



# Indicadores

para a melhoria  
da qualidade

do Programa Incorpora  
de Integração Sociolaboral





**OBRA SOCIAL. A ALMA DA "LA CAIXA"**



# Indicadores para a melhoria da qualidade do Programa Incorpora de Integração Sociolaboral



**EDIÇÃO:**

"la Caixa" Foundation

**MORADA E COORDENAÇÃO:**

Programa Incorpora da "la Caixa"  
Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB

**AUTORIA:**

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:**

Departamento de Integração Sociolaboral da "la Caixa" Foundation  
e Coordenações territoriais do Programa Incorpora da "la Caixa" Foundation  
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.  
Capas: Cros i Massó.

**ILUSTRAÇÕES:**

Xavier Canals, Maria Massó, Josep Massó e Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB

**IMPRESSÃO:**

Prodigitalk – Milimétrica

© da edição: "la Caixa" Foundation, 2016  
Av. Diagonal, 621 – 08028 Barcelona

D.L.: B. 25827-2016

#### GRUPO TÉCNICO QUE PARTICIPOU NA ELABORAÇÃO DO DOCUMENTO::

Josep M. Bril, Empresário

Raquel Burgueño, Fundació Trinijove

Maribel Caballer, Pactem Nord

Alejandra Fuentes, Fundació Trinijove

Francisco Galán, Fundación Rey Ardid

Arancha Lasso de la Vega, Agencia de Servicios Sociales. Junta de Andalucía

Federica Marzioni, Fundació privada l'Esperança

Marta Obdulia, ECOM

Xavier Orteu, Insercoop

Tina Ramón, Agencia de Servicios Sociales. Junta de Andalucía

Iván A. Reche, Fundación Emplea

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

---

<b>Apresentação</b>	<b>9</b>
<b>1. Introdução</b>	<b>13</b>
<b>2. Metodologia de conceção de indicadores</b>	<b>17</b>
<b>3. Relação de indicadores por prioridades</b>	<b>21</b>
<b>4. Fichas de indicadores</b>	<b>29</b>
<b>4.1. Dimensão 1: Acompanhamento à pessoa</b>	<b>30</b>
1. Avaliação da situação de vulnerabilidade	30
2a. Avaliação inicial do perfil profissional	31
2b. Avaliação periódica do perfil profissional	32
3. Avaliação das preferências	33
4. Itinerário e plano de apoios	34
5. Procura ativa precoce	36
6. Correspondência/ajuste laboral (job match)	37
7. Utilizadores entrevistados	38
8. Apoios económicos	39
9. Seguimento da pessoa	40
10. Satisfação e experiência dos utilizadores	42
<b>4.2. Dimensão 2: Acompanhamento à empresa</b>	<b>43</b>
11. Diagnóstico do tecido empresarial	43
12. Plano individualizado de trabalho com a empresa	44
13. Relação presencial com a empresa	46
14. Apresentação de ofertas	48
15. Contactos com empresas - ofertas	50

16. Diversidade de empresas e postos de trabalho	51
17. Efetividade do trabalho com a empresa	52
18. Efetividade das ofertas geridas	53
19. Inserção em empresa ordinária	54
<b>4.3. Dimensão 3: O trabalho em rede e a gestão de alianças</b>	<b>55</b>
20. Preenchimento da plataforma: empresa	55
21. Preenchimento da plataforma: ofertas	56
22. Tempo de resposta a ofertas partilhadas	57
23. Coordenação com outros serviços comunitários	58
24. Atendimento integrado	59
<b>4.4. Dimensão 4: Organização e melhoria da qualidade do serviço</b>	<b>60</b>
25. Iniciativas de melhoria da qualidade	60
26. Plano para responder aos objetivos do grupo Incorpora	62
27. Plano de comunicação interna e externa	63
28. Ambiente do atendimento	64
29. Desenvolvimento do pessoal	65
<b>5. Conclusões e reflexões sobre a sua aplicação</b>	<b>67</b>
<b>6. Referências bibliográficas</b>	<b>71</b>
<b>Anexo</b>	<b>75</b>
<b>Anexo 1: Definição de termos utilizados nas fichas dos indicadores</b>	<b>76</b>

# **Apresentação**

---



As entidades que levam a cabo o Programa Incorpora, impulsionado pela Obra Social "la Caixa" com o desafio de melhorar a integração sociolaboral das pessoas em situação ou em risco de exclusão social, têm um claro compromisso com a qualidade do atendimento prestado. A satisfação das pessoas atendidas e das empresas que colaboram com o programa é um verdadeiro reconhecimento do trabalho bem feito.

Não obstante, e com a finalidade de avaliar a qualidade do atendimento e poder, portanto, dispor de dados objetiváveis, apresenta-se este Manual de Indicadores para a melhoria da qualidade. Trata-se uma ferramenta prática, formada por 29 indicadores que permitem monitorizar as áreas relevantes priorizadas que refletem as prioridades em termos de qualidade para serem desenvolvidas nos próximos anos, a nível de cada serviço e de todo o setor como um conjunto. Cada indicador contribui para reforçar aspetos-chave do Modelo Incorpora, e foi igualmente mencionado tanto na justificação como na explicação de termos.

Como o resto dos documentos elaborados no âmbito do Programa Incorpora, este foi realizado com a necessária colaboração dos profissionais das entidades Incorpora, que contribuíram com o seu conhecimento e a sua experiência para determinar as

prioridades e também os seus dados para pilotar o instrumento de medição e assegurar a aplicabilidade.

É uma ferramenta concebida para ser usada numa avaliação externa como numa autoavaliação, pois cada indicador foi descrito de maneira exaustiva. A medição periódica dos indicadores propostos permite ter informação objetiva sobre a evolução e a tendência de cada entidade. É igualmente possível a comparação entre as diferentes entidades que fazem parte do Programa Incorpora, pois a explicitação dos indicadores minimiza o risco de variabilidade não desejada na medição.

Incentivamos as equipas a ler a ficha de cada indicador revendo a própria prática, procurando as evidências que demonstrem o cumprimento do indicador, sempre que for possível. Esta estratégia contribui para identificar incumprimentos, dificuldades para aceder aos próprios registos ou outras situações de que – muitas vezes – os profissionais não têm consciência. Este Manual é mais uma ferramenta do Modelo Incorpora, que pretende ajudar as organizações a identificar áreas de melhoria onde deverão continuar a trabalhar para aumentar a qualidade do atendimento e, consequentemente, a inserção laboral de pessoas em situações de vulnerabilidade.



# 1

## Introdução

---

A Obra Social "la Caixa", sensível às necessidades emergentes da sociedade atual, aposta no desenvolvimento de programas de caráter social, gerando novas oportunidades para as pessoas que mais necessitam. As pessoas com risco de exclusão social configuram um coletivo todos os dias mais relevante e visível. Portanto, no âmbito do Programa Incorpora, a Obra Social "la Caixa" impulsiona um projeto específico de integração laboral para as pessoas socialmente vulneráveis.

Este Manual de *Indicadores para a melhoria da qualidade* está inscrito neste projeto específico. Foi desenvolvido com o apoio metodológico do Instituto Universitário Avedis Donabedian da UAB. Tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento do modelo de gestão da qualidade do serviço prestado pelas entidades do Programa Incorpora às pessoas socialmente vulneráveis. Incide nas dinâmicas de gestão e melhoria da qualidade a nível da entidade para facilitar a integração laboral de pessoas vulneráveis e em risco de exclusão social. Também potencia às entidades coordenadoras do Incorpora para atuarem como referências em iniciativas de melhoria da qualidade.

Existem diferentes estratégias para melhorar a qualidade; entre as mais utilizadas está: o foco dirigido à resolução de problemas, a monitorização das funções-chave da organização e a abordagem transversal dos processos de atendimento ou situações mais frequentes.

