificação: definição de perfis dos participantes, pré-seleção dos mesmos, conceção de ações formativas, ministração de formação, oferta de estágios, etc.

O Modelo Incorpora inclui na sua carteira de serviços ações para o território e a sociedade que vale a pena considerar no momento da prospecção com a empresa: Ver **Quadro 8**.

Quadro 8. Definição e características dos serviços para o território-sociedade

Serviço	Definição e características
Reconhecimento do trabalho com os agentes do território	O Incorpora reconhece as organizações que colaboram ativamente com o Programa: empresas, associações empresariais, administração, meios de comunicação, universidades, entidades sociais, agrupamentos profissionais, utilizadores, rede de balcões do CaixaBank, etc. Anualmente, atribui-se os prémios Incorpora.
Atos de difusão	<p>Convocatória das empresas do mesmo território para participar em atos impulsionados a partir da Rede Incorpora. Trata-se de promover espaços de diálogo que facilitem às empresas do mesmo território encontrarem-se entre iguais e explorar possibilidades de colaboração em matéria de inserção laboral de pessoas em situação de vulnerabilidade social.</p> <p>Alguns exemplos seria a organização de jornadas setoriais multi-empresas, de reuniões sobre questões que afetem o emprego em determinados setores de atividade, promoção de boas práticas e RSE, etc.</p>

Como mostram todos estes serviços descritos, pelo Programa Incorpora, potencia-se a criação de vínculos e as colaborações entre a empresa e a entidade social, de maneira que a empresa se transforme em aliada.

Por isso, é essencial transmitir segurança e confiança, assim como reforçar a ideia de que o apoio do pessoal técnico de inserção laboral é o ponto forte do Programa e aquilo que o diferencia do resto. De seguida, inclui-se alguns pontos que figuram nos argumentos com que as entidades sociais Incorpora trabalham e que podem ser úteis na revisão dos próprios.

3.2.6

Bases para argumentação

A argumentação é uma ferramenta de trabalho que reúne os elementos-chave a ter em conta nas conversas com a pessoa de referência da empresa: serviços prestados, vantagem perante a concorrência, mensagens fortes, possíveis objeções e respostas.

No quadro seguinte, mostramos elementos a ter em conta por parte das entidades. Ver **Quadro 9**.

Quadro 9. Argumentação

Elemento	Características	Respostas
Pessoas em processo de inserção	Potencialidades	Mostrar os aspetos mais positivos das pessoas que podem ser motivadores no posto de trabalho (implicação nas tarefas do posto de trabalho, conhecimento de outros idiomas e culturas, alta capacidade de adaptação a ambientes em constante mudança, forte motivação perante as oportunidades...).
	Dificuldades	Reconhecer as dificuldades tendo em conta os prejuízos e estereótipos existentes e elaborar argumentos objetivos para os desmontar.
Incentivos para as empresas	Legais	Necessidade de cumprir requisitos legais de caráter social, normativa aplicável em matéria de incapacidade, cláusulas sociais em contratação pública...
	Laborais	Benefícios fiscais, incentivos à contratação
	Reputação empresarial	Cobrir as necessidades de pessoal respondendo aos seus objetivos empresariais. Vinculação da inserção à reputação empresarial, impacto no território. Prémios Incorpora.
Serviços de emprego	Vantagens perante a concorrência	Gratuidade, compatibilidade com outros serviços utilizados, continuidade, seguimento, personalização, complementariedade com outras ações, trabalho em rede coordenado e com procedimentos unificados. Sem compromisso de contratação. Agilidade na resposta.
	Itinerário como garantia de qualidade e resultados	Orientação, conhecimento da pessoa, formação à medida, intermediação, seguimento e apoio contínuo, especialmente se ocorrer uma contratação, a pedido da empresa.

Por vezes, as empresas mostram uma certa resistência a contratar pessoas em situação de vulnerabilidade social baseadas, frequentemente, no desconhecimento e a falta de informação real, dando lugar a prejuízos e estereótipos.

Uma mensagem clara, que traga informação e dados sobre a situação, que apresente experiências positivas, etc. contribui para desmontar estes argumentos. Da mesma forma, é útil informar que através do Programa Incorpora, conta-se com o apoio e o seguimento de profissionais especializados.

3.2.7

Avaliação dos resultados da prospeção



Por fim, é de mencionar que se definiu uma série de indicadores de qualidade que permitem identificar os resultados da prospeção de empresas; enuncia-se aqui:

- Diversidade de empresas e postos de trabalho
 - Empresas contactadas que
 - contratam uma ou mais pessoas
 - Ofertas geridas que geraram uma inserção laboral
 - Pessoas inseridas na empresa ordinária do total de pessoas em processo de procura
-

3.3

Plano de ação com a empresa



O plano de ação com a empresa é um instrumento-chave para avançar na fidelização das empresas.

Recomenda-se realizá-lo para todas as empresas com as quais se estiver a trabalhar de forma ativa, especialmente nos casos de grandes empresas e com as quais se intervém em muitas ocasiões em diferentes entidades do Programa.⁸

⁸ Entende-se por empresa ativa aquela com que se trabalhou (visitou ou realizou alguma ação de gestão de ofertas ou contratação) nos últimos 6 meses (Ver Glossário de termos em Caixa de Ferramentas do Programa Incorpora).

Um plano de ação para cada empresa deve conter, pelo menos, os seguintes elementos. Ver **Quadro 10**.

Quadro 10. Aspetos que o plano de ação com a empresa contempla

Elementos	Descrição
Necessidades da empresa	Identificação das necessidades, problemas e potencialidades da empresa. Conclui com a especificação das áreas prioritárias de intervenção.
Objetivos	Definir objetivos que se pretendem trabalhar com a empresa: de captação, formação, colaboração, inserção ou outros. Analisar os resultados de anos anteriores para dar ao objetivo visão estratégica, se houver informação.
Estratégias	 Especificação das estratégias de aproximação previstas; regista-se na Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora.
Ações	Detalhe das intervenções que está previsto realizar com a empresa. Estabelece-se o responsável de cada atuação e um calendário previsto. Inclui-se ações de comunicação e de sensibilização.
Critérios de avaliação	Avalia-se o êxito de cada objetivo estabelecido, estabelecendo um critério preciso para facilitar a avaliação.

O plano de empresa é uma ferramenta que oferece informação e orientação ao pessoal técnico da entidade que o elabora, assim como também ao Grupo Incorpora, dado que pode implicar ações a abordar em rede. Além disso, está sujeito a uma constante atualização (no mínimo,

anual) em função dos acordos a que a entidade e a empresa chegarem. No **Quadro 11**, especifica-se conteúdos recomendados para incluir no plano de cada empresa.

Quadro 11. Seguimento do plano de ação com a empresa

Elementos	Descrição
Acordos	<p>Regista-se os pactos estabelecidos com a empresa para assegurar a continuidade no acompanhamento à empresa por parte de qualquer profissional da entidade que assuma a tarefa.</p> <p>São especialmente relevantes os acordos sobre os canais de comunicação preferenciais em cada caso: entrevista presencial, chamada telefónica, chamada por Skype ou algum programa equivalente, mensagem de texto, WhatsApp, correio eletrónico, etc.</p>
Seguimento	<p>Efetuar um seguimento do grau de cumprimento de ações segundo objetivos e cronograma.</p> <p>Registar os contactos e departamentos implicados.</p> <p>Convénios assinados.</p> <p>Definir novos objetivos de avanço na relação com a empresa (colaborações com o voluntariado corporativo, estágios, formação conjunta, aliança institucional).</p>

Como consequência, o plano de ação é também uma fonte de informação para medir o resultado do trabalho com as empresas, tanto individualmente como de manei-

ra agregada, para estabelecer melhorias no acompanhamento às empresas que presta cada entidade.

**O plano de ação permitirá
conceber estratégias de avanço na
fidelização da empresa com a
entidade e o conjunto de entidades
da Rede Incorpora.**



O seguimento do plano de empresa e dos indicadores de trabalho com a empresa facilita poder libertar da Plataforma *online* do Programa Incorpora as empresas com as quais não foi possível trabalhar ou obter o resultado desejado, de tal maneira que possa ser trabalhada por outras entidades da rede. Desta forma, facilita-se que os contactos sejam feitos de maneira ordenada e coordenada.

No capítulo de empresas da Plataforma *online* do Programa Incorpora, regista-se o plano de ação com a empresa e o seu seguimento. Nas empresas com convénio, regista-se o plano no espaço destinado para esse fim dentro da Plataforma. Nas empresas sem convénio, regista-se na documentação da entidade e no espaço de observações ou sítio destinado para esse fim dentro do capítulo de empresas.

Essa informação facilita a continuidade da intervenção por parte de diferentes profissionais da mesma entidade ou de várias entidades quando é necessário trabalho em rede.

3.4

Assessoria e vantagens para o exercício da responsabilidade social empresarial (RSE)

As empresas foram avançando progressivamente até abordagens de responsabilidade social, através da implementação de programas que pretendem incidir no seu ambiente mais próximo, mediante atuações sociais e políticas laborais transparentes e inclusivas.

Pelos benefícios que traz, recomenda-se às empresas que explicitem a sua política de responsabilidade social empresarial e elaborem um programa para desenvolver essa política.

O Programa Incorpora oferece às empresas a possibilidade de visibilizar e facilitar o exercício de uma atitude socialmente responsável a partir da contratação. Deste modo, contribui-se para dar resposta aos valores de melhoria social e económica na sua empresa.

Caso seja necessário, apoia-se a empresa na abordagem tanto da política como do programa de RSE para gerar práticas, princípios e valores que dêem conta do seu compromisso para com a sociedade. E que promovam o comportamento ético, o desenvolvimento e a qualidade de vida dos diferentes grupos de interesse: pessoas, comunidades, meio ambiente, etc.

O **Quadro 12** mostra os elementos-chave que o programa de responsabilidade social empresarial das empresas deve conter:

Quadro 12. Elementos-chave do programa de responsabilidade social empresarial

Elementos	Descrição
Necessidades	Identificação das áreas de trabalho que requerem uma atuação em matéria de responsabilidade social. Identificação das necessidades do território. Estabelecimento dessas áreas de trabalho. Segmento/s de população a quem se destina.
Enquadramento estratégico	Objetivos que se pretende alcançar. Linhas de trabalho que serão desenvolvidas. Práticas associadas à RSE que se pretende implementar. Identificação de agentes do território com os quais se colaborará.
Planificação	Intervenções que serão realizadas, detalhando ações, responsabilidades, temporalidade e recursos necessários.
Avaliação	Conceção da avaliação. Estabelecimento de critérios de avaliação da RSE. Definição de resultados esperados.

Contribui, desta maneira, para a empresa poder:

- Cumprir a legislação laboral referente à igualdade no acesso ao emprego, tanto a nível autónomo, como nacional e europeu, se for o caso.
- Conhecer os benefícios da diversidade nas empresas e facilitá-la, de maneira a cobrir as necessidades da empresa.

- Rever as práticas de seleção e contratação.

De seguida, citamos temas fundamentais associados à responsabilidade social empresarial reunidos na Norma ISO 26000:2010. Estes temas podem ajudar muito a orientar o trabalho de apoio à empresa. Ver **Quadro 13**.

Quadro 13. Exemplos de temas-chave associados à RSE segundo a Norma ISO 26000:2010⁹

Aspetos-chave	Temas associados à RSE
Direitos humanos	<ul style="list-style-type: none"> – Discriminação e grupos vulneráveis – Direitos económicos, sociais e culturais – Princípios e direitos fundamentais no trabalho
Práticas laborais	<ul style="list-style-type: none"> – Trabalho e relações laborais – Condições de trabalho e proteção social – Saúde e segurança ocupacional – Desenvolvimento humano e formação no local trabalho
O meio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> – Uso sustentável dos recursos – Proteção do meio ambiente, da biodiversidade e restauro de habitats naturais
Práticas justas de funcionamento	<ul style="list-style-type: none"> – Concorrência justa – Promover a responsabilidade social na cadeia de valor
Direitos dos utilizadores ou consumidores	<ul style="list-style-type: none"> – Práticas justas de <i>marketing</i>, informação objetiva e imparcial e práticas justas de contratação – Proteção da saúde e da segurança dos consumidores – Serviços de atendimento ao cliente, apoio e resolução de queixas e litígios – Proteção e privacidade dos dados dos consumidores – Acesso a serviços essenciais – Educação e consciencialização
Participação ativa e desenvolvimento comunitário	<ul style="list-style-type: none"> – Participação ativa da comunidade – Educação e cultura – Criação de emprego e desenvolvimento de aptidões – Desenvolvimento e acesso à tecnologia – Saúde – Investimento social

⁹ Tomado de: ISO 26000:2010 (es). Guía de Responsabilidad Social. OBP [Internet]. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es> [Consulta efetuada a 02/05/2016]



As ações que se realizem com a empresa no âmbito do Programa de responsabilidade social empresarial estabelecido

devem constar no plano de ação e no seguimento da empresa na Plataforma online do Programa Incorpora

3.5

Intermediação laboral e processos de pré-seleção

Uma das principais colaborações oferecidas às empresas por parte das entidades Incorpora é contribuir para as fases de procura de pessoal para responder às suas

necessidades de pessoal, promovendo a análise dos postos de trabalho disponíveis, o apoio nos processos de seleção de pessoas candidatas idóneas, etc. Facilita-se, assim, o alcance do ponto de encontro conveniente para ambas as partes.

A intermediação é um processo pelo qual uma entidade social ajuda a vincular pessoas em procura ativa de emprego ou em processo formativo com empresas que oferecem oportunidades de emprego, mediante um conjunto de ações coordenadas com as diferentes empresas com as quais se trabalha.

A *Figura 7* mostra as principais necessidades de cada um dos três grupos de interesse envolvidos na intermediação:



Figura 7. Principais necessidades dos grupos de interesse envolvidos na intermediação

A gestão de ofertas de trabalho que o pessoal técnico de inserção laboral realiza é uma fase fundamental do processo de intermediação. De seguida, descreve-se como se realiza.

3.5.1

Gestão de ofertas de emprego

Fase 1: Captação/conceção da oferta



Nesta fase, deve-se recolher toda a informação relativa à oferta: salário, horários, localização, tarefas, experiência solicitada, necessidade de veículo, competências requeridas, data de entrada, etc. Toda esta informação é introduzida na Plataforma *online* do Programa Incorpora, tentando preencher todos os campos que constam no formulário, indicando o identificador da empresa à qual se vincula a oferta, que tem que estar previamente criada. Também se regista a origem da captação da oferta.

É essencial realizar esta tarefa de forma exaustiva, pois facilitará a análise de necessidades e a procura do perfil profissional adequado. Se for necessário, também se deve partilhar a informação com outras entidades da rede. Uma gestão adequada desta fase determinará o êxito da inserção e facilitará novas oportunidades.

Fase 2: Procura e seleção de candidatos



A pré-seleção de candidatos deve ser feita no prazo de tempo acordado com a empresa. Caso não se tenha indicado, é conveniente responder nas primeiras 48 horas desde o pedido. Se a empresa solicitar uma resposta imediata, deve-se dar em 24 horas ou menos. Se os perfis a cobrir forem complexos, o tempo pode aumentar para 72 horas.

Iniciar-se-á a procura com as pessoas atendidas no serviço, pré-seleccionando as que cumprirem os requisitos e contactando-as para informar e obter o seu consentimento para o processo de seleção. Se aceitarem, inscrevem-se na oferta (na Plataforma *online* do Programa Incorpora) marcando a pessoa candidata como “CV apresentado”.

O pessoal do Incorpora ou a pessoa enviam o currículo à empresa, conforme acordado, além de uma descrição das competências do candidato para uma defesa qualitativa da candidatura, justificando a idoneidade para o posto e a sua motivação. Também se pode ligar para a empresa para reforçar a apresentação e, inclusive, participar nas entrevistas, se a empresa o solicitar.

Fase 3: Contacto com a empresa durante a seleção de pessoal

Com as candidaturas facilitadas geridas por uma única entidade ou partilhadas, a empresa inicia o processo de seleção habitual.

É conveniente manter um contacto frequente com a empresa (pelo canal de comunicação acordado) para receber *feedback* das entrevistas realizadas e as candidaturas apresentadas. A informação obtida a partir deste seguimento é útil para o itinerário individualizado das pessoas, permitindo aprender com os erros cometidos, melhorar as suas aptidões e orientar o perfil profissional para futuros processo de seleção nos quais a pessoa participar.

Cada contacto é anotado na Plataforma *online* do Programa Incorpora no seguimento da oferta (por exemplo: contacto inicial para clarificação da oferta, envio de candidatos, seguimento das candidaturas apresentadas, fecho da oferta). Marca-se o estado das pessoas apresentadas dependendo se forem «descartadas» da oferta ou «selecionadas».

Apesar de algumas ofertas poderem não o requerer, estabelece-se uma média de quatro contactos com a empresa por cada oferta gerida, incluindo os primeiros contactos para definir claramente a oferta, o envio de pessoas candidatas, para receber um *feedback* sobre as candidaturas apresentadas, as entrevistas realizadas e os

acordos ou temas pendentes. Cada contacto é registado no seguimento da oferta.

Esta informação obtida a partir do seguimento da oferta é útil para o seguimento do itinerário individualizado da pessoa. Permite aprender com os erros cometidos, melhorar as aptidões, orientar o perfil profissional, etc.

Fase 4: Fecho da oferta

Quando se tiver ocupado a vaga, o pessoal técnico da entidade que a criou deve fechá-la na Plataforma *online* do Programa Incorpora, independentemente da procedência da pessoa seleccionada (se for da mesma entidade ou de outra da rede).

As pessoas inseridas devem apresentar uma cópia do contrato, da vida profissional ou qualquer outro documento que permita ter uma evidência que justifique a sua entrada para a empresa. Neste caso, as pessoas constarão na oferta, dentro da Plataforma *online* do Programa Incorpora como «Contratado». Sem esta evidência, o seu estado é «Selecionado».