Em qualquer caso, independentemente da estratégia para melhorar a qualidade do atendimento, é necessário, em primeiro lugar, estabelecer qual deve ser, a cada momento, a prática adequada, considerando-os conhecimentos atuais, a visão especializada dos profissionais e a perceção e experiência dos utilizadores dos serviços e das empresas. Posteriormente, deve-se comparar com o que se está a fazer, identificar os desajustes e os seus motivos. Por fim, aplicam-se as mudanças necessárias para incidir nas causas e verifica-se se as modificações realizadas são eficazes.

Neste Manual, propomos trabalhar a partir da metodologia da monitorização com indicadores de qualidade, através da autoavaliação e da avaliação externa.

Para a conceção dos indicadores que permitiu elaborar este Manual, formou-se um grupo de trabalho, constituído por representantes das coordenadoras do Programa Incorpora, dos Serviços de Integração Laboral e da empresa. A composição do grupo foi interdisciplinar, com participação de diferentes perfis profissionais. Durante todo o processo de conceção, contamos com o apoio metodológico e técnico do Instituto Universitário Avedis Donabedian - UAB.

Os membros do grupo de trabalho identificaram os temas relevantes para os serviços de Inclusão Laboral do Programa Incorpora. Foi concebido e revisto, de maneira con-



sensual, o quadro de comando de indicadores de qualidade.

Estes indicadores foram agrupados em quatro grandes dimensões:

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

Em alguns elementos de medição, consta o símbolo ©, indicando que esta informação é complementar e sem impacto no resultado do indicador.

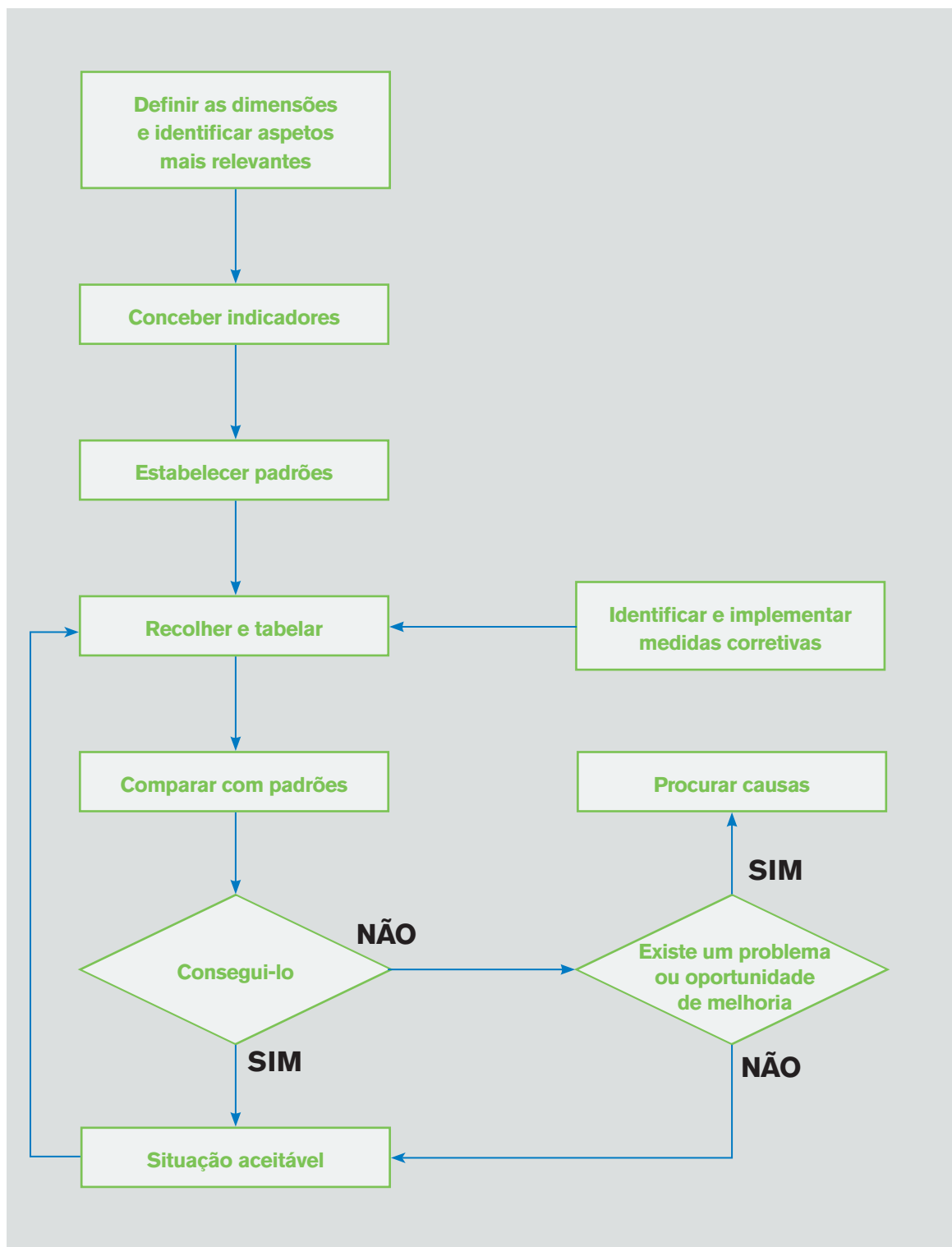
Os indicadores de qualidade apresentados neste Manual refletem as prioridades em matéria de qualidade para serem desenvolvidas nos próximos três anos, a nível de cada serviço e de todo o setor como conjunto. Na definição de termos de cada indicador, explicitamos os elementos de medição a avaliar. Torna-se, portanto, num instrumento de melhoria do setor.



# 2

## Metodologia de conceção de indicadores

---



**Figura 1.** Sequência para conceber um sistema de monitorização e avaliar a melhoria contínua da qualidade

A monitorização periódica de indicadores de qualidade contribui para a identificação de oportunidades de melhoria e facilita o seguimento da evolução do grau de consolidação das mudanças introduzidas para contribuir para a obtenção dos resultados esperados. Os indicadores atuam como uma chamada de atenção ou um sinal de alerta, que nos adverte para o que está a acontecer, para que se possa tomar decisões baseadas em dados objetivos.

Os critérios de qualidade apresentados de seguida permitem dispor de uma bateria de elementos de medição para objetivar a qualidade do trabalho realizado por parte das entidades. Foram elaborados a partir da realização de uma revisão bibliográfica das práticas do setor com maior evidência. Participaram representantes do setor que,

de maneira consensual, acordaram as áreas relevantes e os conteúdos que seriam realmente incluídos.

A sequência recomendada para conceber e avaliar os indicadores de qualidade está apresentada na *Figura 1*.

Cada indicador tem atribuído um tipo de foco de avaliação que diferencia entre indicadores de estrutura, processo e resultado. Um quadro de comando de indicadores, geralmente, combina indicadores dos três tipos, com predomínio dos indicadores de processo e resultado. Tendo em conta estes temas, de seguida, são enunciados os indicadores de qualidade por prioridade neste projeto, que julgamos ser úteis para as entidades que os utilizarem.



# 3

## Relação de indicadores por prioridade

---

Os indicadores de qualidade por prioridade são os seguintes:

## Dimensão 1: Acompanhamento à pessoa

Área relevante	Ind. núm	Critério específico	Padrão
Acolhimento <sup>1</sup>	1	<p><b>Avaliação da situação de vulnerabilidade</b></p> <p>As pessoas atendidas no serviço de inserção têm uma avaliação dos fatores de risco e protetores que facilitam ou dificultam o seu processo de inclusão laboral e do seu risco de exclusão social e esta é revista periodicamente.</p>	85%
Avaliação integral	2A	<p><b>Avaliação inicial do perfil profissional</b></p> <p>Os profissionais do serviço de inserção realizam uma avaliação integral e oportuna da pessoa que recorre ao serviço.</p>	85%
	2B	<p><b>Avaliação periódica do perfil profissional</b></p> <p>Os profissionais do serviço de inserção realizam periodicamente uma avaliação integral e conforme as necessidades e intensidade de suporte que cada pessoa precisar.</p>	85%
	3	<p><b>Avaliação das preferências</b></p> <p>Os utilizadores que recorrerem ao serviço têm uma avaliação das suas preferências e exclusões laborais para realizar um bom ajuste com as diferentes ofertas de trabalho a que responderem.</p>	85%
Plano individualizado	4	<p><b>Itinerário e plano de apoios</b></p> <p>Os utilizadores do serviço de inserção têm um plano de intervenção e apoios atualizado e que faz parte do seu itinerário individualizado.</p>	85%
Conceção e seguimento do itinerário	5	<p><b>Procura ativa precoce</b></p> <p>O processo de procura de trabalho de acordo com as preferências e motivações da pessoa inicia-se de maneira oportuna e ágil.</p>	70%

<sup>1</sup> As áreas de acolhimento e de avaliação integral serão trabalhadas de forma agrupada na apresentação de resultados.



Área relevante	Ind. núm	Critério específico	Padrão
Conceção e seguimento do itinerário	6	<b>Correspondência/ajuste laboral (job match)</b> Os profissionais do serviço determinam a correspondência laboral ( <i>job match</i> ) antes de realizar a apresentação do candidato a uma oferta de trabalho.	85%
	7	<b>Utilizadores entrevistados</b> Os utilizadores em procura ativa com quem houve intermediação por parte do serviço de inserção laboral conseguem ser entrevistados pela empresa.	70%
	8	<b>Apoios económicos</b> Os utilizadores com apoios económicos têm um plano de conciliação no qual se revê o/s apoio/s recebido/s e o impacto potencial dos mesmos na procura e contratação.	80%
	9	<b>Seguimento da pessoa</b> As pessoas atendidas no serviço de inserção laboral têm um seguimento individualizado periódico.	85%
	10	<b>Satisfação e experiência dos utilizadores</b> Os utilizadores mostram-se satisfeitos com o trabalho realizado pela equipa de profissionais do serviço.	100%

## Dimensão 2: Acompanhamento à empresa

Área relevante	Ind. núm	Critério específico	Padrão
Conhecimento do tecido empresarial	11	<b>Diagnóstico do tecido empresarial</b> As entidades têm um diagnóstico do tecido empresarial da sua zona para dar resposta às necessidades dos empresários e das pessoas atendidas.	100%
Acompanhamento à empresa	12	<b>Plano de trabalho com a empresa</b> O serviço de inserção laboral tem um plano de ação individualizado com cada empresa com a qual se está a trabalhar ou esteja previsto trabalhar.	85%
Acompanhamento à empresa	13	<b>Relação presencial com a empresa</b> A periodicidade do contacto dos empresários permite conhecer melhor a empresa e melhorar a sua fidelização.	70%
Gestão de ofertas	14	<b>Apresentação de ofertas</b> Os candidatos que se candidatam à oferta de uma empresa reúnem os requisitos mínimos estabelecidos pelo Programa Incorpora.	85%
Gestão de ofertas	15	<b>Contactos com empresas - ofertas -</b> Existe um adequado sistema de seguimento das ofertas das empresas.	80%
Resultados do trabalho com a empresa	16	<b>Diversidade de empresas e postos de trabalho</b> Trabalha-se com uma ampla variedade de empresas e oferecem-se postos de trabalho variados, como sinal do trabalho de prospeção empresarial baseado nas preferências dos utilizadores e nas necessidades das empresas.	70%

Área relevante	Ind. núm	Critério específico	Padrão
Resultados do trabalho com a empresa	17	<b>Efetividade do trabalho com a empresa</b> As empresas contactadas por profissionais do serviço de inserção laboral contratam utilizadores do serviço.	33%
	18	<b>Efetividade das ofertas geridas</b> Um trabalho proativo e uma adequada gestão das ofertas de trabalho por parte do serviço de inserção laboral contribui para obter melhores resultados em termos de inserção laboral.	50%
	19	<b>Inserção em empresa ordinária</b> O serviço de inserção laboral incentiva a que as pessoas em processo de procura sejam inseridas na empresa ordinária.	35%

### Dimensão 3: O trabalho em rede e a gestão de alianças

Área relevante	Ind. núm	Critério específico	Padrão
Trabalho em rede	20	<b>Preenchimento da plataforma: Empresa</b> Os profissionais do serviço de inserção mantêm atualizada a secção de trabalho e atendimento à empresa da Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora.	85%
	21	<b>Preenchimento da plataforma: Ofertas</b> Os profissionais do serviço de inserção mantêm atualizada a secção de gestão de ofertas da Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora.	85%
	22	<b>Tempo de resposta a ofertas partilhadas</b> Os profissionais do serviço de inserção gerem e respondem de forma oportuna às ofertas partilhadas dentro da Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora.	85%
Coordenação e continuidade do atendimento	23	<b>Coordenação com outros serviços comunitários</b> O serviço define os processos de trabalho que facilitam a coordenação com os outros serviços do território com que trabalham para dar resposta às necessidades das pessoas em processo de integração laboral.	80%
	24	<b>Atendimento integrado</b> O serviço tem definido um projeto de atendimento integrado que oferece a pessoas com maior risco de exclusão social nas quais intervêm diferentes entidades e administração.	80%

## Dimensão 4: Organização e melhoria da qualidade do serviço

Área relevante	Ind. núm	Critério específico	Padrão
Inovação e melhoria contínua	25	<b>Iniciativas de melhoria da qualidade</b> O serviço de inserção laboral tem um plano de melhoria da qualidade do atendimento prestado.	75%
	26	<b>Plano de ação para responder aos objetivos do Grupo Incorpora</b> O serviço desenvolve um plano de ação para disseminar e implementar os objetivos anuais fixados no plano estratégico do grupo Incorpora ao qual pertence o serviço.	100%
	27	<b>Plano de comunicação interna e externa</b> O serviço tem um plano de comunicação concebido para que os profissionais possam fazer uma comunicação eficaz para os diferentes grupos de interesse: pessoas atendidas, empresas, serviços derivantes, aliados e profissionais da própria organização.	80%
Ambiente	28	<b>Ambiente do atendimento</b> O serviço de inserção laboral conta com instalações adequadas para o atendimento individual, grupal e comunitário.	95%
Profissionais	29	<b>Desenvolvimento do pessoal</b> A entidade tem um programa de desenvolvimento dos profissionais do serviço de inserção laboral.	90%

Depois, descreve-se cada um destes indicadores, através da ficha criada para esse efeito. No **anexo 1**, define-se cada um dos campos que constam na ficha.



# 4

## Fichas de indicadores

---

De seguida, apresenta-se as fichas dos indicadores selecionados.

# 4.1

## Dimensão 1: Acompanhamento à pessoa

N.º indicador/ código	1.
Nome do indicador	<b>1. AVALIAÇÃO DA SITUAÇÃO DE VULNERABILIDADE</b>
Área relevante	Acolhimento
Critério de boas práticas	As pessoas atendidas no serviço de inserção têm uma avaliação dos fatores de risco e protetores que facilitam ou dificultam o seu processo de inclusão laboral e do seu risco de exclusão social e esta é revista periodicamente.
Justificação	A avaliação sistemática da situação de vulnerabilidade é fundamental para detetar, de forma precoce, casos de risco de exclusão social e estabelecer prioridades no processo de procura.  Da mesma forma, nos casos em que se detete uma situação de alto risco de vulnerabilidade, deve-se ativar os suportes do ambiente pessoal, familiar ou comunitário que seja possível para minimizar a situação de risco.
Fórmula	$\frac{\text{N.º de utilizadores com avaliação do grau de vulnerabilidade ou risco de exclusão social}}{\text{N.º de utilizadores atendidos pelo serviço > 15 dias}} \times 100$
Explicação dos termos	Entende-se por avaliação do risco de exclusão social quando: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se tem uma escala que permita identificar a situação de risco social em que está a pessoa a cada momento.</li> <li>2. Avalia-se nos primeiros 15 dias do início do serviço.</li> <li>3. Atualiza-se com mudanças significativas da pessoa e, no mínimo, semestralmente.</li> <li>4. Deixa-se registo no expediente individual e na Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora.</li> <li>5. Deixa-se registo da avaliação do risco de exclusão social identificada por outros organismos.</li> </ol>
Localidade	Todos os utilizadores que iniciem a sua atividade no serviço.  Todos os utilizadores em processo de procura de trabalho.
Tipo	Processo
Fonte de dados	Expediente de atendimento individual
Padrão	85%
Forma de recolha	Revisão documental
Comentários	Aconselhamos utilizar uma ferramenta estandardizada para ajudar a identificar a situação de vulnerabilidade social da pessoa.