Quando a empresa contrata pessoas que inicialmente tinha descartado e informa posteriormente, a oferta poderá ser reaberta na Plataforma *online* do Programa Incorpora, desfazer as ações realizadas com os candidatos e fechar a oferta novamente.

Gerir adequadamente os diversos capítulos descritos contribuirá para melhorar os resultados globais em termos de inserção e de qualidade do serviço que se presta conjuntamente às empresas.

Esta fase finaliza com uma entrevista de seguimento com a empresa na qual se explora a satisfação da empresa com os serviços de intermediação prestados.



É de recordar que todo este processo tem de ser adequadamente documentado na Plataforma *online* do

Programa Incorpora, completando o expediente de atendimento individual da pessoa e o plano de ação com a empresa.

3.5.2

Gestão de ofertas partilhadas

São muitas as possibilidades que o Programa Incorpora põe à disposição das empresas para cobrir ofertas de emprego com pessoas de toda a Rede Incorpora. Se Multiplica-se, assim, o impacto do Programa e o serviço à empresa.



Cada território estabelece critérios referentes a quando se partilha as ofertas com o resto das entidades do Grupo

territorial. Regra geral, aconselha-se que, desde o primeiro momento, as ofertas que não puderem ser cobertas com pessoas atendidas pela própria entidade, ou para as quais se dispõe de menos de três candidatos por posto, sejam partilhadas com o Grupo. O objetivo é que o melhor perfil chegue à empresa e esta fique satisfeita com o programa.

Os dados disponíveis sobre a gestão realizada das ofertas prévias de determinada empresa, também orientam a decisão sobre empresas cujas ofertas devem ser partilhadas. Para isso, há que analisar:

- O número de ofertas respondidas no prazo de tempo estabelecido com a empresa. Caso a entidade habitualmente faculte os currículos tarde para participar no processo de pré-seleção, a oferta deverá ser partilhada com o resto das

entidades do território para melhorar o tempo de resposta à empresa.

- As ofertas geridas que não terminaram em inserção, comparando-as com as ofertas partilhadas que geraram inserções. É conveniente tentar identificar as causas que contribuíram para o êxito.

Se se decidir partilhar a oferta com as entidades do território da rede Incorpora ou com outras entidades, se for preciso, é conveniente informar a empresa para conhecer o processo que se está a realizar. Recomenda-se acordar com a empresa os passos a seguir, visibilizando especialmente que não diminuirá a qualidade do serviço. Igualmente, regista-se na Plataforma online do Programa Incorpora o estado da oferta. Além disso, para garantir que todo o Grupo Incorpora conhece a existência da oferta partilhada, recomenda-se avisar o resto das entidades por correio eletrónico.

É necessário explicar à empresa como funcionam as ofertas partilhadas e poder estar disponível para resolver qualquer dúvida que possa surgir, tendo em conta as preferências da empresa neste sentido.

Quando se partilha a oferta, qualquer entidade pode propor aos seus candidatos, registando na Plataforma *online* do Programa Incorpora e notificando a coordenação territorial segundo o procedimento estabelecido. Além disso, enviará à entidade Incorpora gestora da oferta os currículos e o documento de apresentação da candidatura.



Na oferta constam os dados de contacto do pessoal técnico de referência, que deve informar sobre o processo de seleção as

entidades que tenham apresentado candidaturas, para poderem realizar o respetivo seguimento.

Recomenda-se que o pessoal técnico da entidade que recebeu a oferta e a partilhou informe o pessoal técnico das entidades que tenham apresentado candidatos sobre os avanços no processo de seleção, para poderem realizar o respetivo seguimento com a pessoa. No caso das ofertas partilhadas, deve-se ter especial cuidado para dar resposta oportuna à empresa, ou seja, no período de tempo máximo acordado com a empresa.

Realizar um bom ajuste laboral entre as preferências e capacidades da pessoa e os requisitos da oferta ajuda a empresa a receber os melhores perfis e a sua satisfação favorecerá a fidelização ao Programa Incorpora.

Igualmente, as ofertas partilhadas também devem ser fechadas depois de resolvidas; não podem ser mantidas abertas mais de seis meses. Fazê-lo é responsabilidade da entidade que partilhou a oferta.

3.5.3

Seguimento de finalização de gestão de ofertas

Após a gestão de cada oferta - independentemente do resultado -, recomenda-se fazer um seguimento com a pessoa de referência da empresa para explorar a satisfação com os serviços de intermediação prestados, tenha sido por parte de uma entidade ou por parte de outras entidades na gestão de uma oferta partilhada com o Grupo Incorpora.

A informação obtida a partir da perceção da empresa é fundamental para trabalhar a melhoria do processo de intermediação e de colaboração entre entidades sociais no caso de ofertas partilhadas.

Recomenda-se realizar uma devolução dos resultados de satisfação ao pessoal técnico que tiver participado na gestão da oferta. No caso das ofertas partilhadas, recomenda-se tornar o *feedback* extensivo também às equipas das entidades envolvidas e à coordenação territorial.

Depois de terminar a gestão da oferta com uma inserção, terá início o seguimento.

3.6

A inserção. Incorporação do talento e seguimento

Uma forma de definir esta fase seria dando apoio ao trabalhador e à empresa para assegurar uma entrada bem-sucedida do talento que a pessoa traz aos valores da empresa e o respetivo seguimento para assegurar uma inserção bem-sucedida para todos os envolvidos.

Dar-se-á apoio nos processos de contratação de acordo com a intensidade de apoio requerida e a acordada com a pessoa e a empresa, assegurando que os direitos do trabalhador são contemplados.

Solicitar-se-á sempre uma cópia do contrato para poder ser anexada ao expediente de atendimento individual de cada pessoa e registar a inserção realizada com o apoio do Programa Incorpora.

Depois de a pessoa entrar para o posto de trabalho, realiza-se o seguimento da sua evolução. É conveniente acordar com a empresa a disponibilidade para realizar este seguimento, reforçando a imagem de flexibilidade e proximidade que caracteriza o Programa Incorpora.

O pessoal técnico da entidade Incorpora realiza o seguimento da inserção com a pessoa de referência designada pela empresa. Pode-se explorar questões referen-

tes ao processo de adaptação da pessoa e aprendizagem das tarefas do posto.

Esta visão pode ser complementada - se for o caso - com a percepção de colegas de trabalho mais próximos, supervisão, etc. Recolher a sua opinião pode ser útil para identificar oportunidades de melhoria que ajudem a completar com êxito a adaptação ao novo emprego.

Outra das finalidades é visibilizar perante a empresa a entrada de talento que significa a contratação da pessoa atendida pelo Incorpora. A estratégia recomendada é destacar as preferências das pessoas e os argumentos que justificaram o ajuste laboral.

Alguns dos fatores que favorecem a retenção do pessoal contratado e que também deverão ser considerados de forma a fazer o seguimento da pessoa para ajudar a manter a sua motivação são os seguintes:

- Inovação
- Boa relação com o responsável superior direto
- Conhecer a visão da empresa
- Competitividade do salário base
- Políticas de conciliação
- Imagem e reputação da empresa

Enquanto durar o seguimento da contratação da pessoa, é fácil manter o contacto com a empresa. Não obstante, este não deve ser descurado mesmo que não haja ninguém inserido. De seguida, expomos

algumas questões a ter em conta para manter a relação com a empresa.

3.7

Manutenção da relação com a empresa

O apoio e o atendimento às empresas colaboradoras não finaliza com a gestão de ofertas de trabalho, mas estas são antes uma ferramenta para melhorar o seu conhecimento e retroalimentar o seu plano de ação.

O contacto frequente e sistematizado com as empresas permite aprofundar o conhecimento que se tem delas. O objetivo será gerar a fidelização, construir uma relação duradoura e satisfatória para ambas as partes.



A satisfação dos diferentes grupos de interesse faz parte de uma das dimensões da qualidade do serviço prestado.

Pelo Programa Incorpora, realizar-se-á um seguimento da satisfação das empresas e do seu pessoal em relação ao trabalho realizado pela entidade social.

3.7.1

Relação presencial com a empresa

A qualidade e frequência do trabalho com as empresas são fundamentais, dado que o pessoal técnico desenvolve relações através de visitas pessoais para conhecer as suas necessidades, para transmitir o que lhes oferece o programa e para descrever os pontos fortes dos participantes.



Cada empresa ativa é visitada, no mínimo, semestralmente, salvo se alguma particularidade da empresa ou dos seus ciclos de atividade exigir outra frequência de seguimento. Para programar as visitas, é conveniente ter em conta os “picos de trabalho” das empresas vinculadas (campanha de Natal, férias, outras circunstâncias), assim como as épocas em que as empresas estão fechadas em época baixa.

Além das visitas periódicas, tentar-se-á realizar outro tipo de atividades programadas por diferentes organismos do território para facilitar o seguimento presencial com responsáveis ou referências das empresas (por exemplo, encontros de associações empresariais, jornadas com a participação de empresas, entidades e participantes, etc.). Aconselha-se um mínimo de uma ati-

vidade complementar com cada empresa semestralmente, se for possível.

Para o seguimento das incidências, aconselha-se acordar com a empresa os horários de atendimento, especialmente naquelas que trabalham aos fins de semana como por exemplo estabelecimentos comerciais, grandes superfícies e lares de terceira idade, entre outras.

Uma empresa é considerada fidelizada se cumprir todas ou várias das seguintes circunstâncias:

- Comprometeu-se com o Programa e assinou, ainda, um convénio com o Grupo territorial (salvo as grandes empresas, todas devem realizar uma contratação antes de assinar um convénio).
- Realiza ações complementares à inserção (estágios, formação, etc.)
- Desenvolve ações que incidem na melhoria dos itinerários dos participantes (*mentoring* na procura de emprego, experiências de orientação vocacional no seio da sua empresa, apoio à melhoria da formação dos participantes, workshops de entrevistas de seleção...).
- Mantém contactos frequentes com a entidade com quem comunica as suas futuras vagas e realiza um seguimento da colaboração.
- Promove a territorialidade da colaboração e o trabalho em rede.

3.7.2

Formação à medida e estágios não profissionais

Mediante a oferta de formação à medida e estágios não profissionais através dos Pontos de Formação Incorpora, promove-se a vinculação das empresas ao Programa, como um recurso de Responsabilidade Social Empresarial. Na verdade, o serviço Ponto de Formação Incorpora não seria possível sem a participação ativa do tecido empresarial do território, pois forma-se nas especialidades que respondem às necessidades das empresas da zona. É por isso que é essencial conhecer as necessidades de recrutamento das empresas, assim como os processos de formação que realizam.

Depois de definir as necessidades de pessoal, compara-se com a empresa a proposta curricular do programa formativo proposto (conteúdo, temporalidade, ordem sequencial das ações, objetivos da prática...).

O pessoal da entidade social avalia, conjuntamente com a empresa, os conteúdos ministrados e as carências identificadas pela empresa na formação; fruto deste trabalho conjunto, deteta-se oportunidades de melhoria que revertem para a conceção de novas ações formativas.

Uma formação à medida com uma empresa também permite ajustar perfis que à prio-

ri não seriam captados pela empresa por meios ordinários, mas que, com o processo de formação e preparação adequados, se podem ajustar às necessidades da empresa.

A situação ideal é que o “capacitador técnico” seja pessoal próprio de uma empresa, pois, deste modo, garante-se a ligação das ações às necessidades reais atuais do mercado laboral ao mesmo tempo que as empresas podem dar uma oportunidade às pessoas em risco de exclusão.

Quanto à organização da formação técnica, pode ser nas suas instalações e com os seus profissionais ou só com a participação dos seus profissionais, mas no Ponto de Formação Incorpora, e ministrando total ou parcialmente as competências técnicas, com um acompanhamento por parte de trabalhadores experientes.

Para os estágios não profissionais, estabelecer-se-á o modelo mais adequado, atendendo ao processo individualizado dos participantes e às necessidades da empresa, assim como o contexto legal existente.

Durante a realização dos estágios não profissionais, o pessoal da entidade social mantém contacto com a pessoa de referência da empresa para avaliar a necessidade de readequar o local de estágio, os horários, a referência ou qualquer outro aspeto para que o processo formativo seja mutuamente benéfico.

Os estágios também facilitam a posterior contratação, pois permitem às empresas avaliar *in situ* as competências que desenvolvem durante o processo de formação.

Portanto, no momento em que é necessário ocupar alguma vaga, têm pessoas formadas que podem ser contratadas.

Na Plataforma *online* do Programa Incorpora, pode-se consultar toda a oferta formativa que as entidades oferecem.

3.7.3

Convénios de colaboração com o Programa Incorpora

O convénio é o documento que formaliza o acordo de colaboração em matéria de inserção laboral de pessoas em situação ou em risco de exclusão social entre a empresa e o Incorpora, seja a nível local, autónomo ou nacional. Também se pode fazer convénios de agrupamento empresarial, com o objetivo de difundir o Programa Incorpora. Trata-se de uma ferramenta para apoiar o trabalho de prospeção, pois pode-se considerar uma declaração de intenções que melhora a visibilidade da responsabilidade social empresarial.

O tipo de colaborações que podem ocorrer entre as entidades e as empresas é variado. Por exemplo, pode-se assinar um convénio quando a empresa já utilizou previa-

mente os serviços do Incorpora para contratar pessoas do Programa Incorpora, ou nos casos de grandes empresas nas quais a formalização do convénio seja estratégica para futuras colaborações. Definitivamente, são empresas com capacidade para contratar no futuro ou as que mostram vontade de colaborar ativamente com o Programa.

Cada Grupo territorial tem um protocolo que estabelece como se assina os convénios entre empresas e entidades ou com o Grupo.

As empresas que contam com Convénio do Programa Incorpora, na Plataforma *online* do Programa, existe um capítulo para registar o plano de ação com a empresa. É de recordar que, neste plano, estão incluídas as intervenções que serão realizadas com a empresa para manter ou reforçar a colaboração em matéria de inserção laboral.

3.7.4

Ações que favorecem a manutenção da relação com a empresa

Algumas das estratégias que favorecem o trabalho com a empresa citadas aqui:

- Manter contacto frequente enviando informação que possa ser de interesse

para a empresa (participação em jornadas, eventos empresariais, informação fiscal e de contratação que possa ser de interesse...).

- Se a entidade tiver alguma publicação, enviá-la.
- Realizar uma visita à empresa com um grupo de utilizadores para conhecer a atividade de perto (se for de interesse para o utilizador).
- Que a empresa visite a entidade e explique o que se realiza nela.
- Realizar entrevista de emprego simulada e dar *feedback* ao pessoal técnico de inserção.
- Oferecer estágios profissionais de um dia na empresa.
- Se a entidade promover um projeto comunitário, dar visibilidade às empresas que colaboram com o programa (nas suas publicações, notícias, redes sociais, por exemplo). Isto é publicidade para a empresa e favorece a sua imagem.
- Contactar a empresa com outras empresas que colaboram com a entidade.
- Apoio ao departamento de pessoal ou de saúde laboral, sensibilização na empresa.
- Que a empresa seja uma ligação para contactar com outras empresas.

Pode-se reduzir o receio ou o risco das empresas ao contratar apresentando outras oportunidades antes de contratar, como:

- Ajudar alguém para poder realizar uma entrevista na empresa.

- Realizar uma visita à empresa para que as pessoas em procura ativa vejam o negócio.
- Que a empresa visite a entidade (conversa com as pessoas).
- Proporcionar meio dia de aprendizagem na empresa ou estágios curtos.
- Ser um mentor para uma pessoa que procure emprego (voluntário).

Gerar confiança implica estar disponível para a empresa e não demorar a responder aos seus requisitos. Uma adequada gestão do tempo e das relações contribui para obter melhores resultados.

3.8

Finalização do processo de colaboração com a empresa



São vários os motivos que levam a finalizar a colaboração com a empresa. Seja qual for, se a entidade não tiver trabalhado com a empresa num período de 12 meses, deve anular o registo da empresa na Plataforma *online* do Programa Incorpora, considerando-a como “inativa”, para assegurar que a base de dados se mantém atualizada e só constam empresas que continuam a sua atividade.

Algumas das razões do final da colaboração com as empresas podem ser por causas alheias à entidade, como por exemplo, o fecho da empresa ou de um centro de trabalho na região, uma reestruturação empresarial, uma mudança de atividade ou de perfis profissionais. Nestes casos, é importante a ação do pessoal técnico do Incorpora com a finalidade de:

- Facilitar o fecho das ações em processo.
- Derivar para outro Grupo territorial a relação com a empresa, se for o caso.
- Manter as relações e os contactos abertos para retomar num futuro.

Além das causas alheias previamente expostas, também pode acontecer ser a empresa a decidir que não quer continuar a colaborar com o Programa. Neste caso, é especialmente conveniente saber os motivos que levaram a empresa a tomar esta decisão e trabalhá-los - se for o caso - desde o plano de melhoria da entidade.

Também pode ser a entidade social a decidir deixar de trabalhar com uma empresa ao detetar práticas pouco adequadas no trato ao pessoal ou ambientes não amigáveis para certos coletivos.



Em qualquer das situações previamente descritas, deve-se introduzir o fecho do vínculo com a empresa na Plataforma *online* do Programa Incorpora, especificando as razões que levaram ao fim da relação.

4

Trabalho em rede e gestão de alianças

Dado que as pessoas que procuram emprego estão vinculadas a um território concreto, a visão do Programa apresenta um trabalho em rede, desde o território, para o território e com o território.

Trabalha-se em rede com todas as entidades sociais aderentes ao Programa Incorpora, mas promove-se ainda o estabelecimento de alianças com os diferentes agentes que operam no território: outras entidades; serviços sociais, de saúde ou comunitários das diferentes administrações públicas locais ou autónomas; balcões do CaixaBank; e qualquer outro agente que possa colaborar para conseguir a inserção laboral das pessoas atendidas.



Uma das principais ferramentas facilitadoras do trabalho em rede é a Plataforma *online* do Programa Incorpora; permite

obter informação atualizada em tempo real e facilitada a gestão partilhada entre as diferentes entidades. Baseia-se na confiança e na transparência da informação que se introduz na base de dados, potenciando a sinergia entre as diferentes entidades e o território.