N.º indicador/ código	<b>2A.</b>
Nome do indicador	<b>2A. AVALIAÇÃO INICIAL DO PERFIL PROFISSIONAL</b>
Área relevante	Avaliação integral
Critério de boas práticas	Os profissionais do serviço de inserção realizam uma avaliação integral e oportuna da pessoa que recorre ao serviço.
Justificação	<p>A avaliação do perfil profissional é a ferramenta-chave para identificar experiências, aptidões, necessidades, talentos e preferências de emprego das pessoas atendidas. Contribuem com experiências tais como: as sessões de formação profissional, o acompanhamento laboral, o estágio profissional e o emprego real.</p> <p>Os profissionais devem, portanto, sistematizar a avaliação inicial do perfil profissional de todas as pessoas atendidas e avaliar a empregabilidade da pessoa, que facilitará a posterior conceção do plano de intervenção de cada pessoa.</p>
Fórmula	$\frac{\text{N.º de utilizadores com avaliação inicial de perfil profissional}}{\text{N.º de utilizadores que iniciaram a sua atividade durante o período de estudo e atendidas durante > 30 dias}} \times 100$
Explicação dos termos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preenche-se uma avaliação de perfil profissional.<sup>2</sup></li> <li>2. Inclui-se a avaliação das competências transversais.</li> <li>3. Identifica-se as competências técnicas adquiridas relacionadas com a experiência profissional anterior.</li> <li>4. Inclui-se conteúdos de avaliação específica conforme o coletivo (incapacidade, saúde mental, etc.).</li> <li>5. Avaliação da empregabilidade da pessoa.<sup>3</sup></li> <li>6. A avaliação inicial realiza-se nos primeiros 30 dias (1 mês)</li> <li>7. desde que a pessoa entra no programa de inserção laboral.</li> <li>8. As fontes de informação incluem o utilizador, a equipa de seguimento, informação da sua família e antigos empregadores.</li> </ol>
Localidade	Este indicador será avaliado em utilizadores com uma estadia superior a 30 dias, e que potencialmente possam aceder ao Programa Incorpora, porque a pessoa quer e pode trabalhar.
Tipo	Processo
Fonte de dados	Expediente de atendimento individual
Padrão	85%
Forma de recolha	Revisão documental

2. Inclui informação sobre preferências, expectativas, formação, experiências, aptidões, resposta a necessidades básicas, necessidade de ajustes, apoios que recebe e respetivo impacto no processo de procura, pontos fortes, contactos pessoais, etc.

3. Cada entidade especificará o tipo de ferramentas a utilizar para avaliar a empregabilidade da pessoa em função do perfil de utilizadores atendidos e necessidades do coletivo.

Nº Indicador/ código	<b>2B.</b>
Nome do indicador	<b>2B. AVALIAÇÃO PERIÓDICA DO PERFIL PROFISSIONAL</b>
Área relevante	Avaliação integral
Critério de boas práticas	Os profissionais do serviço de inserção realizam periodicamente uma avaliação integral e conforme as necessidades e intensidade de suporte que cada pessoa precisar.
Justificação	É necessário manter atualizada a informação referente ao perfil profissional da pessoa para facilitar a intermediação laboral ajustada.
Fórmula	$\frac{\text{N.º de utilizadores com avaliação periódica do perfil profissional}}{\text{N.º de utilizadores que iniciaram a sua atividade durante o tempo de estudo e atendidas pelo serviço > 7 meses}} \times 100$
Explicação dos termos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conta-se com uma avaliação de perfil profissional atualizada.<sup>4</sup></li> <li>2. Identifica-se as competências técnicas adquiridas relacionadas com a experiência profissional anterior.</li> <li>3. Inclui-se conteúdos de avaliação específica conforme o coletivo (incapacidade, saúde mental, etc.).</li> <li>4. Avaliação da situação de empregabilidade da pessoa.<sup>5</sup></li> <li>5. O perfil profissional atualiza-se com cada nova experiência laboral e, no mínimo, a cada 6 meses se este não tiver sido atualizado enquanto as mudanças ocorrerem.</li> </ol>
Localidade	Este indicador será avaliado em utilizadores com uma estadia superior a 7 meses, e que potencialmente possam aceder ao Programa Incorpora, porque a pessoa quer e pode trabalhar.
Tipo	Processo
Fonte de dados	Expediente de atendimento individual
Padrão	85%
Forma de recolha	Revisão documental
Comentário	Este indicador foi desdobrado em 2A e 2B para avaliar de forma diferenciada a avaliação inicial e a periódica.

4. Inclui informação sobre preferências, expectativas, formação, experiências, aptidões, resposta a necessidades básicas, necessidade de ajustes, apoios que recebe e respetivo impacto no processo de procura, pontos fortes, contactos pessoais, etc.

5. Cada entidade especificará o tipo de ferramentas a utilizar para avaliar a empregabilidade da pessoa em função do perfil de utilizadores atendidos e necessidades do coletivo.

Nº Indicador/ código	3.
Nome do indicador	<b>3. AVALIAÇÃO DAS PREFERÊNCIAS</b>
Área relevante	Avaliação integral
Critério de boas práticas	Os utilizadores que recorrerem ao serviço têm uma avaliação das suas preferências e exclusões laborais para realizar um bom ajuste com as diferentes ofertas de trabalho a que responderem.
Justificação	É necessário que o técnico apoie os candidatos para identificar as suas experiências, aptidões, necessidades, talentos e preferências de emprego através da avaliação do perfil profissional. Uma completa exploração e registo destas questões permite fazer propostas de emprego de acordo com os seus desejos individuais, incluindo o tipo de ambientes laborais, atividades, horários, salário, apoios, etc.
Fórmula	$\frac{\text{N.º de utilizadores com avaliação de preferências e exclusões conforme a definição de termos}}{\text{N.º de utilizadores atendidos pelo serviço durante > 30 dias}} \times 100$
Explicação dos termos	<p>Entende-se por avaliação de preferências e exclusões aquela que as especifica das seguintes áreas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Área(s) de trabalho</li> <li>2. Tipos de trabalho: ambientes abertos, fechados...</li> <li>3. Atendimento ao público: Sim/Não</li> <li>4. Localidade/s preferida/s (distância geográfica)</li> <li>5. Possibilidade de transporte próprio: Sim/Não</li> <li>6. Horário/s</li> </ol> <p>Deixa-se registo das exclusões de cada uma das secções anteriores. As preferências das pessoas estão atualizadas. Com cada reavaliação do perfil profissional, e em caso de retorno ao serviço, reavalia-se as preferências.</p> <p>Esta informação consta no expediente individual de cada pessoa, assim como na aplicação do Programa.</p>
Localidade	Este indicador será avaliado em todos os utilizadores do serviço com estadia superior a 30 dias.
Tipo	Processo
Fonte de dados	Expediente de atendimento individual
Padrão	85%
Forma de recolha	Revisão documental
Observações	Dado que o projeto vital da pessoa pode orientar o processo de procura, rever-se-á de forma complementar se este estiver documentado no expediente de atendimento©.

Nº Indicador/ código	4.
Nome do indicador	<b>4. ITINERÁRIO E PLANO DE APOIOS</b>
Área relevante	Plano individualizado
Critério de boas práticas	Os utilizadores do serviço de inserção têm um itinerário e, se precisarem, um plano de apoios atualizado.
Justificação	<p>A planificação do itinerário e dos apoios requeridos por cada pessoa atendida permite ter uma visão explicitada e partilhada com a própria pessoa dos objetivos que se pretende alcançar, as estratégias que se vão seguir e os resultados que se prevê obter. É fundamental, portanto, para que a pessoa avance.</p> <p>O plano de apoios permite adequar o tipo de apoios, a intensidade, a sua frequência e a adequação às necessidades e preferências de cada pessoa para potenciar a sua autonomia. Além disso, há que identificar as tecnologias ou estratégias de apoio específicas que possam ser necessárias para facilitar o emprego da pessoa.</p> <p>A presença de serviços de apoio contínuo para a manutenção do emprego e desenvolvimento da carreira profissional facilita conseguir os resultados esperados.</p>
Fórmula	$\frac{\text{N.º de utilizadores com itinerário e, se precisarem, plano de apoios individualizado}}{\text{N.º de utilizadores atendidos pelo serviço durante > 30 dias}} \times 100$
Explicação dos termos	<p>Entende-se por itinerário aquele que fica registado, no mínimo, de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os objetivos por prioridade</li> <li>2. As estratégias de intervenção</li> <li>3. A especificação de resultados ou critérios de avaliação</li> <li>4. A especificação da temporalidade</li> <li>5. A existência de um plano de apoios.<sup>6</sup></li> </ol>

6. O plano de apoios individualizado é aquele que especifica o tipo de apoio, a intensidade do apoio, a frequência do apoio e a fonte do apoio. Os utilizadores recebem diferentes tipos de apoio, baseados no posto de trabalho, nas suas preferências, na sua história profissional, nas suas necessidades, etc. Os apoios são proporcionados por várias pessoas, incluindo a equipa de apoio, a família, pessoas amigas, colegas de trabalho (ou seja, apoios naturais) e o pessoal técnico de inserção laboral, que também proporciona apoio à empresa a pedido do utilizador ou da empresa.

Nº Indicador/ código	4. (cont.)
Explicação de termos (cont.)	<p>O itinerário e o plano de apoios mantêm-se atualizados, e, no mínimo, são revistos semestralmente, com cada mudança de situação laboral e quando ocorrem mudanças significativas na situação da pessoa.</p> <p>Os utilizadores participam de forma ativa na elaboração do seu itinerário e recebem uma cópia do mesmo.</p> <p>Deixa-se registo dos compromissos adquiridos pela pessoa.<sup>7</sup></p>
Localidade	<p>Este indicador será avaliado em todos os utilizadores do serviço com estadia superior a 30 dias.</p> <p>Em caso de retorno ao serviço, o itinerário e o plano de apoios serão revistos.</p>
Tipo	Processo
Fonte de dados	Expediente de atendimento individual
Padrão	85%
Forma de recolha	Revisão documental
Comentários	As entidades prestadoras de serviços trabalham conjuntamente com os empregados que acompanham e com o pessoal do local de trabalho para desenvolver ajudas técnicas e apoios individualizados que são os mais típicos possíveis na empresa e que maximizam a execução individual.

7. Esta ação contribui para:

- Assegurar que as pessoas podem escolher e que têm o controlo do processo de trabalhar no emprego remunerado e ordinário.
- Apoiar os candidatos para participarem na elaboração de planos centrados na pessoa, que satisfaçam os seus interesses individuais, as suas preferências e as suas necessidades de apoio.
- Envolver pessoas e outros, que elas decidam envolver, nas sessões de planificação.
- Apoiar as pessoas para considerar a participação ativa de familiares, amigos ou outros na planificação, na tomada de decisões e na procura de emprego.

Nº Indicador/ código	5.
Nome do indicador	<b>5. PROCURA ATIVA PRECOCE</b>
Área relevante	Conceção e seguimento do itinerário
Critério de boas práticas	O processo de procura de trabalho de acordo com as preferências e motivações da pessoa inicia-se de maneira oportuna e ágil.
Justificação	<p>A procura ativa precoce facilita a mobilização de recursos pessoais e evita a desmotivação da pessoa perante o processo de inclusão laboral. Contribui para a adequação de expectativas da pessoa em fase de procura; tem como condição necessária fazer uma avaliação sistemática da empregabilidade da pessoa.</p> <p>Demonstrou-se que esta estratégia é uma prática altamente eficaz em processos de procura de trabalho.</p>
Fórmula	$\frac{\text{N.º de utilizadores com procura ativa precoce}}{\text{N.º de utilizadores atendidos em fase de procura durante > 30 dias}} \times 100$
Explicação dos termos	Entende-se por procura ativa precoce ou oportuna aquela que o primeiro contacto presencial com uma empresa, seja por parte do utilizador, seja por parte de pessoal do serviço de inserção que apresenta uma pessoa concreta para uma oferta, ocorre dentro dos primeiros 30 dias (1 mês) desde que a pessoa entra no programa de inserção laboral.
Localidade	Utilizadores atendidos no serviço em fase de procura e com uma estadia superior a 30 dias.
Tipo	Processo
Fonte de dados	Expediente de atendimento individual. Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora
Padrão	70%
Forma de recolha	Revisão documental e da Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora
Comentários	<p>Antes de iniciar um trabalho, as entidades prestadoras de serviços ajudam os indivíduos a negociar a descrição do posto de trabalho e os seus direitos, horário, salário, tarefas laborais, localização e as adaptações necessárias, com o objetivo de maximizar a presença e a participação no cenário de trabalho. As entidades são especialistas na realização da análise laboral e na reestruturação de postos.</p> <p>As entidades prestadoras de serviços apoiam-se principalmente nas redes pessoais e nas referências para as ofertas de emprego.</p>

Nº Indicador/ código	6.
Nome do indicador	<b>6. CORRESPONDÊNCIA/AJUSTE LABORAL (<i>Job match</i>)</b>
Área relevante	Conceção e seguimento do itinerário
Critério de boas práticas	Os profissionais do serviço determinam a correspondência laboral ( <i>job match</i> ) antes de realizar a apresentação da candidatura a uma oferta de trabalho.
Justificação	<p>É necessário assegurar que as ofertas de emprego se ajustam às necessidades e preferências dos candidatos apresentados.</p> <p>É fundamental apoiar os candidatos na preparação do seu <i>curriculum vitae</i> num formato que lhes seja acessível e chegar a um acordo sobre como apresentar os seus pontos fortes com a finalidade de conseguir um bom ajuste laboral.</p> <p>Igualmente, há que preparar os indivíduos para realizar entrevistas ou para se apresentar de maneira positiva nos processos de seleção para conseguir um bom ajuste laboral.</p>
Fórmula	$\frac{\text{N.º de ofertas profissionais em que se intermediou e existe um ajuste laboral prévio}}{\text{N.º de ofertas profissionais cujos intermédios foram profissionais do serviço}} \times 100$
Explicação dos termos	<p>Entende-se por ajuste laboral quando se regista a avaliação da correspondência entre os requisitos da oferta de trabalho e as preferências e capacidades da pessoa.</p> <p>No mínimo, regista-se a avaliação comparativa de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Área e tipo de trabalho preferido e solicitado</li> <li>2. Competências técnicas mínimas requeridas</li> <li>3. Aptidões sociais requeridas</li> <li>4. Experiência profissional requerida</li> <li>5. Condições de trabalho oferecidas: horário, turno e transporte requerido</li> </ol> <p>Deixa-se registo no expediente individual de atendimento ou na Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora do grau de ajuste com a oferta para a qual a pessoa é apresentada.</p>
Localidade	Utilizadores em fase de procura em que o serviço de inserção laboral efetuou uma intermediação com a empresa durante o período de estudo do indicador.
Tipo	Processo
Fonte de dados	Expediente de atendimento individual
Padrão	85%
Forma de recolha	Revisão documental