De seguida, detalha-se os aspetos-chave do trabalho em rede entre as entidades Incorpora e da gestão de alianças com outros agentes do território.

4.1

Trabalho em rede entre entidades do Programa Incorpora

O funcionamento colaborativo implica estabelecer uma série de acordos e procedimentos formais que definem como as diferentes entidades sociais trabalham conjuntamente para alcançar objetivos partilhados. Isto requer um esforço de coordenação, mas também estabelecer relações de confiança entre profissionais de entidades diferentes. É um fator diferencial e inovador do Programa Incorpora.

Os objetivos partilhados convidam ao esforço conjunto e à colaboração entre entidades; o facto de conseguir resultados a partir do esforço partilhado contribui para gerar confiança mútua. Fomenta-se, assim, a visão de equipa e promove-se a missão, a visão e os valores do Modelo Incorpora.

A realização de atividades conjuntas por parte de pessoal técnico de entidades diferentes do mesmo território facilita o trabalho colaborativo. A prospeção conjunta de empresas, a gestão de ofertas partilhadas, a realização de espaços de reflexão sobre boas práticas, a formação partilhada, a conceção de planos de ação de empresas, etc. são algumas das atuações que contribuem para o desenvolvimento da identidade corporativa como entidades Incorpora.

A seguinte figura mostra os principais benefícios do trabalho em rede entre as entidades Incorpora: Ver *Figura 8*.

O trabalho entre entidades Incorpora - a partir da definição de uma estratégia comum de intervenção - promove as sinergias existentes para aumentar as oportunidades das pessoas que participam do Programa. Além disso, promove uma maior implicação e responsabilidade por parte do pessoal técnico de inserção laboral, oferecendo uma melhor resposta às necessidades das empresas do território.

Portanto, favorece a eficácia e a eficiência, mas exige uma importante mudança de cultura e uma clara planificação e uma forte liderança.

4.1.1

Plano estratégico do Grupo territorial

Cada Grupo territorial elabora o seu plano estratégico, que estabelece objetivos partilhados por todas as entidades que fazem parte.

Para facilitar a consecução destes objetivos, cada entidade articula os seus objetivos com os acordados pelo Grupo e, deste modo, contribui-se para alcançar os objetivos anuais do Grupo Incorpora do seu território.

Entre os objetivos que se pretende alcançar mediante a planificação estratégica do Grupo territorial Incorpora, inclui-se: Ver *Figura 9*.

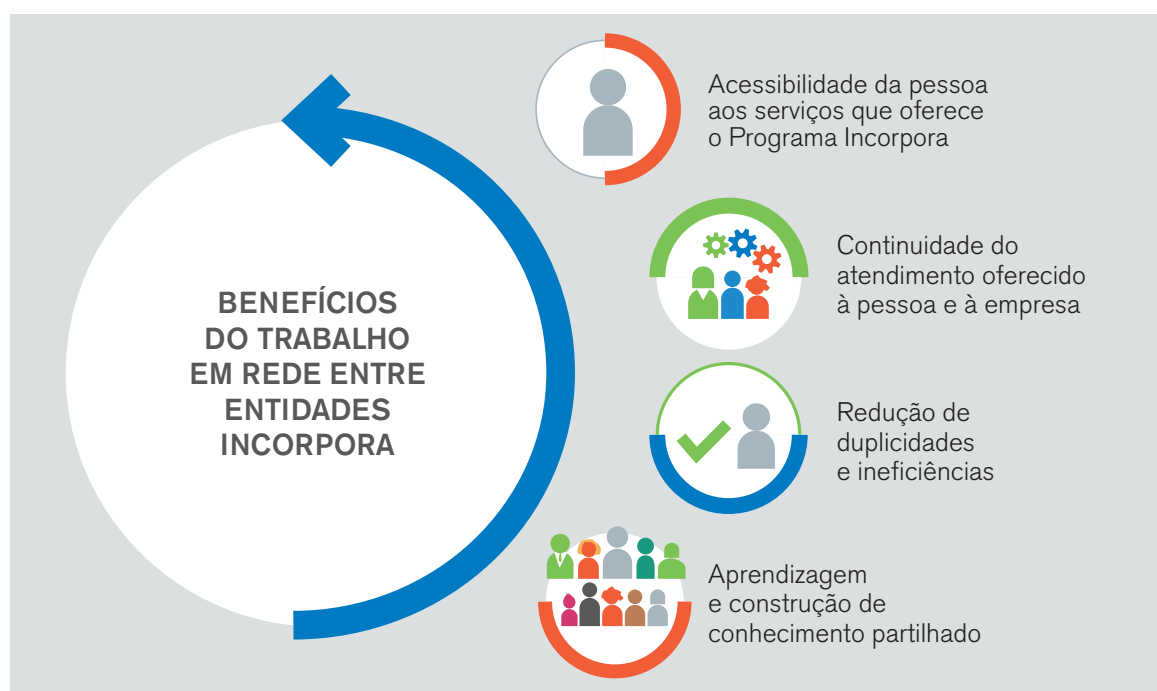


Figura 8. . Benefícios do trabalho colaborativo

Por exemplo, alguns objetivos específicos que se pode estabelecer a nível do Grupo Incorpora do território para alcançar colaborativamente podem ser:

- Realizar derivações para ações de formação realizadas pelas entidades do Programa Incorpora (mínimo 10 anuais).
- Promover a inserção de um número X de pessoas de outras entidades do Grupo em ofertas partilhadas (mínimo 2 anuais).
- Derivar pessoas para serviços de auto-emprego da rede territorial (mínimo 3 anuais).
- Orientar para empresas para a conceção ou o desenvolvimento de formação que melhore a qualificação do seu pessoal.
- Localizar empresas para estágios não profissionais.

Algumas estratégias e atuações para melhorar, por exemplo, a prospeção de empresas colaboradoras podem ser:

- Estabelecimento de estratégias para a prospeção
- Abertura de novos setores profissionais que permitam aumentar a diversidade de ofertas.
- Elaboração de planos de ação com as empresas prioritárias
- Aumento do apoio prestado às empresas com que se trabalha, as que têm plano de ação.



De seguida, apresenta-se um exemplo dos possíveis conteúdos do plano de uma entidade no qual se articula e integra os seus objetivos e os fixados na planificação estratégica do Grupo. Ver **Quadro 14**.

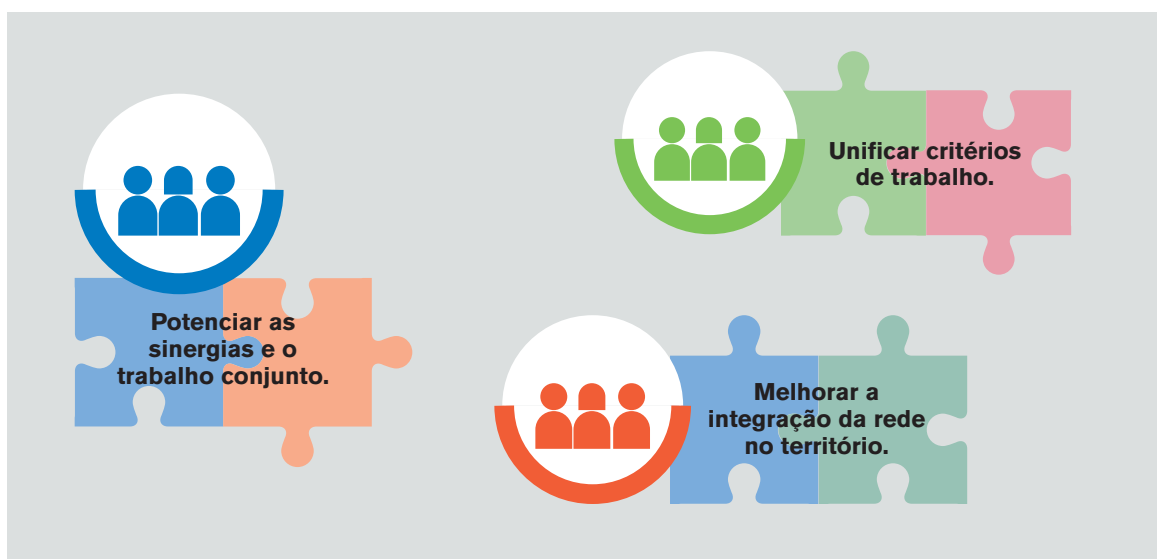


Figura 9. Objetivos gerais de plano de melhoria anual do Grupo territorial Incorpora

Quadro 14. Conteúdos sugeridos para a elaboração do plano anual de entidade para dar resposta ao plano estratégico do Grupo Incorpora

Conteúdos	Descrição
Objetivos	<p>A partir da análise dos resultados obtidos pela entidade no período anterior, estabelece-se novos objetivos para a entidade.</p> <p>Os objetivos devem ser quantificáveis e objetiváveis; é necessário que se possam concretizar em forma de resultado. São redigidos no infinitivo.</p>
Estratégias e atuações	<p>Planificação das atuações para alcançar os objetivos estabelecidos. São redigidos no substantivo.</p> <p>As atuações programadas devem fomentar o trabalho conjunto entre diferentes entidades do Grupo territorial Incorpora, especialmente no que diz respeito às visitas a empresas e à gestão de ofertas. Deste modo, dá-se uma melhor resposta às empresas e não se perde oportunidades para as pessoas atendidas.</p>
Calendário	<p>Por ser um plano anual, recomenda-se a temporalização das atuações mensalmente.</p> <p>Para fixar os prazos, há que considerar as necessidades das pessoas com quem trabalha, as das empresas e também dos profissionais da organização.</p>
Responsável de cada atuação	<p>Para facilitar a realização das atuações, recomenda-se atribuir responsabilidades entre os membros da equipa, considerando preferências, interesses e disponibilidade.</p>
Seguimento	<p>É necessário estabelecer de antemão como se realizará o seguimento e a avaliação de cada atuação planificada; recomenda-se dar especial atenção à fiabilidade dos sistemas de recolha de informação.</p> <p>Sempre que for possível, utilizar-se-á os indicadores proporcionados pela Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora pela sua fiabilidade. Serão complementados com os que forem considerados necessários, integrando-os no quadro de comando da entidade social. É importante que conste nesse quadro a fonte de dados do indicador, esclarecendo se é a Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora ou outra</p>
Avaliação	<p>A partir da informação disponível, as pessoas designadas pela entidade realizarão, periodicamente, a avaliação dos resultados obtidos e darão o respetivo <i>feedback</i> aos envolvidos. Se for o caso, serão estabelecidas e comunicadas ações de melhoria</p>

À medida que se for desenvolvendo as ações, os objetivos têm um seguimento conjunto com as Coordenações territoriais do Programa Incorpora, o que facilita o seguimento dos resultados.

A seguinte figura mostra, em modo de exemplo, a concretização do plano estratégico num plano de melhoria quando se pretende dar resposta à linha estratégica referente à relação com as empresas. Ver *Figura 10*.

Há indicadores especialmente relevantes para o trabalho em rede, como por exemplo:

- As ofertas partilhadas
- Inserções conseguidas para outras entidades
- As inserções em ofertas partilhadas

Para que este trabalho tenha efeitos em toda a rede Incorpora, cada uma das enti-

dades deve contribuir com o seu tempo e esforço; este trabalho reverte para si mesma e para o conjunto de entidades do território.

Outro elemento-chave é a Figura da Coordenação territorial. Abaixo, define-se alguns aspetos de tipo metodológico que se considera fundamentais para o exercício adequado da coordenação territorial.

4.1.2

Coordenação territorial

Um profissional de uma das entidades do território exerce como Coordenador/a territorial Incorpora, ficando ao serviço do grupo territorial Incorpora. Tem um papel fundamental para conseguir uma estratégia comum no território.

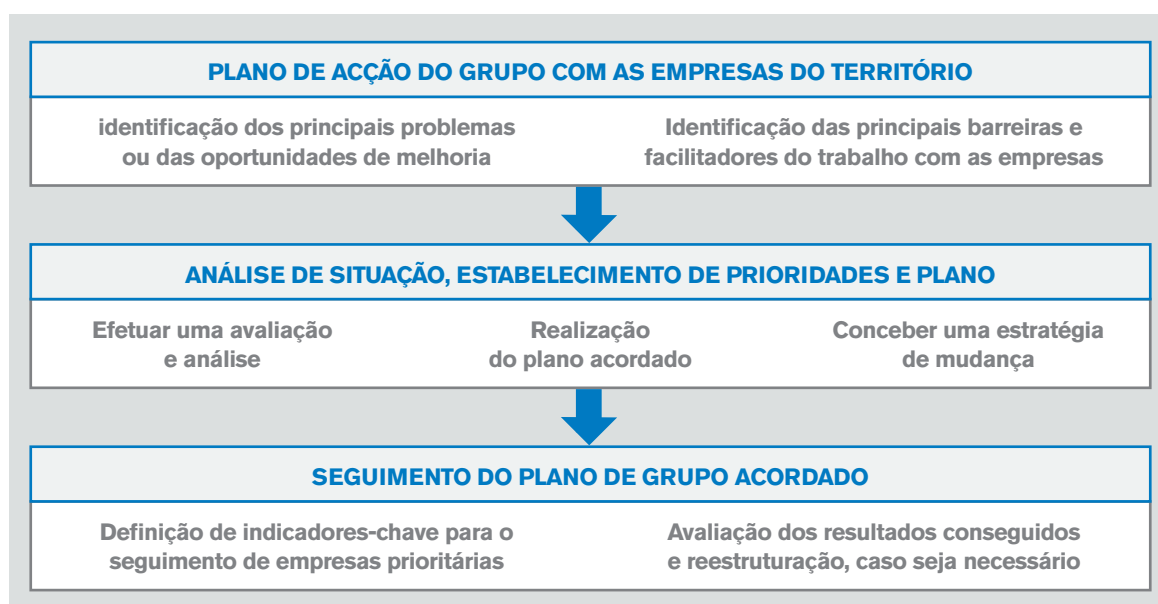


Figura 10. Exemplo de fases para o desenvolvimento e seguimento do plano para dar resposta ao plano estratégico do grupo

Os **objetivos básicos** do papel da coordenação centram-se em:

- Oferecer um serviço coordenado e homogêneo em todos os territórios donde o Incorpora esteja presente.
- Focalizar os esforços dos responsáveis naquelas tarefas relevantes para a consecução dos objetivos do Programa Incorpora.
- Assegurar o seguimento da prestação dos serviços por parte das entidades sociais, para promover a qualidade do atendimento e incentivar ações de melhoria fruto da reflexão conjunta.

Descreve-se brevemente as **funções principais** realizadas pelas Coordenações territoriais:

- a. *A coordenação das entidades sociais integrantes do Grupo Incorpora.* Tem como **responsabilidades principais** as seguintes:
- Liderar, impulsionar e participar na elaboração do plano estratégico anual do Grupo. Assegurar o seu cumprimento.
 - Desenvolver atividades de acompanhamento e apoio a outras entidades do Grupo na prospeção de empresas e associações empresariais.
 - Derivar e coordenar as atividades de prospeção de empresas e associações empresariais lideradas pelo Incorpora.
 - Impulsionar e participar na parametrização da Plataforma online do Pro-

grama Incorpora para definir critérios de prioridade na atribuição de ofertas de postos de trabalho recebidas no Grupo entre as entidades que o formam.

- Motivar os membros do Grupo para o trabalho em equipa, garantindo que se partilha a informação relevante do Programa.
- Assegurar que as entidades do Grupo alimentam a Plataforma online do Programa Incorpora: com ofertas de trabalho recebidas e com outros dados necessários para obter indicadores e resultados atualizados do Programa.
- Elaborar e atualizar os protocolos de interlocução e coordenação do Grupo e as metodologias de trabalho, consoante o funcionamento do Programa Incorpora.

- b. *A interlocução do Grupo Incorpora com os serviços centrais do Programa Incorpora da Obra social "la Caixa".* Tem como **responsabilidades principais** as seguintes:

- Transferir para os serviços centrais do Programa o plano estratégico anual do Grupo para a sua aprovação.
- Participar e colaborar em atividades de desenvolvimento de novos projetos associados ao Programa, quando os serviços centrais o solicitarem.
- Transmitir os pedidos para a realização de atividades e materiais relacionados com a difusão e o desenvolvimento do Programa em nome do

- Grupo. Informar dos resultados das atividades de difusão e elaborar as respetivas justificações e outros trâmites relacionados.
- Informar dos resultados das atividades de prospeção impulsionadas pelo Programa Incorpora.
 - Transferir a informação de interesse para o desenvolvimento do Programa - facultada pelos serviços centrais Incorpora - para as entidades do seu Grupo territorial.
 - Informar sobre as incidências e os factos relevantes gerados no/pelo Grupo durante o desenvolvimento do Programa.
- c. *A representação do Grupo Incorpora perante as empresas e associações empresariais do seu território. Tem como **responsabilidades principais** as seguintes:*
- Impulsionar e participar na difusão do Programa no tecido empresarial do território, conjuntamente com as entidades sociais do Grupo e solicitar, quando for necessário, a colaboração da Obra Social "la Caixa".
 - Fomentar e impulsionar, de acordo com o plano estratégico anual desenvolvido pelo Grupo, o estabelecimento de convénios de colaboração do Programa Incorpora com empresas e associações empresariais.
 - Participar, quando a Obra Social "la Caixa" solicitar, em ações relacionadas com a difusão e o estabelecimento de acordos do Programa Incorpora com empresas, associações empresariais ou outros agentes intervenientes.
 - Garantir o seguimento da qualidade da prestação de serviço nas empresas.

4.2

Gestão de alianças com outros agentes do território

De acordo com os critérios do modelo de excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), a gestão de alianças implica que as organizações planifiquem e giram com transparência as alianças externas, os seus fornecedores e recursos internos para apoiar a disseminação e a execução da estratégia geral e os mecanismos que a apoiam, assim como para conseguir o funcionamento eficaz dos seus processos. Garantem a gestão eficaz do seu impacto social e ambiental e prestam contas sobre o uso dos recursos públicos.