Nº Indicador/ código	7.
Nome do indicador	<b>7. UTILIZADORES ENTREVISTADOS</b>
Área relevante	Conceção e seguimento do itinerário
Critério de boas práticas	Os utilizadores em procura ativa com quem houve intermediação por parte do serviço de inserção laboral conseguem ser entrevistados pela empresa.
Justificação	A monitorização contínua deste indicador permite identificar a eficácia do processo de intermediação com as empresas.
Fórmula	$\frac{\text{N.º de utilizadores em procura ativa que conseguiram uma entrevista depois de uma intermediação}}{\text{N.º de utilizadores com quem se efetuou intermediação laboral}} \times 100$
Explicação dos termos	<p>Utilizadores que estão em fase de procura ativa, cujo intermediário foi o serviço de inserção laboral, e que conseguem ser entrevistados depois de uma oferta apresentada à empresa.</p> <p>Esta entrevista ocorreu nos três meses seguintes à apresentação da candidatura por parte do serviço de inserção laboral.</p>
Localidade	Utilizadores atendidos no serviço em fase de procura, com quem o serviço de inserção laboral tenha efetuado uma intermediação laboral. Beneficiários do programa Incorpora que estão em fase de entrevista.
Tipo	Processo ( <i>output</i> )
Fonte de dados	Expediente de atendimento individual. Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora
Padrão	70%
Forma de recolha	Revisão do expediente de atendimento e da Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora
Comentários	<p>Antes de iniciar um trabalho, as entidades prestadoras de serviços ajudam os indivíduos a negociar a descrição do posto de trabalho e os seus direitos, horário, salário, tarefas laborais, localização e as adaptações necessárias, com o objetivo de maximizar a presença e a participação no local de trabalho. As entidades são especialistas na realização da análise laboral e na reestruturação de postos.</p> <p>As entidades prestadoras de serviços apoiam-se principalmente nas redes pessoais e nas referências para as ofertas de emprego.</p>



Nº Indicador/ código	8.
Nome do indicador	<b>8. APOIOS ECONÓMICOS</b>
Área relevante	Conceção e seguimento do itinerário
Critério de boas práticas	Os utilizadores com apoios económicos têm um plano de conciliação no qual se revê o/s apoio/s recebido/s e o impacto potencial dos mesmos na procura e contratação.
Justificação	Explorar os apoios económicos que as pessoas recebem, tendo em conta o impacto destas conforme a oferta de trabalho, facilita orientar o processo de tomada de decisões da pessoa. Portanto, deve-se avaliar sistematicamente e criar, se for necessário, o plano de conciliação pertinente.
Fórmula	$\frac{\text{N.º de utilizadores com apoios económicos em fase de procura com plano de conciliação}}{\text{N.º de utilizadores que recebem apoios económicos em fase de procura}} \times 100$
Explicação dos termos	<p>Para avaliar o presente indicador, considera-se:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registo dos apoios que a pessoa recebe.</li> <li>2. Existência de um programa ou sistema de informação para utilizadores sobre conciliação de apoios e incompatibilidades.<sup>8</sup></li> <li>3. Existência de um plano individualizado de conciliação de apoios no caso de receberem um apoio económico. Existe um sistema de alertas quando se apresenta a pessoa a um posto de trabalho e no qual se detete uma possível incompatibilidade.</li> </ol> <p>Deixa-se registo no expediente de atendimento individual da avaliação efetuada e da informação facilitada.</p>
Localidade	Utilizadores atendidos no serviço que recebem apoios económicos e estão na fase de procura e/ou de melhoria das condições de trabalho.
Tipo	Processo
Fonte de dados	Expediente de atendimento individual
Padrão	80%
Forma de recolha	Revisão documental. Entrevista a profissionais do serviço
Comentários	<p>Verificar-se-á a existência de acesso a informação atualizada sobre apoios da SS e outros apoios a nível regional ou local.</p> <p>Complementarmente, avaliar-se-á se existe uma referência de apoios económicos dentro do serviço que possa dar apoio ou suporte, assim como a existência de suporte documental para ajudar no processo de consulta do utilizador de documentação emitida ou assessoria por parte de outros organismos.</p>

8. Esta informação adapta-se às necessidades e aos recursos disponíveis em cada região ou concelho.

Nº Indicador/ código	9.
Nome do indicador	<b>9. SEGUIMENTO DA PESSOA</b>
Área relevante	Conceção e seguimento do itinerário
Critério de boas práticas	As pessoas atendidas no serviço de inserção laboral têm um seguimento individualizado periódico.
Justificação	<p>Um bom seguimento permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacitar os participantes para serem produtivos e estarem integrados nos seus postos de trabalho.</li> <li>– Apoiar os indivíduos na planificação da progressão futura da sua carreira profissional.</li> <li>– Avaliar, juntamente com a pessoa, os benefícios e outros aspetos que se possa obter do trabalho que se está a desenvolver e as suas implicações para o emprego.</li> <li>– Quando e onde for necessário, usar técnicas de reforço e de retirada do formador para capacitar a pessoa e evitar desenvolver uma dependência desnecessária.</li> <li>– Identificar intervenções dentro e fora do ambiente laboral para ajudar as pessoas em desvantagem a superar as questões pessoais e relacionadas com o emprego.</li> <li>– Recolher a informação relevante e os dados da execução correta e independente das tarefas para identificar quando um indivíduo não avança e dar-lhe opções para melhorar a sua execução.</li> </ul>
Fórmula	$\frac{\text{N.º de utilizadores com seguimento individualizado conforme a definição de termos}}{\text{N.º de utilizadores ativos do serviço}} \times 100$

Nº Indicador/ código	9. (cont.)
Explicação dos termos	<p>Entende-se por seguimento individualizado adequado quando é realizado com a seguinte periodicidade:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pessoas em fase de procura ou que participam em pontos de formação</li> <li>2. Incorpora: periodicidade mínimo quinzenal.</li> <li>3. Pessoas em fase de contrato: semana antes de começar o trabalho, a primeira semana do início, passado um mês e passados 3 meses depois de iniciar o trabalho. 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 própria pessoa e a empresa, se for o caso.</li> <li>4. Nas pessoas que perdem o emprego, aconselha-se fazê-lo durante a semana a seguir a saber da perda de emprego.</li> </ol> <p>Deixa-se registo no expediente individual dos seguimentos acordados e dos realizados, assim como dos principais conteúdos tratados no seguimento realizado.</p>
Localidade	<p>Este indicador será avaliado em todos os utilizadores atendidos.</p> <p>Entende-se por utilizador do serviço aquele que não esteve de baixa do serviço e que precisa de apoio por parte da entidade em qualquer uma das fases.</p>
Tipo	Processo
Fonte de dados	Expediente de atendimento individual. Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora
Padrão	85%
Forma de recolha	Revisão documental

Nº Indicador/ código	10.
Nome do indicador	<b>10. SATISFAÇÃO E EXPERIÊNCIA DOS UTILIZADORES</b>
Área relevante	Conceção e seguimento do itinerário
Critério de boas práticas	Os utilizadores mostram-se satisfeitos com o trabalho realizado pela equipa de profissionais do serviço.
Justificação	<p>A satisfação do utilizador, assim como a vivência positiva do trabalho conjunto, consegue-se a partir dos contributos de todos os profissionais.</p> <p>Algumas das variáveis que aconselhamos incluir na avaliação da satisfação são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resposta oportuna às necessidades de trabalho por ordem de prioridade, como por exemplo, a capacidade para promover as próprias pessoas como agentes do seu projeto profissional, a melhoria das competências, etc.</li> <li>- Grau de participação</li> <li>- Acessibilidade e comunicação com a equipa</li> <li>- Grau de adequação das atividades realizadas</li> <li>- Trato</li> </ul>
Fórmula	No questionário de satisfação e/ou de experiência, a pergunta de satisfação global tem um resultado no qual o somatório das avaliações positivas é superior a 80% (ou equivalente a uma pontuação superior a 8/10).
Explicação dos termos	<p>O estudo deve incluir uma pergunta sobre a satisfação global que permita avaliar este item. Este indicador será considerado alcançado quando, na pergunta de satisfação global, o somatório das avaliações (categorias) positivas é <u>superior ou igual</u> a 80%. Se a escala incluir a categoria regular, esta não é considerada um valor positivo.</p> <p>Para avaliar este indicador, ter-se-á em conta os resultados obtidos no questionário ou estudo de satisfação realizado, pelo menos, nos dois últimos anos.</p>
Localidade	Serviço de inserção laboral
Tipo	Resultado
Fonte de dados	Documentação da entidade
Padrão	100%
Forma de recolha	Revisão documental
Comentários	Aconselha-se criar uma escala de satisfação na qual se dê prioridade a aspetos como a satisfação do utilizador que acede ao serviço e que procura emprego e das pessoas inseridas.
	Estes resultados devem ser complementados com a visão das empresas com as quais se trabalha e com a dos profissionais do serviço.

## 4.2

### Dimensão 2: Acompanhamento à empresa

Nº Indicador/ código	11.
Nome do indicador	<b>11. DIAGNÓSTICO DO TECIDO EMPRESARIAL</b>
Área relevante	Conhecimento do tecido empresarial
Critério de boas práticas	As entidades têm um diagnóstico do tecido empresarial da sua zona para dar resposta às necessidades dos empresários e das pessoas atendidas.
Justificação	<p>Utilizar os estudos locais de emprego, estudos de mercado, grupos empresariais de investigação e outros métodos para atualizar a informação sobre as oportunidades de emprego no mercado de trabalho local é uma prática muito recomendável para saber o diagnóstico do tecido empresarial.</p> <p>Permite orientar melhor a prospeção de empresas e, ao mesmo tempo, a orientação para as pessoas atendidas.</p>
Fórmula	Existência de um diagnóstico atualizado do tecido empresarial da zona.
Explicação dos termos	<p>No mínimo, descreve:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico do tecido empresarial da região ou área de influência.</li> <li>2. Sistema para recompilar e organizar a informação sobre as empresas prospetadas, visitadas e programadas para trabalhar.</li> <li>3. Mantém-se informação atualizada sobre as novas empresas da zona, o tipo de postos de trabalho disponíveis e a localização dos locais de trabalho na comunidade.</li> </ol> <p>Um diagnóstico é considerado atualizado quando está elaborado, no mínimo, nos dois últimos anos e acrescenta-se informação de novos nichos de ocupação.</p> <p>A análise realizada da informação recompilada permite identificar as tendências do mercado de trabalho local.</p>
Localidade	Entidade de inserção laboral
Tipo	Processo
Fonte de dados	Documentação da entidade
Padrão	100%
Forma de recolha	Revisão documental. Entrevista a profissionais do serviço
Comentários	Aconselhamos a existência de um comité assessor dentro da entidade para dar apoio à entidade de inserção laboral no trabalho com os empresários.

Nº Indicador/ código	<b>12.</b>
Nome do indicador	<b>12. PLANO INDIVIDUALIZADO DE TRABALHO COM A EMPRESA</b>
Área relevante	Acompanhamento à empresa
Critério de boas práticas	O serviço de inserção laboral tem um plano de ação individualizado com cada empresa com a qual se está a trabalhar ou esteja previsto trabalhar.
Justificação	Para avançar na fidelização das empresas, é necessário conceber um plano de ação a partir da identificação da situação e das necessidades de cada empresa. Deve-se explicitar os objetivos para os quais o serviço de inserção laboral pode dar apoio, como no fomento da responsabilidade social corporativa, contribuir para que a empresa possa beneficiar das vantagens fiscais e laborais existentes com a contratação de coletivos vulneráveis e dar resposta a cláusulas sociais.
Fórmula	$\frac{\text{N.º de empresas com um plano de ação individualizado elaborado pela entidade de inserção laboral}}{\text{N.º de empresas com as quais se trabalhou}} \times 100$
Explicação dos termos	<p>Empresas com as quais se trabalhou são todas aquelas que contrataram algum utilizador do serviço, as visitadas ou as prospetadas tipificadas como potenciais empresas colaboradoras de alta probabilidade. Inclui-se as empresas do último ano para avaliar o presente indicador.</p> <p>Um plano de ação de empresa é individualizado para cada empresa. No mínimo, identifica as seguintes áreas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necessidades prioritárias da empresa</li> <li>2. Objetivos do trabalho com a empresa</li> <li>3. Ações a realizar, especificando o responsável e cronograma</li> <li>4. Estratégias de comunicação com a empresa</li> </ol>

Nº Indicador/ código	<b>12. (cont.)</b>
Explicação de termos (cont.)	<p>Aconselhamos que constem os critérios de avaliação do trabalho com a empresa.</p> <p>O plano de ação é atualizado, no mínimo, anualmente.</p> <p>Na Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora, constam as estratégias de intervenção do plano de ação individualizado de cada empresa.</p>
Localidade	Empresas com as quais se trabalhou no último ano.
Tipo	Processo
Fonte de dados	Documentação da entidade. Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora
Padrão	85%
Forma de recolha	Revisão documental. Entrevista a profissionais do serviço
Comentários	<p>Estas ações contribuem para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conhecimento das necessidades da empresa e identificação de postos de trabalho. Descobrir nas empresas os postos vagos atuais e potenciais que se adaptam às aptidões, aos talentos e às preferências dos candidatos.</li> <li>2. Conhecimento das necessidades e oportunidades para a melhoria da ocupabilidade de cada território e elaboração de um plano de ação.</li> </ol> <p><i>Nota:</i> Ao registar uma empresa na Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora, é fundamental identificar todos os contactos que atuarão como interlocutores, facultando o nome, cargo que ocupa na empresa, telefone e correio de contacto.</p>

Nº Indicador/ código	<b>13.</b>
Nome do indicador	<b>13. RELAÇÃO PRESENCIAL COM A EMPRESA</b>
Área relevante	Acompanhamento à empresa
Critério de boas práticas	A periodicidade do contacto com a empresa permite conhecê-la melhor e melhorar a sua fidelização.
Justificação	<p>A qualidade e frequência do trabalho com as empresas são fundamentais, dado que os técnicos de inserção laboral desenvolvem relações com empresários através de visitas pessoais para conhecer as necessidades das empresas, transmitem-lhes o que o programa de inserção laboral com apoio lhes oferece e descrevem-lhes os pontos fortes dos utilizadores que se adequam às necessidades das empresas.</p> <p>A relação presencial contribui para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecimento de vínculos com cada empresa</li> <li>- Apoio para o exercício da responsabilidade social corporativa da empresa</li> <li>- Conhecimento dos postos de trabalho</li> <li>- Seguimento de ofertas e possíveis necessidades</li> </ul>
Fórmula	$\frac{\text{N.º de empresas com seguimento presencial periódico conforme a definição de termos}}{\text{N.º de empresas ativas durante o período revisto}} \times 100$
Explicação dos termos	Cada empresa ativa do serviço de inserção laboral é visitada, no mínimo, semestralmente. <sup>9</sup> Além das visitas periódicas, ter-se-á em conta outro tipo de atividades programadas por diferentes organismos do território para facilitar um seguimento presencial com responsáveis ou referências das empresas e, reforçar, assim, o trabalho com a empresa (mínimo de uma atividade semestral por empresa).