4.2.1

Coordenação do atendimento prestado



Como já avançamos, durante o seguimento do itinerário, pode-se detetar necessidades cuja resposta requeira a

coordenação com outros agentes do território, como por exemplo, os serviços sociais, os de ocupação municipal, os que atendem urgências ou emergências sanitárias ou sociais, etc. Portanto, é necessário trabalhar de forma coordenada com associações, redes e círculos de apoio para a pessoa vulnerável, potenciando vínculos.

Uma correta coordenação com outros serviços do ambiente comunitário facilita poder realizar um trabalho conjunto e derivar, de forma oportuna, as pessoas quando os problemas ou as questões estiverem fora da competência.



Para que a entidade Incorpora esteja disposta a prestar um atendimento integrado com outros agentes do território,

é necessário ter definido claramente os mecanismos de trabalho conjunto e de cooperação entre entidades.

No mínimo, recomenda-se que as entidades possam sistematizar, mediante acordos que, posteriormente, se traduzem em procedimentos ou protocolos de trabalho, nos seus mecanismos de coordenação e em trabalho conjunto com os seguintes agentes do território:

- Serviços sociais da administração local que operem no território de referência da entidade.
- Serviços de ocupação da administração municipal.
- Serviços que intervêm em situações de emergência ou de urgência social ou sanitária, e que podem prestar suporte no atendimento àqueles casos que requeiram uma ativação urgente de serviços sociais ou sanitários.
- Outros serviços comunitários existentes no território que possam apoiar a pessoa atendida pelo Incorpora para melhorar a sua integração sociolaboral.

Com cada um destes agentes, recomenda-se que a entidade explicita por escrito - em forma de procedimento ou protocolos de coordenação com os recursos comunitários - a informação mais relevante referente a:

- Protocolo ou procedimento de atuação, com os canais de comunicação (entrevista presencial, chamada telefónica, chamada por Skype ou programa equivalente, mensagem de texto, WhatsApp, correio eletrónico, etc.) mais adequados para ativar a coordenação.

- Critérios de derivação.
- Como se ativa a derivação.
- Como se gere os casos partilhados.
- Como se documenta este tipo de atendimento e como se partilha entre os diferentes serviços implicados.
- Como se regista e se segue os acordos.
- Agenda de contactos, indicando as pessoas de referência: Nome, cargo, correio eletrónico, telefone, horário de trabalho, etc.



É fundamental que esta documentação se mantenha atualizada; se não houver mudanças, no mínimo,

recomenda-se uma revisão a cada três anos. Para facilitar a sua consulta por parte do pessoal do resto das entidades do território, aconselha-se guardá-lo na Plataforma *online* do Programa Incorpora.

4.2.2

Atendimento integrado

Nos casos de pessoas atendidas em que se identifica uma situação complexa e em que se articula diferentes serviços do território (multiassistência), a existência da coordenação pode não ser suficiente. Nestas situações, recomenda-se orientar a intervenção para o **atendimento integrado**.

O atendimento integrado corresponde a um nível de organização na qual a pessoa é atendida e recebe apoio de forma articulada por parte de diferentes agentes do território com uma única resposta.

As questões que convém estabelecer quando se realiza um projeto de atendimento integrado são as seguintes:

1. Enquadramento estratégico, que inclui a justificação, as alianças estabelecidas, os princípios que o orientam e o impacto desejado
2. Objetivos gerais e específicos
3. Alcance: definição de população beneficiária
4. Carteira de serviços disponível. Principais itinerários que as pessoas atendidas podem seguir.
5. Linhas de atuação nos principais processos: deteção de casos suscetíveis de atendimento integrado, planificação do atendimento integrado, prestação do atendimento e reavaliação periódica da situação
6. Responsabilidades
7. Gestão do caso
8. Sistemas de informação partilhados
9. Conceção dos mecanismos de avaliação e seguimento

Por fim, recomenda-se partilhar periodicamente os resultados sobre a capacidade de prestar um atendimento integrado ou coordenado com o resto dos agentes do território e expor como este tipo de intervenções contribuiu para melhorar a empre-

gabilidade das pessoas atendidas pelas entidades Incorpora. Além de gerar con-

fiança e transparência, partilhar os resultados habitualmente motiva a sua melhoria.



Em resumo, avançar de um foco de informação partilhada ou de atendimento coordenado para um de atendimento integrado requer que a entidade social Incorpora conceba um projeto específico, procurando as alianças necessárias com o resto dos agentes do território.

5

Organização e melhoria da qualidade

Depois de rever as práticas para acompanhar pessoas e empresas e as práticas referentes ao trabalho colaborativo entre entidades da Rede Incorpora, não podíamos terminar este Guia sem fazer referência aos principais aspectos da melhoria contínua da qualidade do atendimento prestado e de tipo organizativo.

A qualidade constitui um elemento capital do Modelo Incorpora, que permitiu os importantes avanços alcançados nos anos de funcionamento do Programa. Na verdade, nos princípios do Modelo Incorpora, inclui-se a avaliação orientada para resultados e a melhoria contínua da qualidade como princípio fundamental do Programa. Ver *Figura 11*.



Figura 11. Princípios de atuação do Programa Incorpora

Um atendimento de alta qualidade é aquele que identifica as necessidades-chave dos indivíduos ou da população de uma forma total e exata, destinando os recursos necessários (humanos e outros) a estas necessidades de forma oportuna e tão eficaz quanto o estado atual do conhecimento o permite.

5.1

Qualidade do atendimento

A avaliação orientada para resultados e a melhoria da qualidade fazem parte destes princípios que orientam o trabalho com as entidades. Ver publicação do Modelo Incorpora da "Obra Social la Caixa".

Seguidamente, detalhamos os aspetos considerados essenciais em matéria de melhoria contínua da qualidade do atendimento.

São muitas as definições da qualidade que ajudam a aprofundar sobre o seu significado aplicado ao atendimento prestado pelas entidades Incorpora. A da OMS contribui especialmente para marcar esta reflexão:

Avedis Donabedian considerava que um atendimento de qualidade era:

Aquele que maximiza o bem-estar da pessoa depois de ter em conta o balanço esperado de perdas e ganhos, contemplando o processo em todas as suas partes.

A qualidade também se define como fazer o correto de maneira correta. Esta definição implica:

- **Definir o que é preciso fazer.** Abordar temas que tenham demonstrado que funcionam e adequar as intervenções a cada situação concreta, tendo em conta pedidos, expectativas, recursos e apoios disponíveis.
- **Definir como fazer.** Abordar temas de acessibilidade, pontualidade, eficácia, continuidade, segurança, eficiência e respeito.

A qualidade é um conceito multidimensional. As dimensões da qualidade ajudam a definir o que se espera de um atendimento de qualidade. Existem diferentes conceptualizações sobre as dimensões da qualidade; de seguida, listamos as identificadas no relatório *Crossing the Quality Chasm* IOM, que estabelece que o atendimento de qualidade tem seis dimensões:

- Centrada na pessoa: prestando um atendimento respeitador e sensível às necessidades, às preferências e aos valores da pessoa.
- Segura: evitando causar danos às pessoas e aos profissionais. A organização conhece, prevê e prepara-se para evitar ou minimizar riscos desnecessários derivados da intervenção com a pessoa e do ambiente, procurando a segurança estrutural e do atendimento.
- Efetiva: medindo que uma determinada intervenção seja prestada de maneira

correta, conforme o estado atual do conhecimento e com o propósito de alcançar o resultado desejado. Inclui a avaliação da prática.

- Oportuna: reduzindo esperas e atrasos no atendimento, nocivos tanto para os que a recebem como para os que a proporcionam.
- Eficiente: evitando o gasto desnecessário e medindo o benefício alcançado em relação aos custos implicados numa intervenção, considerando os necessários e os desnecessários.
- Equitativa: proporcionando um atendimento que não varia em termos de qualidade segundo as características e o nível socioeconómico da pessoa.

Considerando os elementos previamente mencionados, recomenda-se a cada entidade elaborar a sua política de qualidade, para que esta seja conhecida entre os diferentes grupos de interesse e, especialmente, entre o pessoal técnico, como os agentes corresponsáveis da sua implementação.

5.2

Modelo EFQM como marco de referência

O Programa Incorpora caracterizou-se pelo seguimento dos seus resultados, dando prioridade às ações de alto impacto que

permitam conseguir os objetivos do Programa que têm um elevado potencial transformador para a nossa sociedade.

A necessidade de avaliar o serviço prestado foi e continua a ser um elemento-chave do Programa Incorpora e da Fundação Bancária "la Caixa", que, no seu Plano Estratégico 2016-2019, introduz a necessidade da avaliação objetiva, rigorosa e independente, e incorpora o EFQM (*European Foundation for Quality Management*) como modelo para ajudar a impulsionar a qualidade nas diferentes atuações a realizar.

A lógica do modelo EFQM permite orientar as organizações para a excelência. Potencia a gestão total da qualidade nas organizações, pois estabelece a conceção do serviço de maneira a facilitar alcançar os resultados previstos.

É de destacar que este modelo não é prescritivo, pois não impõe agir de uma determinada maneira para alcançar a excelência. Propõe uma série de aspetos sobre os quais atuar para conseguir melhorar a gestão das organizações e, portanto, a qualidade do atendimento prestado. Neste sentido, potencia a riqueza das diferentes formas de trabalhar das entidades da rede. Centra-se nos resultados a conseguir de forma conjunta, tendo em conta as características e os recursos próprios de cada território.

As entidades que participam no Programa Incorpora tentam que as ações levadas a

cabo estejam impregnadas pelos oito princípios do Modelo EFQM, detalhados abaixo:

1. Acrescentar valor para os clientes
2. Criar um futuro sustentável
3. Desenvolver capacidade de organização
4. Criatividade e inovação
5. Liderar com visão, inspiração e integridade
6. Gerir com agilidade
7. Alcançar o êxito mediante o talento
8. Manter no tempo resultados destacados

O Modelo EFQM brinda uma série de boas práticas de gestão que podem servir de base para a identificação de pontos fortes e áreas de melhoria das entidades Incorpora. Oferece um olhar integral, formado por nove critérios, agrupados em cinco critérios de agente e quatro critérios de resultado. A *Figura 12* apresenta-o graficamente:

Para facilitar o conhecimento dos critérios do EFQM, expõem-se brevemente

Critério 1. Liderança

Este critério faz referência a como os diretivos desenvolvem e facilitam a consecução da missão e a visão e desenvolvem os valores necessários para alcançar o êxito a longo prazo. Também, como implementam tudo isso na organização através de ações adequadas, estando envolvidos pessoalmente

para assegurar que o sistema de gestão definido se desenvolve e realiza.

O Programa Incorpora acredita firmemente no papel da direção da entidade e na coordenação do serviço, pois são excelentes facilitadores para promover o cumprimento dos objetivos e resultados propostos pelo Programa dentro do âmbito de influência da própria entidade.

Critério 2. Estratégia

Este critério faz referência a como uma entidade implementa a sua missão e visão mediante uma estratégia claramente cen-

trada em todos os grupos de interesse do Programa Incorpora:

- ➔ Pessoas atendidas e respectivos familiares mais diretos
- ➔ Empresas
- ➔ Entidades sociais
- ➔ Profissionais das entidades sociais vinculados ao Programa Incorpora
- ➔ Serviços do território
- ➔ Coordenação Incorpora de cada território
- ➔ Território e a sociedade em geral
- ➔ Obra Social "la Caixa" como impulsor do Programa

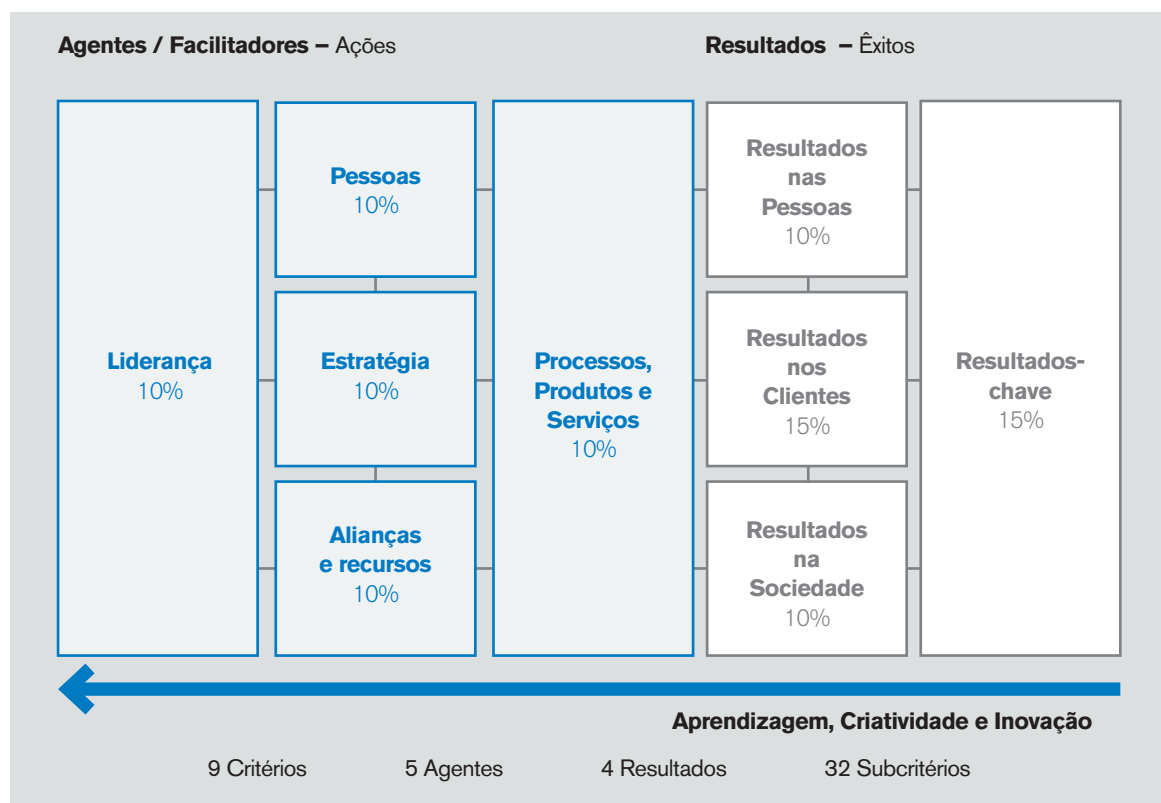


Figura 12: Critérios de EFQM

Também faz referência a como a organização trabalha com os diferentes grupos de interesse para o desenvolvimento desta política e estratégia mediante políticas, planos, objetivos, metas e processos relevantes.

Critério 3. Pessoas

Este critério faz referência a como a entidade gere, desenvolve e aproveita o conhecimento e todo o potencial dos profissionais do serviço, tanto a nível individual, como de equipas ou da organização no seu conjunto.

Critério 4. Alianças e recursos

Este critério faz referência a como a entidade planifica e gere as suas alianças externas e os seus recursos internos para apoiar a política e estratégia e melhorar a eficácia e eficiência dos seus processos. Aqui, o trabalho em rede é um elemento fundamental do Programa Incorpora e constitui um dos seus principais ativos.

Critério 5. Processos, produtos e serviços

Este critério faz referência a como a entidade concebe, gere e melhora os seus processos para apoiar a sua política e estratégia e para satisfazer plenamente os utilizadores e outros grupos de inte-

resse, gerando cada vez maior valor. Este Guia pretende dar apoio às entidades no desenvolvimento dos seus processos-chave para conseguir causar um impacto positivo nas pessoas atendidas no âmbito do Programa Incorpora, assim como nas empresas com as quais se trabalha.

A nível de resultados, os mecanismos de medição e análise são essenciais para assegurar o funcionamento e a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade e aumentar a sua eficácia. O Modelo EFQM orienta a medida para os resultados. Assim, de seguida, descrevemos como a entidade explora os seus êxitos:

Critério 6. Resultados nos clientes

Critério 7. Resultados nas pessoas

Critério 8. Resultados na sociedade

Os resultados referentes aos **clientes** (pessoas atendidas e empresas), às **pessoa** (profissionais) e à **sociedade** podem ser de dois tipos: medidas de perceção ou indicadores de rendimento.

Os primeiros fazem referência a como os grupos de interesse vêem a entidade; a informação é obtida pelos questionários de satisfação, reuniões, análise dos agradecimentos, sugestões e queixas, etc.

Os indicadores de rendimento são medidas internas que a entidade utiliza para supervisionar, entender, prever e melhorar a prestação do serviço e antecipar, se for possível, a perceção dos diferentes grupos de interesse.

Critério 9. Resultados-chave

Os resultados-chave da atividade incluem a análise dos resultados dos processos-chave, o volume de serviços prestados e atividades-chave desenvolvidas (por exemplo, visitas a empresas), além dos indicadores de gestão, de perceção do financiador e dos vinculados à sustentabilidade económica da organização.

Os indicadores-chave de rendimento da atividade das entidades incluem: o rendimento dos processos-chave (por exemplo, o número de inserções), a relação com a rede, aliados e fornecedores (por exemplo, ofertas partilhadas no território), o uso da tecnologia e a produção de conhecimento, além da relação entre os custos e os resultados obtidos pelo Programa.

Por fim, deve-se destacar que a aplicação do Programa Incorpora é flexível, o que contribui para que cada organização possa incorporar e adaptar à sua política de qualidade e o seu sistema de gestão a filosofia de melhoria contínua da qualidade, tendo em conta as dinâmicas da organização e do território em que trabalha.

5.3

Melhoria da qualidade. Metodologia básica



A melhoria contínua da qualidade toma como ponto de partida o estabelecimento de qual deve ser, a cada momento, a prática adequada. Para isso, pode-se ter em conta:

- Os conhecimentos atuais
- A comparação com o que se vem fazendo
- A identificação de problemas e respetivos motivos
- A visão dos diferentes grupos de interesse

Analisando esta informação, as organizações estão dispostas a elaborar projetos de melhoria ou, se precisarem, planos de qualidade. Em ambos os cenários, a utilização da metodologia PDCA é altamente recomendada e é explicada abaixo.

A metodologia da melhoria contínua da qualidade considera as quatro fases do ciclo PDCA (em inglês: *Plan, Do, Check, Act*): Ver *Figura 13*.

O ciclo PDCA implica, portanto, planificar, acompanhar a implementação para assegurar que se faz o planificado, medir e analisar os resultados para identificar oportuni-

dades de melhoria que sejam consideradas ao planificar de novo.

Abaixo, indicamos alguns aspetos-chave que é necessário considerar em cada secção:

Plan: A planificação da melhoria parte sempre de uma **identificação e priorização de problemas e oportunidades de melhoria**, que se pode realizar mediante diferentes técnicas. Na formação *online* associada a este Guia, desenvolve-se mais detalhadamente as seguintes técnicas: a “chuva de ideias”, a técnica de grupo nominal, os resultados da monitorização por meio de indicadores, os resultados dos mecanismos de escuta ativa da voz dos diferentes participantes.

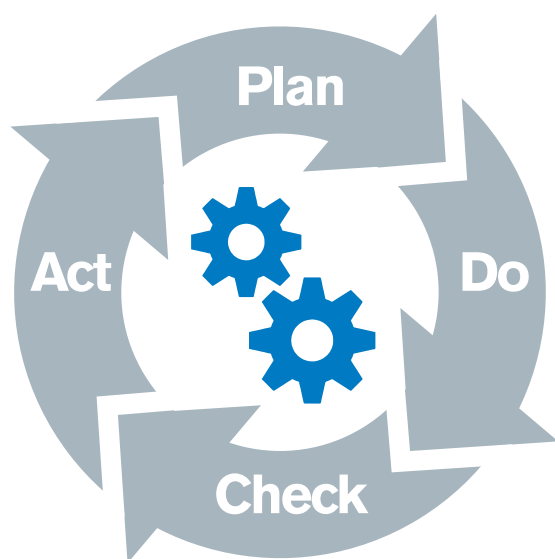


Figura 13: Ciclo de melhoria contínua - PDC



Depois de identificar e priorizar os problemas ou as oportunidades de melhoria, realiza-se uma análise causal

dos fatores implicados. Uma das ferramentas habitualmente empregues para a análise causal é o diagrama causa-efeito ou de Ishikawa. Também é útil o diagrama de Pareto, que ajuda a identificar as causas mais relevantes que se considera estarem a provocar 80% dos problemas.

A partir das causas priorizadas, **estabelece-se os objetivos-chave e as atuações** propostas para os alcançar. São prioritárias as de maior impacto e que tenham um custo comportável; também se considera a aceitabilidade e as resistências que a sua implementação possa gerar.

Do: A implementação de projetos de melhoria segue a lógica da melhoria contínua da qualidade e tem efeitos globais que revertem para toda a organização a diferentes níveis.

- Otimização de recursos
- Participação do pessoal
- Melhoria da avaliação do serviço por parte dos empresários
- Definição de estratégias de fidelização eficientes e eficazes

Check: Inclui a avaliação do trabalho realizado para o que podemos utilizar algum dos indicadores propostos no projeto Incorporar.

pora, os incluídos no quadro de comando da empresa, outros estabelecidos por outras entidades pagadoras ou a informação gerada por um projeto de melhoria que queiramos desenvolver. Depois de quantificados, é necessário “avaliá-los”, o que implica comparar os seus resultados com a prática considerada correta para avaliar se há que empreender ações de melhoria.

Act: Contempla o ajuste de ações e iniciativas de melhoria implementadas, em função da avaliação prévia e a comparação dos resultados. Assim, procede-se à recompilação do aprendido e à sua geração de forma adaptada.

5.4

Conceção e seguimento de planos de qualidade

A melhoria da qualidade entende-se como o compromisso e o método utilizado para melhorar de forma contínua qualquer processo do serviço, com o propósito de alcançar e superar as expectativas e necessidades dos utilizadores, das suas referências sociais e dos diferentes grupos de interesse.

De seguida, apresentamos alguns aspetos-chave que é importante considerar na conceção dos planos de qualidade:

5.4.1

Elaboração do plano

A formulação dos objetivos estratégicos dos grupos territoriais do Incorpora introduz uma série de ações de melhoria a desenvolver por cada uma das entidades que forma o Grupo Incorpora do território.

Recomenda-se que os planos de melhoria do serviço ou da entidade descrevam:

1. Objetivos gerais e específicos
2. Definição das atividades a desenvolver
3. Agentes e responsabilidades
4. Calendário de trabalho
5. Seguimento e avaliação do plano
6. Conceção de indicadores
7. Avaliação do plano

Da mesma forma, recomenda-se articular as ações descritas dentro do Plano Estratégico do Grupo Incorpora do território, dentro dos planos de melhoria do próprio serviço ou da entidade.

5.4.2

A gestão por processos

Para a melhoria de qualidade de uma entidade, é útil implementar a gestão por pro-

cessos. Estes dividem-se em processos estratégicos, fundamentais e de suporte. Para facilitar este foco, ao longo do presente Guia, foram abordados os seguintes processos fundamentais ou operativos:

Relação de processos operativos

ATENDIMENTO À PESSOA

1. Acolhimento e acesso ao serviço
2. Avaliação e plano individualizado (conceção do itinerário)
3. Desenvolvimento e seguimento do itinerário
4. Inserção laboral e seguimento à inserção. A gestão dos apoios
5. Finalização do processo

TRABALHO COM A EMPRESA

1. Conhecimento das necessidades e oportunidades para a melhoria da ocupabilidade de cada território e elaboração de um plano de ação.
2. Sensibilização das empresas e do território. Difusão do Programa Incorpora
3. A prospeção de empresas. Estabelecimento de vínculos com cada empresário
4. Apoio para o exercício da responsabilidade social corporativa da empresa
5. A gestão das ofertas e dos desenvolvimentos de melhoria da ocupabilidade
6. Atendimento e apoio à empresa
7. Finalização de processos de colaboração com a empresa

GESTÃO DO CONHECIMENTO E TRABALHO EM REDE DO INCORPORA

1. O trabalho em rede
2. A aprendizagem colaborativa e a gestão do conhecimento

A análise do mapa de processos permite entender como interagem os processos e avaliar, periodicamente, se a sequência for a ótima.

É necessário conceber, gerir e melhorar os processos de trabalho de modo a apoiarem a política e a estratégia da entidade e do Programa, e que satisfaçam os diferentes grupos de interesse, gerando mais valor.

Os processos são monitorizados a partir dos indicadores de qualidade definidos. Da mesma forma, recomenda-se descrever o sistema de gestão documental necessário para que o sistema de registo estabelecido permita melhorar a prestação do serviço e os resultados esperados. No banco de recursos, inclui-se a documentação adicional para facilitar a implementação da gestão por processos na entidade.

5.4.3

Conceção do seguimento das atuações. O quadro de comando

De seguida, indicamos uma série de aspetos a ter em conta para elaborar o seguimento das atuações a desenvolver.

1. Nome da atuação
2. Objetivo
3. Responsável global pelo objetivo
4. Atividades concretas vinculadas às seguintes fases (implica detalhar, para cada uma delas, o nome da ação concreta, responsáveis e cronograma previsto):
 - ➡ Início e diagnóstico de situação
 - ➡ Conceção e aprovação
 - ➡ Implementação
 - ➡ Seguimento
 - ➡ Avaliação
5. Recursos necessários



No banco de recursos do Guia, pode-se consultar uma proposta de grelha de seguimento.

Este tipo de atuações facilita enormemente a disseminação e o seguimento da melhoria contínua da qualidade nas entidades.

5.5

A implementação de planos de qualidade

Para a implementação de planos de qualidade, recomenda-se uma série de fases para facilitar a implementação.

O **Quadro 15** mostra a sequência de atuações recomendadas.

Quadro 15: Ações recomendadas para facilitar a implementação

Fases	Ações
1. Início e diagnóstico de situação	1. Constituição da equipa
	2. Descrição da situação da estratégia de melhoria (ou objetivo concreto que se quer abordar)
	3. Revisão da literatura e dos antecedentes do tema se se tratar de conceber e implementar um objetivo concreto
	4. Revisão da situação noutras entidades que referem experiências com resultados positivos.
	5. Procura de protocolos/procedimentos preexistentes e identificação dos que são aplicáveis.
2. Conceção	1. Conceção dos três planos: liderança, formação e comunicação
	2. Conceção do material (guias, protocolos, procedimentos) e teste-piloto
3. Implementação	1. Aspetos gerais (requer teste-piloto, fases de disseminação...)
	2. Implementação dos planos descritos na fase anterior
4. Seguimento / Avaliação	1. Identificação dos parâmetros de seguimento da implementação
	2. Aprovação dos parâmetros pela direção
	3. Recolha de dados e análise de resultados dos indicadores de seguimento
	4. Apresentação do relatório de seguimento
	5. Informar os responsáveis e estes, por sua vez, todos os responsáveis implicados
	6. Definição do processo de avaliação a realizar, das atividades a implementar e dos indicadores
	7. Estabelecimento de ações de reforço à implementação
5. Identificação de recursos necessários	1. Especificar os recursos de tempo, informáticos, administrativos, de processamento de dados, sala de reuniões, etc.
	2. Em função das medidas propostas, é necessário rever a necessidade de realizar mudanças estruturais, redistribuição de quadro de pessoal, mudanças de funções...

No banco de recursos, pode-se encontrar informação mais detalhada sobre as ações enunciadas.

Para a implementação de objetivos de qualidade e projetos de melhoria, é fundamental adotar uma **estratégia de mudança** que contemple a gestão de barreiras e facilitadores, tendo em conta os agentes de mudança e os recursos disponíveis.

Para facilitar a implementação do planificado, é necessário ainda organização, a liderança e o envolvimento de todos os

membros da equipa. Recomenda-se abordar também a planificação destes três níveis que são cruciais para o êxito de um programa. De seguida, inclui-se algumas sugestões para abordar estes três temas: Ver *Figura 14*.

Convém recordar e destacar o papel da Coordenação territorial como agente facilitador da implementação do Modelo Incorpora e também para impulsionar as iniciativas de melhoria contínua da qualidade do atendimento.

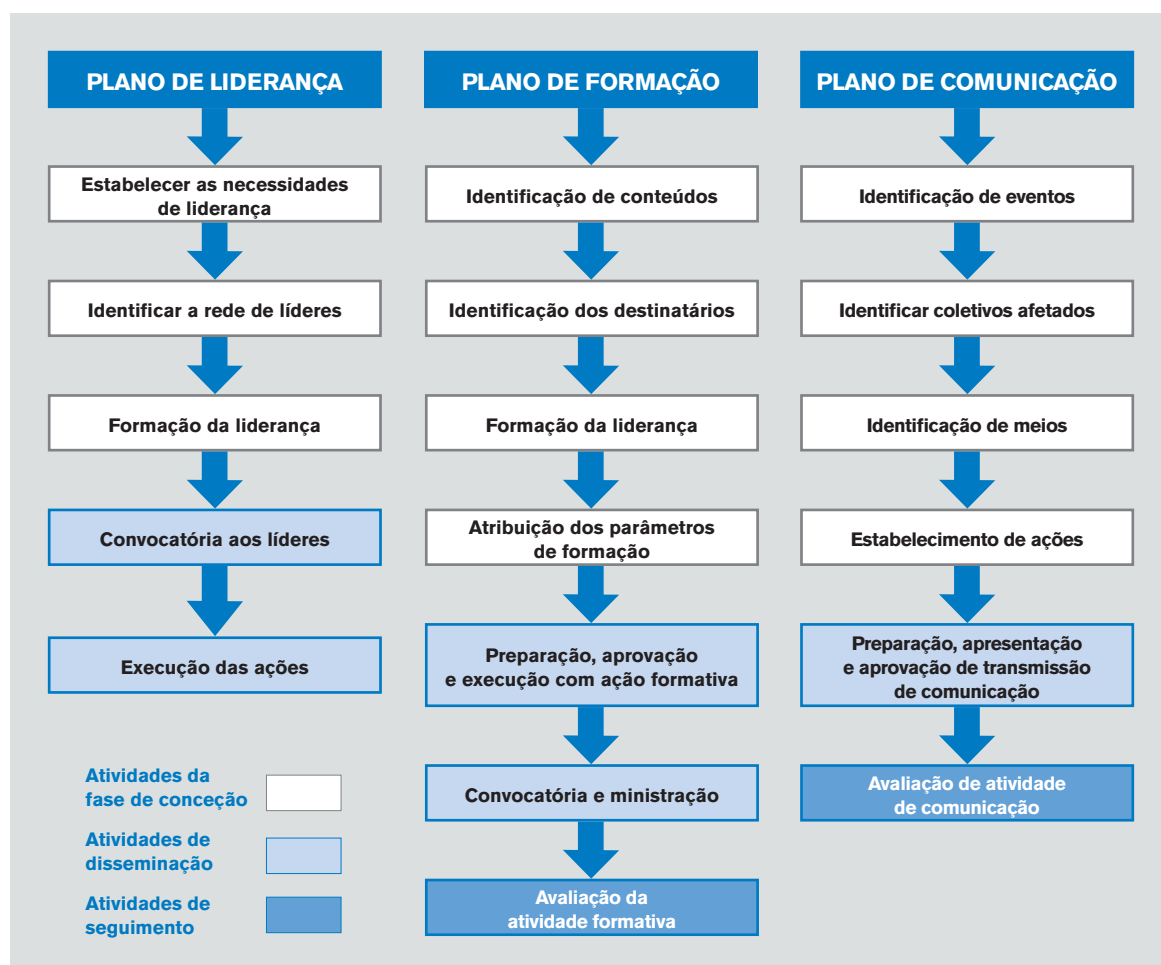


Figura 14: Estratégias que facilitam a implementação de estratégias de melhoria

5.6

Avaliação do plano de qualidade e das atuações da entidade

A avaliação é necessária para melhorar a qualidade do atendimento prestado.



Dentro das estratégias de avaliação do Programa Incorpora, aconselha-se, em primeira instância, realizar o seguimento dos indicadores disponíveis na Plataforma *online* do Programa Incorpora, que trabalha com a monitorização de indicadores-chave do Programa.

Recomenda-se realizar um seguimento mensal e uma avaliação, no mínimo trimestral, da evolução dos indicadores do Programa para poder conhecer os resultados e as tendências, e identificar os desvios existentes e implementar as ações de melhoria necessárias para alcançar os resultados previstos.

Esta análise tem que estar trabalhada pela equipa de profissionais da entidade, implicando a equipa diretiva. A análise dos resultados (fruto da avaliação e das suas tendências) ajudará a identificar, priorizar e concretizar as propostas de melhoria, como mencionado previamente.

A possibilidade que o Programa Incorpora oferece de comparar os resultados com os de entidades do mesmo território ou outros também facilita a deteção de boas práticas, aquelas que demonstram maior eficácia e eficiência.

A Coordenação territorial avaliará a possibilidade de partilhar estas conclusões com a Rede Incorpora, para que as boas práticas se disseminem por todo o território e revertam para o Modelo Incorpora.

Além disso, o Programa Incorpora tem uma bateria de indicadores acordados para a melhoria da qualidade. Estes indicadores refletem as prioridades em matéria de qualidade para serem desenvolvidas nos próximos três anos, a nível de cada entidade e de todo o setor em conjunto.

Trata-se de uma ferramenta com 29 indicadores, que estão agrupados nas seguintes dimensões:

- ➔ **Dimensão 1:** O acompanhamento à pessoa
- ➔ **Dimensão 2:** O acompanhamento à empresa
- ➔ **Dimensão 3:** O trabalho em rede e a gestão de alianças
- ➔ **Dimensão 4:** Organização e melhoria da qualidade de serviço

Ver Manual de Indicadores para a melhoria da qualidade do Programa Incorpora de Integração Sociolaboral.

O Manual de Indicadores para a melhoria da qualidade constitui um documento independente cuja concepção integra a metodologia de trabalho Incorpora. Foi concebido para ser utilizado tanto numa avaliação interna como externa.

Por um lado, pode ser uma ferramenta para a autoavaliação, entendida como o processo realizado pela equipa da entidade para rever a sua prática. Por outro, pode ser uma ferramenta para a avaliação por parte de uma pessoa alheia à entidade, que avalia o grau de cumprimento de cada indicador; na avaliação externa, pode-se contar com as explicações dos profissionais do serviço para complementar a avaliação.



Além dos indicadores indicados no Manual, as entidades Incorpora podem realizar a sua avaliação mediante um conjunto de indicadores próprios. Recomenda-se desenvolver a ficha de cada indicador criado, para minimizar o risco de diferentes interpretações.

O **Quadro 16** mostra, orientativamente, as áreas que podem ser monitorizadas mediante indicadores e alguns exemplos de indicadores.



Alguns destes indicadores estão incluídos na Plataforma *online* do Programa Incorpora, no separador Relatório; permite a extração de listas. Deste modo, cada entidade possa fazer um seguimento em tempo real do cumprimento de indicadores.



Recomenda-se que os indicadores que não constem na Plataforma *online* do Programa Incorpora, sejam incluídos no **quadro de comando** da entidade. É conveniente que o conjunto de indicadores da entidade contemple indicadores de estrutura, processo e resultado. Facilita-se, assim, a visão global da entidade e a reflexão sobre a prática profissional a partir dos dados disponíveis.

Para dispor de outras contribuições para a avaliação, as entidades aderentes ao Programa Incorpora têm ainda outras fontes de informação complementares:

- Dados que a Plataforma online do Programa Incorpora faculta sobre pessoas atendidas, empresas e ofertas geridas
- Auditoria externa dos compromissos do Programa Incorpora
- Análise das queixas, das sugestões e das reclamações recebidas pela entidade, considerando os diferentes grupos de interesse

Quadro 16: Áreas que podem ser monitorizadas mediante indicadores

Áreas	Indicadores do quadro de comando
Atividade da entidade com a pessoa	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas atendidas • Novos participantes • Tempo médio para aceder ao serviço, desde que se faz a derivação ou a pessoa recorre ao serviço • Tempo médio de permanência no serviço
Atividade da entidade com a pessoa	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas com as quais se trabalha • Empresas ativas que tiveram, pelo menos, uma atividade de seguimento (chamadas, visitas, etc.) • Visitas realizadas a empresas • Ofertas geridas
Eficácia	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas vulneráveis que estão a trabalhar numa empresa ordinária • Melhorias curriculares dos participantes
Trabalho com pessoas. Eficácia	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas que realizaram uma entrevista por intermediação da entidade • Pessoas que foram inseridas durante o período analisado
Trabalho com empresas. Eficácia	<ul style="list-style-type: none"> • Ofertas geridas que geraram uma inserção laboral (contrato) • Intermediações efetuadas • Novos contratos. Tipo de contratos • Empresas que contrataram, pelo menos, uma pessoa • Continuidade da empresa na colaboração com o Programa Incorpora
Trabalho em rede	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de ofertas partilhadas • Derivações para serviços de outras entidades
Qualidade percebida	<ul style="list-style-type: none"> • Estudos de satisfação dos participantes • Estudos de satisfação das empresas

Estes mecanismos de avaliação complementam-se com outros que as entidades podem usar.

A análise dos resultados permite detetar registos desnecessários, duplicidades e, definitivamente, todas as atividades realizadas na organização e são suscetíveis de melhoria.

Se forem detetadas oportunidades de melhoria, cria-se e aplica-se as mudanças necessárias prioritizadas para incidir nas causas dos problemas identificados. Posteriormente, confirma-se se as modificações levadas a cabo são eficazes ou não.

É fundamental a apresentação periódica dos resultados. Recomenda-se uma revisão trimestral dos resultados com a equipa de coordenação e com os técnicos do serviço. Semestralmente, são notificados e trabalhados com a alta direção ou com a gerência. Anualmente, elabora-se um resumo.

A Obra Social "la Caixa" apoia cada entidade, através da Coordenação territorial, para impulsionar a melhoria da qualidade do atendimento. Também potencia às entidades coordenadoras do Incorpora para atuarem como referências em iniciativas de melhoria da qualidade.

De seguida, apresentamos algumas recomendações para abordar aspetos fundamentais dos planos de qualidade de uma entidade.

5.7

Alguns aspetos-chave para o desenvolvimento do plano de qualidade

Mais adiante, citamos uma série de processos.

5.7.1

A voz dos implicados. Experiência e qualidade do serviço prestado

Os resultados dos estudos de satisfação e de experiência constituem uma excelente contribuição para a identificação de oportunidades de melhoria por parte das entidades, assim como para identificar o impacto das ações desenvolvidas.

O estudo da satisfação e da experiência dos participantes que acedem ao serviço e que procuram emprego ou recebem apoio durante a integração laboral completa-se com a informação proveniente do resto dos grupos de interesse:

- A perceção das empresas com as quais trabalha.
- A perceção dos profissionais da entidade social.
- A qualidade percebida pelos outros agentes do território com quem se trabalha.

- A qualidade percebida pelas Coordenações territoriais do Programa Incorpora e pelos serviços centrais do próprio Programa.

Algumas das variáveis que aconselhamos incluir na avaliação da satisfação dos participantes são:

1. Resposta oportuna às necessidades priorizadas no itinerário, como, por exemplo, a capacidade para promover as pessoas como agentes do seu projeto profissional, a melhoria das competências, etc.
2. Grau de adequação das atividades realizadas
3. Grau de participação dos profissionais do serviço
4. Trato
5. Acessibilidade e comunicação com a equipa

Esta informação é muito útil para ajudar a identificar oportunidades de melhoria dentro do serviço e no próprio Programa Incorpora.

5.7.2

Gestão e atendimento aos profissionais

O capital humano da organização adquire uma grande importância para garantir o êxito das entidades e a qualidade do atendimento que prestam.

O Programa Incorpora tem entre as suas prioridades contribuir para manter e melhorar a competência dos profissionais. Por isso, oferece diferentes oportunidades de formação nos diferentes territórios, tanto a nível de entidades, formação contínua e formação em contexto universitário.

A retenção de profissionais nas entidades sociais é um desafio para o setor. A rotatividade existente nas entidades sociais dificulta a cumplicidade necessária para realizar o acompanhamento às pessoas atendidas e às empresas, assim como o trabalho colaborativo com o resto das entidades do território.

Uma gestão de qualidade dos serviços implica que as entidades sociais contem com profissionais que ponham todo o seu potencial e a sua capacidade ao serviço do Incorpora. Para isso, é necessária uma gestão que potencie estes aspetos, tanto nas atuações individuais como no trabalho em equipa.

É importante que a entidade fomente entre todos os seus membros:

- A formação contínua e a melhoria das competências dos profissionais para dar resposta às necessidades emergentes dos participantes e das empresas.
- Uma cultura investigadora, que apoie e premie a criatividade, inovação e a assunção de riscos. Isto requer dar maior autonomia na tomada de decisões e delegar responsabilidades.

- A colaboração e o trabalho em equipa.

Uma forma de contribuir para o reconhecimento do trabalho dos profissionais é através das reuniões de seguimento trimestral do êxito dos indicadores. Da mesma forma, a renovação de convénios do Programa Incorpora pode atuar como reconhecimento.

O plano de comunicação interna nas entidades favorece a participação dos profissionais. Desenvolve-se amplamente no seguinte capítulo deste Guia.

A avaliação da experiência e do grau de satisfação dos profissionais também é essencial para identificar oportunidades de melhoria dentro da entidade.



A existência de um programa de desenvolvimento dos profissionais que tenha em conta a sua diversidade, as suas necessidades, a adequação do ambiente de trabalho... facilitará um maior rendimento e o crescimento e desenvolvimento dos profissionais, contribuindo para a sua fidelização com a entidade.

Os elementos básicos do programa de desenvolvimento dos profissionais das entidades sociais do Incorpora são os seguintes: Ver **Quadro 17**.

Quadro 17: Elementos básicos do programa de desenvolvimento dos profissionais

Elementos	Aspetos a considerar
Programa de acolhimento e formação contínua anual	A formação adequar-se-á às necessidades do local e posto de trabalho dentro dos serviços de inserção. Facilitar formação aos profissionais, harmonizando as diferentes dedicções de tempo às necessidades detetadas.
Avaliação	Recomenda-se avaliar, pelo menos, as seguintes questões: <ol style="list-style-type: none"> 1. Carga de trabalho (tempo dedicado ao Programa) 2. Desempenho no processo de atendimento à pessoa 3. Atendimento à empresa
Ambiente de trabalho	Os indicadores de pessoal incluirão a medição do grau de rotatividade da equipa de profissionais e o resultado do estudo de clima laboral efetuado pela entidade.
Propostas de melhoria	Participação dos profissionais em atividades de melhoria do serviço e do Programa Incorpora

Recomenda-se realizar a avaliação do desenvolvimento dos profissionais anualmente. Aconselha-se partir da avaliação do grau de cumprimento dos indicadores pelos quais cada pessoa é responsável ou corresponsável, assim como uma avaliação das competências transversais e específicas relacionadas com o seu posto de trabalho.

No caso de a entidade social ter **peçoal voluntário**, recomenda-se que a entidade elabore o plano de voluntariado. Algumas das questões que deveria incluir são as seguintes:

- Definição de funções e tarefas a realizar pelo voluntariado, diferentes das realizadas pelo peçoal remunerado
- Complementariedade das ações
- Perfis de voluntariado requeridos
- Mecanismos de avaliação do ajuste entre requisitos e candidatos
- Aspetos que apliquem do Programa de desenvolvimento do peçoal e dos voluntários

Vistos os aspetos referentes à gestão e ao atendimento aos profissionais, trata-se alguns aspetos metodológicos referentes ao ambiente onde se presta o atendimento.

5.7.3

Planificação e gestão da comunicação

A planificação da comunicação nas entidades tem como finalidade estabelecer como dar a conhecer as informações relevantes que são de interesse para cada grupo de interesse. A planificação deve responder prioritariamente a seis perguntas: quem, o quê, quando, onde, como e porquê.



A perceção sobre a entidade e o Programa Incorpora dos diferentes grupos de interesse - pessoas atendidas, empresas, profissionais das entidades ou de outras entidades do território, cidadãos em geral, impulsor do Programa, etc.- condiciona a compreensão e, como consequência, também a atitude mais ou menos colaborativa que terão. Por isso, é essencial que o serviço crie um plano de comunicação para que os profissionais possam fazer uma comunicação eficaz para os diferentes grupos de interesse, tanto a nível interno como externo.

De seguida, indicamos algumas características-chave da comunicação interna e externa.

Comunicação interna

No âmbito do Programa Incorpora, considerando o papel central que adquire o trabalho em rede, a comunicação interna, não só a nível de entidade, como de todo o Grupo, é um pilar fundamental para a prestação de um atendimento de qualidade.

A comunicação interna é a que ocorre entre os profissionais da entidade e também com a Coordenação do Grupo Incorpora do território.

Os canais mais habituais para a comunicação interna a nível da entidade podem ser: correios eletrónicos, chamadas, mensagens através de grupos de WhatsApp, reuniões, comunicados internos, etc. Para minimizar os deslocamentos, são especialmente úteis as teleconferências, pois permitem a comunicação síncrona entre diferentes equipas.

Os principais benefícios de uma gestão adequada da comunicação interna estão enunciados aqui:

- Contribui enormemente para criar uma cultura partilhada.
- Desenvolve o sentido de pertença, a motivação e a confiança entre o pessoal da entidade.
- Maior transparência e ética ao pôr a informação à disposição.
- Melhora a eficácia, a eficiência, o atendimento centrado na pessoa, a continuidade e a segurança do atendimento prestado.

Considerando estas vantagens e o papel-chave da comunicação interna para o correto funcionamento do Programa Incorpora, é fundamental que o plano de comunicação da entidade concretize como se gere a comunicação interna na entidade.

Comunicação externa

A comunicação externa é aquela que a organização pretende que seja conhecida pelo resto dos grupos de interesse da entidade: as pessoas atendidas e as suas famílias, as empresas, os agentes das entidades do território com as quais se trabalha, os cidadãos em geral, etc.

No caso das pessoas atendidas e das empresas, é fundamental que se ofereça todos os canais disponíveis para facilitar o contacto com o pessoal técnico: entrevista presencial, chamada telefónica, chamada por Skype ou programa equivalente sem custo para o utilizador, mensagem de texto, Whatsapp, correio eletrónico, etc. No itinerário ou no plano de ação, recomenda-se registar os canais de comunicação preferenciais em cada caso, tanto para a pessoa atendida como para cada empresa.

Para a comunicação com os cidadãos, inclui a utilização da comunicação *online* (página web, por exemplo) e das redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter ou outras), pois multiplica exponencialmente a visibilidade do Programa.

Independentemente do canal utilizado, a nível externo, é de suma importância identificar o que se tem que explicar, quando e como fazê-lo; definitivamente, comunicar as mensagens corretas às pessoas adequadas e no momento ideal. A estratégia mais recomendada é analisar o ambiente onde trabalha a entidade e as expectativas e as necessidades dos diferentes grupos de interesse.

Para que esta comunicação seja útil, eficaz e eficiente, deve estar coordenada e seguir uma linha estratégica. Para assegurar este alinhamento, as Coordenações territoriais e a equipa de comunicação do Programa Incorpora são agentes fundamentais. As entidades sociais devem ser coordenadas com a equipa de comunicação da Obra Social "la Caixa" para orientar e supervisionar essas comunicações; por exemplo, as notas de imprensa têm que passar pelo Departamento de imprensa da Obra Social "la Caixa".

Plano de comunicação

O plano de comunicação reúne um conjunto de estratégias que se vão pôr em prática ao longo de um período de tempo determinado. Tem estabelecidos objetivos relacionados com os objetivos estratégicos da entidade, aos quais dá suporte através da comunicação.

Na hora de planificar, há que ter em conta que a comunicação interna e externa está

intimamente relacionada e que os êxitos e os fracassos de uma influenciarão em grande medida a outra. Portanto, recomenda-se que a planificação seja conjunta.

Para fazer o diagnóstico, é necessário identificar os instrumentos na posse da entidade para comunicar com cada grupo de interesse, o que funciona e as oportunidades de melhoria identificadas nos instrumentos atuais. Também se recomenda analisar os apoios e os recursos com que a entidade conta em matéria de comunicação, assim como a oferta e a procura de comunicação gerida. Identificar quem são os emissores e quem são os recetores de informação nas principais áreas da entidade, que suportes utilizam, que tipo de mensagens transmitem, etc. contribui para ter um diagnóstico mais completo.

Os conteúdos básicos de um plano de comunicação incluem, entre outros, os seguintes:

- Enquadramento estratégico. Inclui a justificação, a identificação dos grupos de interesse e os critérios para comunicar com cada grupo e os princípios que orientam o plano de comunicação. Recomenda-se assegurar que se inclui, neste ponto, o cumprimento de questões de tipo normativo que afetem a entidade.
- Objetivos para cada grupo de interesse, alinhados com os estratégicos da entidade.
- Linhas de atuação a nível externo e interno, a partir dos temas-chave em matéria

de comunicação que contribuirão para o êxito dos objetivos estratégicos da organização. Como exemplo, é relevante estabelecer as ações comunicativas associadas a:

- Principais processos de atendimento
- Presença nos meios de comunicação
- Canais de comunicação com que a organização conta. Entre outros, pode-se descrever:
 - Instrumentos de comunicação com que se conta para cada grupo de interesse: comunicados internos em suporte papel ou eletrónico, cartazes de anúncios físicos ou virtuais, espaços de participação, página web da entidade, etc.
 - Presença nas redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter ou outras), a partir da criação de utilizadores corporativos da entidade.
 - Gestão da informação e da documentação elaborada por pessoal da entidade suscetível de ser geradora de conhecimento, pela Intranet ou outros suportes que facilitem a gestão documental, a nível de arquivo indexado e recuperação da informação.
 - Critérios para a elaboração de documentação corporativa - cartas, circulares, atas, cartazes... - e assinatura de correio eletrónico, criação de material informativo e divulgativo, etc.
 - Tipos de reuniões realizadas com os diferentes grupos de interesse.

- Responsabilidades. Além da atribuição de responsabilidades para atuações concretas, como qualquer plano, requer liderança para assegurar que a comunicação flui na organização.
- Calendário
- Orçamento
- Conceção dos mecanismos de seguimento e avaliação, definindo claramente os resultados esperados em matéria de comunicação. Deste modo, pode-se quantificar os resultados dos esforços em termos de melhoria da comunicação interna ou externa.

Como se expôs neste ponto, é fundamental que as equipas estejam empoderadas em matéria de comunicação, mediante canais tradicionais, mas também através do uso da tecnologia e das redes sociais. Desta maneira, contribui-se para a melhoria dos resultados.

5.7.4

Ambiente do atendimento



As entidades sociais do Programa Incorpora têm que oferecer, tanto aos participantes como às empresas, instalações adequadas e ajustadas às necessidades a responder, tanto para o atendimento individual como grupal.

As entidades têm que assegurar que os espaços de trabalho cumprem as condições de segurança, acessibilidade e dignidade que facilitem alcançar os objetivos previstos.

Entende-se que os espaços reúnem as condições quando têm: Ver **Quadro 18**.

Quadro 18: Condições dos espaços da entidade

Espaços mínimos	<p>Uma sala para atividades de grupo</p> <p>Arquivo seguro e protegido para a documentação do Programa</p> <p>Em caso de uso de espaços comunitários para o desenvolvimento da atividade, fichas descritivas</p>
Equipamento	<p>Mobiliário e equipamento adequados e em boas condições</p> <p>Linha telefónica de atendimento ao participante dentro do dia de trabalho do serviço</p> <p>Acesso à Internet</p> <p>Rácio de computadores por técnico de inserção laboral</p>
Manutenção	<p>Ventilação, iluminação e temperatura adequada</p> <p>Paredes em condições e segurança básica das instalações</p> <p>WC em condições adequadas para uso</p> <p>Acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida</p>
Outros	<p>Existência de uma sistemática para ouvir a voz dos diferentes participantes (por exemplo, caixa de sugestões em formato físico ou <i>online</i>, grupos de foco, etc.)</p> <p>Utilização de outras TIC para seguimento do participante e da empresa</p>

A implementação da melhoria contínua da qualidade por parte das entidades sociais, apoiada pelas Coordenações territoriais, promove as colaborações e facilita o desenvolvimento de alianças entre entidades.

Espaços dignos e acolhedores promovem o empoderamento das pessoas, facilita o trabalho com as empresas e fomenta a relação interprofissional entre as diferentes equipas.

5.7.5

A aprendizagem colaborativa e a gestão do conhecimento

As entidades da Rede Incorpora avançaram nos últimos anos para uma aprendizagem e um conhecimento conjunto. Trabalham juntas para alcançar objetivos comuns, oferece-se apoio e trocam informação. Esta colaboração facilita a troca de conhecimento e de boas práticas e traduz-se numa aprendizagem colaborativa. A aprendizagem colaborativa é uma metodologia para a melhoria da eficácia do atendimento através do suporte e da dinamização de equipas de melhoria, com o objetivo de promover a aplicação de um conjunto de práticas sobre temas concretos.

Os principais benefícios do trabalho colaborativo são:

- Aumento do valor dos serviços prestados às pessoas e às empresas
- Otimização das competências-chave dos profissionais
- Melhoria da eficácia e da eficiência
- Aumento exponencial do impacto do Programa
- Riscos e custos partilhados

A aprendizagem colaborativa facilita a inclusão como prática habitual as melhores práticas identificadas, na medida que respondem a necessidades experimentadas e a uma experiência partilhada.

As ferramentas disponíveis no banco de recursos e na Plataforma *online* do Programa Incorpora facilitam estratégias de criação e atualização da comunidade de aprendizagem.

Fruto da aprendizagem colaborativa, a gestão conjunta do conhecimento é o seguinte passo.

A aplicação da melhoria contínua da qualidade nas entidades sociais favorece a sistematização do conhecimento e a aprendizagem entre a equipa da entidade, no território e no conjunto da Rede Incorpora. A experiência adquirida é reforçada pelas experiências das outras entidades. Partilhar boas práticas ou experiências particulares permite aprender e melhorar. A aprendizagem resultante tem que ser partilhada com o conjunto de profissionais da entidade, para que a possam interiorizar. Desta maneira, os aspetos que gerarem disfuncionalidades serão eliminados e incentivar-se-á a introdução de inovações.

A coordenação territorial Incorpora atua como comunidade de conhecimento, perseguindo objetivos comuns. A Plataforma *online* do Programa Incorpora e de outros recursos web do Programa facilita este trabalho, assim como o banco de recursos associados a este Guia.

Incentiva-se as entidades a partilhar a sua experiência acumulada e aproveitar o trabalho em rede para ser um grupo de enti-

dades que aprendem com as suas próprias dinâmicas de trabalho e dos seus resultados.

A inovação pode consistir em apresentar soluções simples para problemas pontuais ou soluções complexas para problemas globais. A inovação tem que estar presente nas entidades, como motor estratégico para prestar sempre um atendimento de mais qualidade.

6

Comentário
final

As entidades da Rede Incorpora trabalham para avançar rumo a serviços de qualidade que se repercutam na população com resultados reais. Este avanço não é individual, mas sim coletivo e homogêneo, e é aí que se gera a colaboração. Traduz-se na construção de uma cultura comum e na possibilidade de uma aprendizagem para toda a organização e os profissionais que a formam.

Requer a troca de informação e de conhecimento. Portanto, implica investir tempo e espaços para a reflexão, a formação, a aprendizagem e a melhoria. Esta aprendizagem partilhada com a Rede Incorpora implica um trabalho coordenado entre as diferentes entidades do mesmo território, que aumenta a sinergia e, consequentemente, repercute-se numa melhoria não só dos resultados individuais, como coletivos.

A evolução do Programa implicará, sem dúvida, o desenvolvimento de novos instru-

mentos e materiais que serão acrescentados ao banco de recursos do Programa Incorpora. O facto de o banco de recursos ser *online* facilita a atualização dos mesmos. Por este motivo, os anexos do presente Guia foram incluídos dentro do capítulo de recursos do Programa Incorpora, facilitando o seu acesso a versões editáveis para serem facilmente utilizados e adaptados pelas entidades.

Para finalizar, é necessário comentar que este Guia da metodologia do Programa Incorpora foi criado a partir das atuações consideradas adequadas tendo em conta a prática e os conhecimentos atuais. Assim, convidamos as entidades do Programa Incorpora a comparar a sua prática com a descrita neste Guia e a fazer uma reflexão a partir da inte-relação da teoria, da prática e da gestão do sistema documental para melhorar o atendimento e obter os resultados esperados.

Anexo

Banco de recursos

Metodologia do
Programa Incorpora

Apresentação

Este capítulo reúne uma seleção de ferramentas para documentar as principais fases-chave do itinerário e que complementam os recursos disponíveis na plataforma online do Programa Incorpora.

O seu uso facilita a continuidade do atendimento, tanto à pessoa como à empresa ou a nível da própria entidade.

Estas ferramentas apresentam-se agrupadas em três blocos, conforme a sua finalidade:

- O acompanhamento à pessoa
- O acompanhamento à empresa
- A organização e melhoria da qualidade

São formulários que podem ser usados como se apresentam ou serem tomados como ponto de partida para os adaptar às necessidades de cada entidade.

Além disso, em www.incorpora.org, propõe-se uma vasta seleção de documentos, vídeos, materiais, etc. que facilitam a conceção, preparação, execução e avaliação do trabalho no âmbito da inserção laboral. São elementos de uso direto ou que estimulam a criação de novas ideias. Esta seleção vai-se atualizando para dar resposta às necessidades emergentes.

Também é de destacar, que um dos principais recursos em uso é a Plataforma online do Programa Incorpora da Obra Social "la Caixa", pois inclui todos os formulários associados aos processos de Atendimento à pessoa, Trabalho com a empresa e Trabalho em rede, além de uma série de recursos disponíveis a nível de todos os territórios. Além disso, conta-se com outras baterias de recursos online para avaliação de competências transversais e específicas, assim como recursos formativos para profissionais e utilizadores envolvidos.

Recomenda-se às equipas das entidades Incorpora a revisão destes anexos e compará-los com os formulários de registo com os quais estão a trabalhar, para identificar oportunidades de melhoria no próprio material. Caso não disponha de nenhum registo equivalente, sugerimos que comece a utilizar o proposto neste Anexo de forma adaptada às necessidades e ao perfil de pessoas atendidas pela entidade.

Por último, resta-nos agradecer a todas as entidades sociais, organizações e pessoas que partilharam o seu conhecimento e saber fazer.

A1

**Acompanhamento
à pessoa**

Anexo 1.1

Exemplo de valorização do perfil profissional^{1,2}

Nome:	Utilizador Plataforma Incorpora:
Morada:	Telefone 1:
CP	Telefone 2:
Localidade	WhatsApp:
E-mail:	Utilizador teleconferência:
A melhor maneira de contactar o utilizador:	
Data de Derivação:	Entidade derivante:
Idioma preferencial:	

No acolhimento

Que significa el trabalho para a pessoa?
Por que é que ele/ela quer trabalhar agora?

Que tipo de trabalho quer fazer?

Quais são alguns dos pontos fortes da pessoa? (Experiência, formação, personalidade, apoios, ...)

Que trabalho (tipo de trabalho, horas, etc.) acha que seria uma boa opção?

Perfil profissional

Este formulário deve ser preenchido pelo/a técnico/a de inserção laboral durante a/s

primeiras semana/s de entrevistas com um novo utilizador.

As fontes de informação incluem a pessoa, equipas da rede de assistência à pessoa, e com a sua autorização, membros da sua família e empresas nas quais tenha trabalhado anteriormente.

O perfil deve ser atualizado com cada nova experiência laboral e/ou formativa.

Objetivo laboral

Qual é o seu trabalho ideal? Que tipo de trabalho sempre sonhou ter?

¹ Fonte: Modelo adaptado do Dartmouth Institute pelo Instituto Universitário Avedis Donabedian - UAB.

² Este perfil profissional de avaliação não inclui outras avaliações, tais como avaliação de vulnerabilidade ou risco de exclusão social, ou a avaliação das competências, entre outros.

Quais são os seus objetivos profissionais a longo prazo?

Que tipo de trabalho gostaria de ter agora?

O que é que o atrai neste tipo de trabalho?

Que tipo de trabalho(s) sabe que não gostaria de ter?

Conhece pessoas que estejam a trabalhar?
Em que tipos de trabalho? O que acha desses trabalhos?

Há algo que o preocupa sobre começar a trabalhar?

Educação/Formação

Está interessado/a em ter formação (académica ou profissional) para melhorar a sua carreira profissional?

Onde completou os seus estudos? Qual foi o nível alcançado?

Como lhe correu a escola? De que é que gostava na escola? De que é que não gostava na escola?

Alguma vez teve orientação profissional?

Tem algum tipo de certificado relacionado com o trabalho ou com estudos?

Experiência laboral

Experiência mais recente:

Posto de trabalho:	
Empresa:	
Responsabilidades:	
Data início:	Data finalização:
Horas por semana:	
De que é que gostou no trabalho?	
De que é que não gostou no trabalho?	
Motivo da finalização do trabalho:	
Outra informação sobre o trabalho:	

Trabalho seguinte mais recente:

Posto de trabalho:	
Empresa:	
Responsabilidades:	
Data início:	Data finalização:
Horas por semana:	
De que é que gostou no trabalho?	
De que é que não gostou no trabalho?	
Motivo da finalização do trabalho:	
Outra informação sobre o trabalho:	

Trabalho seguinte mais recente:

Posto de trabalho:	
Empresa:	
Responsabilidades:	
Data início:	Data finalização:
Horas por semana:	
De que é que gostou no trabalho?	
De que é que não gostou no trabalho?	
Motivo da finalização do trabalho:	
Outra informação sobre o trabalho:	

Qual foi o trabalho em que esteve mais tempo?

Tendo em conta o trabalho de maior duração, por que é que acha que durou mais

tempo do que outros trabalhos? Qual foi a razão do seu êxito?

Por favor, resuma outros trabalhos que a pessoa tenha realizado.

Nota: Para a valorização de competências transversais e específicas, utilizar sistema de valorização adotado pela entidade.

Aspetos culturais

A seguinte série de perguntas ajudar-nos-á a entender os seus costumes e valores culturais, e pode-nos ajudar na planificação dos trabalhos.

O que é importante para si segundo os seus costumes e valores culturais?

Quantos idiomas diferentes fala? Qual prefere?

Que acontecimentos ou festas celebra e o que gostaria de ter em conta durante um contrato laboral?

Gostaria de envolver a sua família à medida que se avançar no processo de procura e manutenção de um trabalho?

É importante para si que o seu supervisor/chefe seja homem ou mulher?

Alguma vez se sentiu discriminado ou tratado injustamente quando procurava trabalho ou num trabalho? Pode-me falar sobre isso?

Quem gostaria de envolver na procura de trabalho? Qual é a melhor maneira de contactar cada uma destas pessoas?

Aptidões interpessoais

Como se relaciona com outras pessoas?

Quer um trabalho que implique trabalhar com o público?

Onde vive e com quem?

Com quem passa o seu tempo? Com que frequência fala ou se encontra com eles?

Quem poderia ser uma boa pessoa para o ajudar a pensar num trabalho adequado para si?

Quando estiver a trabalhar, quem seria uma boa pessoa para lhe dar apoio?

Mais alguém?

Rede de contactos:

- Família:
- Amigos/as:
- Empresas anteriores:
- Outros:

Situação de saúde

Saúde Física

Como está a sua saúde física? Tem algum problema de saúde que tenhamos que ter em conta?

Tem algum problema em estar de pé durante muito tempo?

- Sentado—Quanto tempo? Pode estar de pé durante uma hora ou mais?
- Subir escadas-quantas viagens? Com que frequência?
- Carregar pesos? Quanto?

Quantas horas pode trabalhar por dia? Por semana?

Saúde Mental

Alguém lhe disse que tem uma doença mental? Em caso afirmativo, o que disseram?

De que maneira o afeta a sua doença mental?

Quais são os primeiros sinais de que pode estar a sofrer um sintoma de exacerbação ou descompensação?

Como enfrenta os seus sintomas?

Que medicamentos toma e quando?

Como resultam os medicamentos consigo?

Área cognitiva

Tem problemas de:

- Memória?
- Concentração?
- Fazer coisas rápido? (velocidade psicomotora)

Em caso afirmativo, que coisas ajudaram com estes problemas no passado?

Consumo de substâncias

Consome álcool com alguma frequência?

- Caso afirmativo: que tipo de trabalho não lhe agradaria realizar pelo tipo de trabalho, horário ou dia da semana?
- Como acha que o seu trabalho o poderia afetar?
- Consome algum outro tipo de substância ou droga?
- Caso afirmativo: que tipo de trabalho não lhe agradaria realizar pelo tipo de trabalho, horário ou dia da semana?
- Como acha que o seu trabalho o poderia afetar?

Desvendar a disfunção mental ou o problema de saúde

Quais poderiam ser algumas das vantagens de pessoal técnico do Programa contactar empresas em seu nome?

Quais poderiam ser algumas desvantagens?

Há coisas que não quer que pessoal técnico do Programa partilhe com uma empresa?

Em que aspetos concretos gostaria que o pessoal técnico do Programa o ajudasse para encontrar um trabalho?

Perceção de desempenhos

- ☐ Ajuda com ofertas de trabalho
- ☐ Ajuda para preencher candidaturas a emprego
- ☐ Ajuda para escrever ou rever o seu CV
- ☐ Transporte para entrevistas de trabalho
- ☐ Praticar perguntas e respostas de entrevistas de trabalho
- ☐ Outros:

Recebe alguma das seguintes ajudas?

- ☐ Contribuição por desemprego
- ☐ Subsídio de desemprego
- ☐ Rendimento Social de Inserção
- ☐ Pensão não contributiva
- ☐ Outras: _____
- ☐ Não recebe ajuda
- ☐ Caso receba alguma ajuda, data de finalização da ajuda:

-
- ☐ Deriva para assessoria sobre compatibilidade de ajudas.

Gere o seu próprio dinheiro?

Atividade diária

Como é um dia típico para si desde o momento em que se levantar até que vai para a cama?

Há locais no seu bairro onde gosta de ir?

É membro de clubes, associações, grupos...?

Que *hobbies* ou interesses tem?

A que horas se deita?

Antecedentes penais

Alguma vez foi detido?

Alguma vez foi condenado?

Em caso afirmativo, especificar.

Tem algum encargo judicial pendente?

Está em liberdade condicional?

Preparação para um trabalho

Tem roupa para ir trabalhar? e para as entrevistas?

Tem despertador ou alguma forma de se levantar a uma determinada hora para ir trabalhar?

Como iria para o seu trabalho?

Informação da família, de empregos anteriores e outros

Resumo:

As preferências são definidas pela pessoa que procura emprego (Por exemplo, tipo de emprego, horas de trabalho semanais, local de trabalho, horário, posto de trabalho, preferências sobre formação, etc.)	Nível de importância:
	<input type="checkbox"/> Essencial <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Seria bom, mas posso viver sem isso
	<input type="checkbox"/> Essencial <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Seria bom, mas posso viver sem isso
	<input type="checkbox"/> Essencial <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Seria bom, mas posso viver sem isso
	<input type="checkbox"/> Essencial <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Seria bom, mas posso viver sem isso
	<input type="checkbox"/> Essencial <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Seria bom, mas posso viver sem isso

Análise de aspetos que potenciam e limitam a inserção

O seguinte quadro é um exemplo da sua utilização:

	Potenciam	Limitam
Características do local		
Características pessoais e de competência		

Data: _____

Assinatura do pessoal

Data: _____

Assinatura do utilizador

Anexo 1.2

Modelo de ficha para a conceção do itinerário

Data: _____

Nome:	Apelidos:	
BI/CC:	Nacionalidade:	Data de nascimento: ... / ... / ...
Morada:		Telefone:
Município y CP:		Endereço eletrónico:

Avaliações realizadas:

- Entrevista de avaliação Data: _____
- Outras avaliações _____ Data: _____
- _____ Data: _____
- _____ Data: _____

Plano de trabalho acordado (esquema):

Outras pessoas que participaram na concepção do plano:

Nome _____ Vínculo com a pessoa: _____

Nome _____ Vínculo com a pessoa: _____

Nome/equipa técnica _____ Entidade: _____

Nome/equipa técnica _____ Entidade: _____

Plano de trabalho e apoios:

Áreas de intervenção	Objetivo	Ações do itinerário ³	Indicador de resultados	Início-Fim período previsto	Apoios (tipo, frequência, intensidade e duração; quem o presta)

Observações:

Próxima revisão do itinerário: ____ / ____ / ____

³ Inclui ações para defender a candidatura da ofertas Incorpora

Anexo 1.3

Modelo de ficha para o seguimento do itinerário⁴

Nome:	Apelidos:
Resumo da avaliação da pessoa:	

Data do seguimento	... / ... / / ... / / ... / ...
Modificações do currículo profissional:			
Modificações do currículo de formação:			
Situação socioeconómica atual:			
Motivação para o trabalho:			
Expetativas:			
Novas competências técnicas:			
Novas competências transversais:			
Motivação na gestão de apoios:			
Competências de base:			
Meio social:			
Dias trabalhados nos últimos 4 meses:			
Escalas ou provas realizadas ⁵			
1.	Pontuação:		
2.	Pontuação:		
Outros indicadores de resultado			
1.			
2.			
Remeter para comentários de data	... / ... / / ... / / ... / ...
Avaliação efetuada por:			

⁴ Recomenda-se anexar esta ficha à de conceção do itinerário.

⁵ Indicar nome da escala utilizada.

Observações:

Exemplo de variáveis a avaliar⁶:

Currículo profissional

- Responsabilidades.
- Funções e tarefas.
- Anos de experiência.
- Tipo de empresa.
- Experiência profissional não formal.
- Qualificação profissional.
- Condições de trabalho.
- Motivos de perda ou mudança de emprego.

Currículo de formação

- Formação de base.
- Formação complementar e contínua.
- Titulação profissional.

Meio social

- Relação com rede social.
- Recursos disponíveis.

Competências

- Hábitos de confronto.
- Disponibilidade para o emprego.
- Projeto profissional.
- Construção da imagem profissional.
- Estilo de procura de emprego.
- Predisposição para a mudança.
- Expetativas e necessidades de inserção.
- Atribuição de causas de desemprego.
- Mobilidade

⁶ Coincidem com as exploradas na avaliação inicial.

Anexo 1.4

Ficha para o ajuste laboral

Marcar o grau de ajuste entre uma oferta laboral⁷ e as preferências das pessoas, conforme o grau de coincidência.

Nome:

Dados da oferta:

Observações em relação à pessoa		Observações em relação ao posto de trabalho		Ajuste entre oferta de trabalho e as preferências e aptidões
Preferências		Preferências		
Vocacional		Vocacional.		
Tipo de trabalho		Tipo de trabalho		
<ul style="list-style-type: none"> Individual. Em equipa. 		<ul style="list-style-type: none"> Individual. Em equipa. 		
<ul style="list-style-type: none"> Ar livre. Espaços fechados. 		<ul style="list-style-type: none"> Ar livre. Espaços fechados. 		
<ul style="list-style-type: none"> Autónomo. Dirigido. 		<ul style="list-style-type: none"> Autónomo. Dirigido. 		
Competências adquiridas		Competências requeridas		
Técnicas específicas:		Técnicas específicas:		
1.		1.		
2.		2.		

⁷ Ajuste: Alto-Médio-Baixo.

⁸ Por áreas: 1. Artístico-musical. 2. Mecânico-técnica. 3. Social-relacional. 4. Científica. 5. Didática. 6. Físico-desportiva; 7. Linguístico-literária. 8. Administrativa.

Observações em relação à pessoa		Observações em relação ao posto de trabalho		Ajuste entre oferta de trabalho e as preferências e aptidões
Transversais:		Transversais:		
1.		1.		
2.		2.		
3.		3.		
Experiência profissional prévia (Sim/Não-Anos)		Experiência profissional prévia requerida		
Em geral:		Em geral:		
Específica cargo:		Específica cargo:		
Aptidões sociais adquiridas		Aptidões sociais requeridas		
1.		1.		
2.		2.		
Condições de trabalho solicitadas		Condições de trabalho oferecidas		
Horário:		Horário:		
Salário:		Salário:		
Deslocação:		Deslocação:		
Tipo de jornada:		Tipo de jornada:		

Posto: _____ Empresa: _____

Canal de Publicação: _____

Recomenda-se apresentar à oferta de trabalho:

Ficha elaborada por:

Data: ____ / ____ / ____

Anexo 1.5

Modelo de ficha de seguimento de processos seletivos

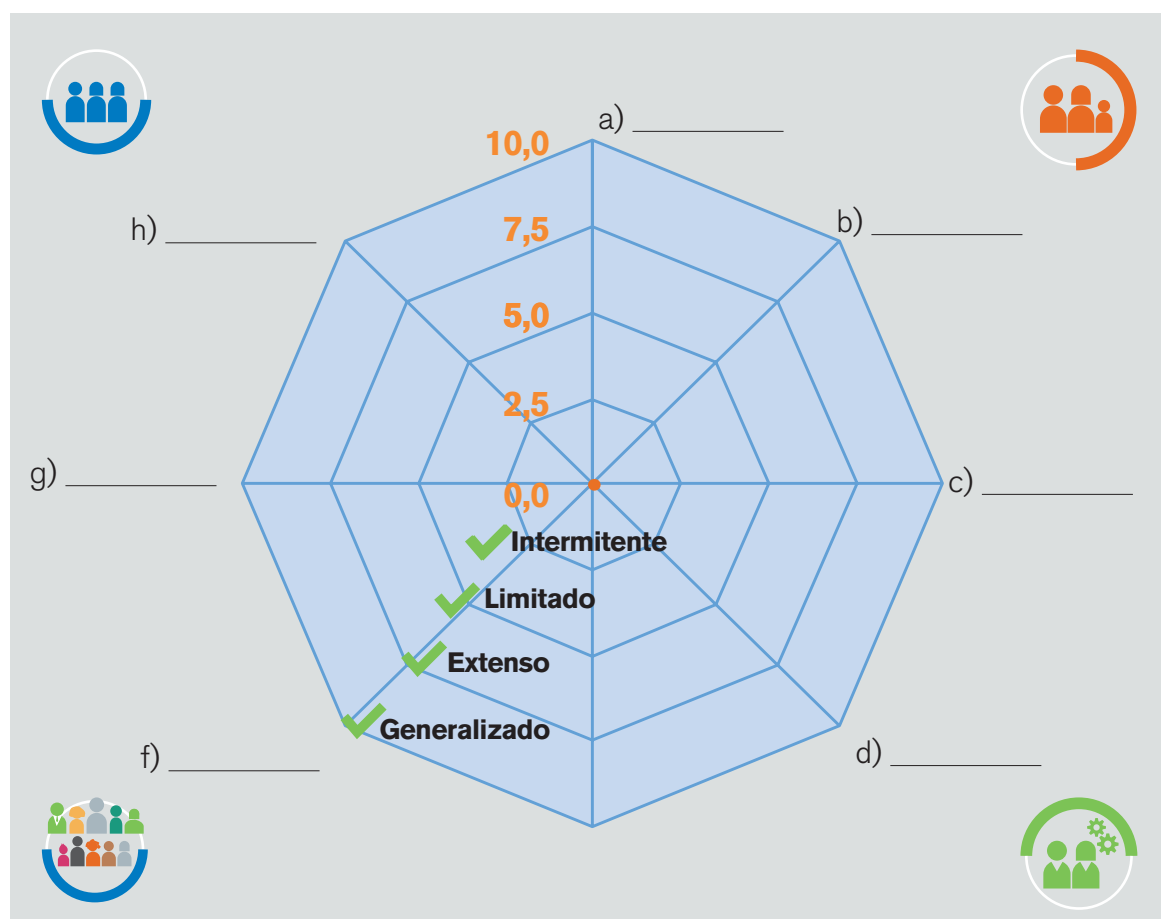
Seguimento ações procura	
Dados da oferta	
▪ Empresa	
▪ Cargo	
▪ Descrição: tarefas, requerimentos, condições	
▪ Publicada em	
Envio CV	
▪ Data de envio CV	
▪ Forma de entrega ou envio CV	
▪ Dados de contacto da pessoa para que se envia o CV (nome, cargo, telefone, correio eletrónico...)	
Resposta empresa	
Entrevista de seleção	
▪ Data e hora	
▪ Local (morada, gabinete...)	
▪ Resultado entrevista	
Outras provas (especificar)	
▪ Data, hora e local	
Resultado	
Observações	

Anexo 1.6

Modelo de plano de apoios adaptado ao contexto profissional⁹

Preencha os espaços em branco nos eixos do gráfico com as áreas onde a pessoa precisa de apoio (pode agregar acrescentar eixos se considerar conveniente). Situe na escala de 0 a 10 a intensidade do apoio (Pontuação do apoio) em cada caso (0 sig-

nifica ausência de apoio e 10 nível de intensidade máximo do apoio). Depois, una os pontos marcados das intensidades em cada eixo e obtenha o padrão de suportes da pessoa.



⁹ Clarke, S., Sanderson, H., & Bamber, C. (2006). Life and support Plan, *A guide for Individual Budget Pilot Sites*. U.K.: Individual Budgets Pilot Programme. Care Services Improvement Partnership. Department of Health, Office of the Deputy Prime Minister, Office for Disability Issues and the Department for Work and Pensions.

Áreas de repercussão do suporte	Descrição do suporte: (intensidade, frequência, duração, quem o presta, etc.).	Data início-fim	Pontuação do apoio
a)			
b)			
c)			
d)			
e)			
f)			
g)			
h)			

Data:

Elaborado por:

Tipos de Apoio (conforme a combinação dos fatores de frequência, intensidade, duração e repercussão)

Intermitente: o suporte é prestado de forma esporádica ou episódica, quando é necessário e pouco frequente. Com maior ou menor intensidade num dos meios, preferencialmente fora do ambiente profissional.

Limitado: o suporte é prestado ocasionalmente, de maneira continuada, durante um período de tempo limitado, com uma frequência regular, maior ou menor intensidade,

de, e num dos meios, preferencialmente fora do posto de trabalho.

Extenso: o suporte é prestado de maneira continuada, sem limite de tempo, com frequência regular ou alta, bastante intensidade e, em mais de um meio, incluindo o profissional.

Generalizado: o suporte é prestado de maneira continuada e estável, com alta frequência e intensidade, e na maioria dos meios, especialmente no profissional.

Anexo 1.7

Ficha de seguimento de inserção de pessoas na empresa

EMPRESA:

Código de empresa:

Morada (local de trabalho):

Pessoa de contacto (RH):

e-mail:

Tel:

Resultado questionário de satisfação da gestão da oferta:

Acordos planificados:

Data	Acordos

Seguimento à inserção de pessoas

Nome do/a trabalhador/a	Tipo de contrato	Data de incorporação	Nome tutor/a em empresa	Nome técnico/a de inserção	Breve descrição de apoios	Satisfação da empresa

A2

Acompanhamento
à empresa

Anexo 2.1

Modelo de ficha de recolha de dados de empresa colaboradora

Código de empresa:	Motivos de interesse e observações da empresa:
EMPRESA:	
Derivada desde:	Principais áreas de necessidade da empresa:
Setor:	Crescimento/Perspetivas do negócio:
Principais produtos e/ou serviços que oferece:	Interesses:
Número de trabalhadores:	Necessidades:
Pertence a uma associação empresarial:	Oportunidades:
Atividade:	Convénio: <input type="checkbox"/> NÃO
	<input type="checkbox"/> SIM
Nome e cargo da pessoa de contacto (RH):	Data de assinatura:
Telefone: Fax:	Nome e cargo da pessoa que assina:
e-mail:	Técnico de referência da empresa no serviço de inserção:
Morada:	

Nota: Esta informação é complementada com informações disponível na plataforma on-line do Programa Incorpora.

Anexo 2.2

Exemplo de plano de empresa

Entidade: A Fundação Mincicopa trabalha com jovens em risco de exclusão.

Descrição da Empresa:

A DEMO S.A. é uma empresa especializada na venda a retalho de produtos para a decoração do lar, através de grandes superfícies.

Números-chave:

- Mais de 60 lojas em todo o território do Estado.
- Lojas de grande dimensão (entre 5000 e 14 000 m²) situadas em Zonas empresariais fora dos núcleos urbanos
- O seu volume de negócios global supera os 1500 milhões (2014)
- N.º empregados: 8500
- Produtos: 40 000 referências em loja e loja online
- Fornecedores: preferência por fornecedores nacionais (84%)
- Tem 8 lojas na Comunidade (na área de influência da Entidade)

Outros dados qualitativos:

- Empresa em processo de expansão
- Têm uma área de RSC. Centram a sua atenção em questões de sustentabilidade

de (do produto, de resíduos e fornecedores) e ambiente de trabalho. Nos últimos anos, foram desenvolvidas ações no âmbito da ação social nos seus territórios de influência.

- A avaliação da empresa por trabalhadores e ex-trabalhadores é boa.
- Existe muita rotatividade de pessoal e uma média de idade muito jovem.
- Múltiplos turnos e horários (horário comercial extenso).
- Quadro de pessoal jovem de diversas qualificações.
- Dificuldades de transporte devido à distância e localização das lojas.
- Equipas diretivas abertas a colaborações com Entidades.
- Riscos: os gerentes das lojas precisam de sensibilização e informação na hora de trabalhar pelas pessoas dos nossos serviços. É necessária um forte trabalho de sensibilização e informação para conseguir oportunidades para jovens sem titulação. (oferecer o Serviço como proposta).
- Oportunidades: Pertencem a um setor de atividade, o comércio, com boas projeções e geração de emprego, e que oferece postos dentro das qualificações profissionais dos nossos utilizadores e para as quais oferecemos formação.

Necessidades da Empresa

1. Pessoal: o processo de expansão requer um número importante de pessoal em diferentes níveis de qualificação.
2. Necessidades de apoio no processo de intermediação com pessoas que apresentam dificuldades de inserção.

Estratégia de captação

A Fundação conta com um recurso de formação ocupacional para o perfil Auxiliar dependente de comércio dirigido a jovens. O programa formativo inclui 200 horas de formação prática em empresas do setor.

A estratégia de captação tem como objetivo envolver a empresa no processo formativo da pessoa mediante postos em estágio nos seus Centros de Trabalho.

O contacto com a empresa requer duas linhas:

1. Contacto com a Direção de RSC e Comunicação: em colaboração e coordenação com a pessoa responsável por alianças institucionais da Fundação, inicia-se um contacto institucional (incluir dados de contacto)
2. Aproximação aos/às Diretores/as das Lojas da nossa zona de influência: visitas por parte do pessoal técnico de inserção da entidade aos/às Diretores/as das Lojas da zona de influência (Incluir dados de contacto dos Centros e das pessoas responsáveis dos mesmos)

Planificação Ações

Ação	Responsável	Periodicidade	Observações
Contacto departamento RSE	Responsável Alianças	Semestral	Abertura canal de colaboração global. Seguimento e fidelização
Realização de plano de visitas a centros de trabalho e entrevistas com responsáveis	Serviço de Emprego: pessoal técnico de inserção	Mensal	
Acompanhamento e apresentação dos alunos	Pessoal técnico de inserção	Trimestral	Deve ir acompanhado pelo Tutor ou responsável da Formação do grupo
Seguimento estágio	Tutor/formador	Semanal	Durante a duração do estágio
Avaliação Estágio	Tutor	Intermédia Final	Manter um canal aberto de contacto e atendimento.
Propostas de colaboração para a Inserção	Pessoal técnico de inserção	Trimestral	Coincidindo com o fim do Estágio
Proposta de convénio de colaboração	Pessoal técnico de inserção	Anual	Revisão anual dos convénios

Nota: O Plano pode-se passar de uma ferramenta de prospeção para uma de intermediação, onde se continue virado para as ações posteriores e que sirva de ferramenta para o processo de seguimento e avaliação.

Seguimento e avaliação

Critérios	<ul style="list-style-type: none"> O Serviço tem um Plano de trabalho atualizado para a DEMO S.A. O Plano está à disposição da Equipa de trabalho do Serviço
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> Indicador de atividade: % Contactos realizados tendo em conta contactos previstos Indicador de desempenho: N.º de ofertas recebidas durante os últimos 6 meses.

Anexo 2.3

Modelo de ficha de gestão de ofertas de trabalho¹⁰

Código de empresa:

Código de oferta:

Gestão por parte da Entidade
<p>Origem da candidatura:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Derivada desde: <ul style="list-style-type: none"> – Entidade (prospecção própria) – Coordenador de Grupo Incorpora – Entidade depois de conhecer o Incorpora – Outros (especificar): ▪ o Data 1.^a candidatura: ▪ Empresa: ▪ Nome: ▪ Pessoa de referência: Cargo: ▪ Forma preferencial de contacto: <ul style="list-style-type: none"> – Tel: – Fax: – Correio eletrónico: ▪ Entidade: ▪ Nome: ▪ Data técnico/a: ▪ Nome do técnico: ▪ Data de fecho: ▪ Cobrir o serviço entre entidades (Informação partilhada entre o Técnico de referência e outras Entidades) ▪ Partilhar com todas as entidades Incorpora SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/> ▪ Partilhar com as seguintes entidades: ▪ Enviar CV de candidatos/as ao/à técnico/a por e-mail SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/> ▪ Outros:

¹⁰ A informação é refletida na plataforma do Programa Incorpora

Perfil solicitado

Condições:

- Denominação do posto de trabalho:
- Funções e tarefas detalhadas:
- Localização/Concelho do posto de trabalho:
- Horário/turno:
- Tipo de contrato e duração:
- Remuneração:
- Data de incorporação:

Requisitos e preferências

- Certificado de incapacidade SIM ☐ NÃO ☐
- Formação:
- Experiência:
- Idiomas:
- Acesso/adaptabilidade:
 - Sem Barreiras Acesso ao edifício
 - Sem Barreiras dentro do edifício
 - Tem serviços adaptados
 - Não acessível
 - Outros: (especificar):
- Aptidões pessoais, técnicas e sociais:

Resultados esperado com a incorporação da pessoa no posto de trabalho.

Gestão

- Número de candidatos/as propostos/as (CV apresentados):
- Número de candidatos/as entrevistados/as:
- Número de candidatos/as selecionados/as:
- Fecho da oferta:
 - Ocupada pelas pessoas que participam no programa
 - Não se apresentam pessoas para o posto
 - Não foi encontrado o perfil por falta de formação
 - Não foi encontrado o perfil por falta de experiência
 - Não por desacordo com as condições
 - Não por falta de acessibilidade
 - Outros (especificar):
 - A empresa ocupa a oferta por outros meios.
 - Outros: Quais:

Data de fecho da oferta:

Inserção

- Coletivo:
- Sexo:
- Tipo de contrato: _____
- Duração do contrato
 - 0-1 meses:
 - 1-6 meses:
 - 6-12 meses;
 - >12 meses;
 - Indefinido
- Entidade do/a trabalhador/a

Acompanhamento pós-inserção

- Técnico/a de referência da empresa:
- Tutor trabalhador/a:
- Outros apoios:
- Frequência de contactos previstos:
- Observações:
- Não excede período à experiência
 - Por falta de formação
 - Por falta de experiência
 - Por falta de hábitos
 - Outros (especificar com observações):

A3

**Organização
e melhoria
da qualidade**

Anexo 3.1

Exemplo de Guião para a Conceção de um plano de qualidade

1. Introdução, justificação e enquadramento geral.
2. Conceção do plano de qualidade
 - 2.1. Diagnóstico de situação e avaliação do meio. Inclui ações de identificação de oportunidades de melhoria fruto da análise realizada.
 - 2.2. Modelo do Plano de Qualidade. Inclui a descrição do enquadramento de referência e metodologia de melhoria que se pretende seguir.
 - 2.3. Enquadramento estratégico. Definição da Missão, visão, política de qualidade e linhas estratégicas do futuro plano de qualidade.
 - 2.4. Objetivos gerais e específicos
 - 2.5. Proposta de ações, especificando responsáveis e cronograma
 - 2.5. Estrutura organizativa e de funcionamento do Plano de Qualidade
 - 2.6. Agentes e responsabilidades
 - 2.7. Estratégia de implementação e de mudança
 - 2.8. Planificação do seguimento e avaliação do plano
 - 2.9. Conceção de indicadores do plano de qualidade
3. Apresentação de resultados do Plano
 - 3.1. Ações realizadas.
 - 3.2 Apresentação de resultados da avaliação de indicadores e análise da sua evolução (Comparação).
 - 3.3. Análise da estratégia de mudança utilizada. Análise de Barreiras e facilitadores na disseminação do Plano de qualidade.
 - 3.4. Propostas de melhoria a introduzir no Plano de qualidade.
4. Discussão e comentários finais
5. Bibliografia
6. Anexos

Quadro de comando para o seguimento das ações

Responsável global pelo objetivo

[illegible]



Os papéis utilizados nesta publicação são: xxxx xxxx estucado mate de 135 g/m³, para o interior e xxx xxxx de 300 g/m³ para a capa, do fabricante xxxxx. Ambos PEFC-00-00-00000 PEFC 100% certificado. Têm origem em bosques gerados de maneira sustentável e têm um certificado de cadeia de controlo da produção do papel.

“Procedente de bosques geridos de forma sustentável – para mais informações: www.pefc.org”

incorpora
de "la Caixa"

× × × × ×
× × × × ×
× × × × ×
× × × × ×
× × × × ×
AVEDIS
DONABEDIAN
INSTITUTO UNIVERSITARIO-UAB



www.incorpora.org



"la Caixa" Foundation