9. A periodicidade adaptar-se-á nas empresas que tiverem picos de contratação em função do setor ou as que permanecerem fechadas por época baixa.



Nº Indicador/ código	<b>13. (cont.)</b>
Localidade	Empresas ativas, com as quais a entidade de inserção laboral tenha trabalhado durante o último ano.
Tipo	Processo
Fonte de dados	Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora Registos da entidade
Padrão	70%
Forma de recolha	Revisão Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora. Entrevista a profissionais do serviço
Comentários	<ul style="list-style-type: none"><li>- Para programar as visitas, é conveniente realizar uma programação dos “picos de trabalho” das empresas vinculadas (campanha de Natal, férias, outras circunstâncias) e ter em conta as épocas em que as empresas estão fechadas em época baixa.</li><li>- Aconselhamos acordar com a empresa os horários de atendimento do serviço de inserção laboral, especialmente nas que trabalham ao fim-de-semana como, por exemplo, estabelecimentos comerciais, grandes superfícies e residências geriátricas, entre outros.</li></ul>

Nº Indicador/ código	14.
Nome do indicador	<b>14. APRESENTAÇÃO DE OFERTAS</b>
Área relevante	Gestão de ofertas
Critério de boas práticas	Os candidatos que se candidatam à oferta de uma empresa reúnem os requisitos estabelecidos pelo Programa Incorpora.
Justificação	<p>Com a finalidade de melhorar as oportunidades da pessoa para se candidatar ao posto de trabalho, é importante sistematizar o procedimento de trabalho para apresentar uma candidatura.</p> <p>Por um lado, é fundamental assegurar uma comunicação oportuna com as pessoas candidatas para estarem informadas sobre a evolução da oferta. Por outro lado, é importante ter cuidado com a comunicação e coordenação com a empresa que apresentou a oferta e as outras entidades da rede, se for o caso.</p>
Fórmula	$\frac{\text{N.º de pedidos ou solicitações da empresa que foram respondidos de forma adequada}}{\text{N.º de pedidos efetuados pela empresa durante o tempo de estudo}} \times 100$
Explicação dos termos	<p>Entende-se que se respondeu de forma adequada a um pedido de emprego por parte da empresa quando, para a apresentação de cada candidato/a a uma oferta, se realiza, no mínimo, as seguintes ações:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inscreve-se a oferta na plataforma.</li> <li>2. Avisa-se o/a candidato/a apresentado/a (por mail, telefone...).</li> <li>3. Envia-se o CV do/a candidato/a.</li> <li>4. Faz-se uma defesa qualitativa do/a candidato/a apresentado/a.</li> <li>5. Cumpre-se os prazos de tempo estabelecidos pela empresa na oferta.<sup>10</sup></li> </ol>

10. Quando não se especifica o tempo, responde-se nas 48 horas seguintes ao pedido da empresa. Se a empresa pedir uma resposta imediata e se tratar de um perfil básico, deve-se realizar em 24 horas ou menos; se se tratar de um perfil complexo, o tempo de resposta são 72 horas.

Nº Indicador/ código	14. (cont.)
Localidade	Ofertas geridas pelo serviço (inclui todas as ofertas próprias e partilhadas).
Tipo	Processo
Fonte de dados	Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora Expediente de atendimento individualizado
Padrão	85%
Forma de recolha	Revisão documental. Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora
Comentários	<p>Esta ação contribui para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Melhorar a oportunidade e efetividade do trabalho com a empresa</li> <li>– Melhorar a satisfação e a fidelização das empresas</li> <li>– Melhorar oportunidades de inserção dos utilizadores aos quais se dá apoio</li> <li>– Melhorar o sistema de informação do trabalho em red do Incorpora.</li> </ul> <p>Dar uma resposta adequada e num tempo razoável às necessidades da empresa está condicionado pelo adequado funcionamento da rede Incorpora.</p> <p>Algumas recomendações sobre o uso da plataforma: 1. As ofertas devem caducar passados 6 meses após a sua publicação se não se especificar o contrário. 2. Em caso de uma oferta de bolsa de candidaturas, esta deve ser atualizada com, pelo menos, uma inserção; caso contrário, aconselhamos a revisão do processo e determinar se a existência da bolsa faz ou não sentido.</p>

Nº Indicador/ código	<b>15.</b>
Nome do indicador	<b>15. CONTACTOS COM EMPRESAS - OFERTAS</b>
Área relevante	Gestão de ofertas
Critério de boas práticas	Existe um adequado sistema de seguimento das ofertas das empresas.
Justificação	<p>O sistema de seguimento das ofertas geridas é fundamental para dar uma resposta adequada às necessidades da empresa.</p> <p>O contacto continuado com a empresa referente a uma oferta aumenta a eficácia do processo de seleção de candidatos.</p>
Fórmula	$\frac{\text{N.º de ofertas nas quais há registo na plataforma Incorpora de um seguimento adequado da empresa}}{\text{N.º de ofertas geridas}} \times 100$
Explicação dos termos	<p>Por cada oferta gerida, constam na plataforma Incorpora, no mínimo, 4 contactos com a empresa: primeiros contactos para definir claramente a oferta, envio de candidatos, receber feedback sobre as candidaturas apresentadas, as entrevistas realizadas e os acordos ou temas pendentes; este seguimento pode ser presencial, por correio eletrónico, chamadas ou qualquer outro meio de contacto. Esta informação consta na Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora.</p>
Localidade	Empresas com as quais se tenha trabalhado no último ano e com as quais se tenha gerido uma oferta.
Tipo	Processo
Fonte de dados	Documentação da entidade. Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora Expediente de atendimento individual
Padrão	80%
Forma de recolha	Revisão documental
Comentários	<p>Caso se considere que não se justifica realizar 4 contactos, registar-se-á os motivos no seguimento da oferta.</p> <p>Nos casos de empresas que tenham um volume de contratação superior a 3 empregados e que trabalhem nos feriados ou períodos de férias, existirá um sistema de localização de pessoal da entidade de 8-20 horas, 7 dias por semana, para a gestão das contingências</p>

Nº Indicador/ código	16.
Nome do indicador	<b>16. DIVERSIDADE DE EMPRESAS E POSTOS DE TRABALHO</b>
Área relevante	Resultados do trabalho com a empresa
Critério de boas práticas	Trabalha-se com uma ampla variedade de empresas e oferecem-se postos de trabalho variados, como sinal do trabalho de prospeção empresarial baseado nas preferências dos utilizadores e nas necessidades das empresas.
Justificação	Mediante este indicador, pretende-se identificar a eficácia da prospeção do serviço para encontrar diferentes tipos de trabalho e diferentes empresas, conforme as preferências e motivações das pessoas atendidas.
Fórmula	$\frac{\text{N.º de pessoas contratadas com um posto de trabalho diferente e uma empresa diferente}}{\text{N.º de pessoas contratadas}} \times 100$
Explicação dos termos	<p>Para calcular este indicador, revê-se todos os casos de pessoas contratadas.</p> <p>Considera-se empresas diferentes aquelas que têm um número de identificação diferenciado dentro da própria Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora.</p> <p>Considera-se válido o indicador quando uma pessoa contratada ocupa um posto de trabalho diferente numa empresa diferente, até um máximo de 2 pessoas.</p>
Localidade	Utilizadores que tenham tido um contrato durante o período de avaliação do indicador. Regra geral, avalia-se o ano anterior à avaliação do mesmo.
Tipo	Resultado
Fonte de dados	Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora
Padrão	70%
Forma de recolha	Revisão documental. Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora

Nº Indicador/ código	<b>17.</b>
Nome do indicador	<b>17. EFETIVIDADE DO TRABALHO COM A EMPRESA</b>
Área relevante	Resultados do trabalho com a empresa
Critério de boas práticas	As empresas contactadas pelos profissionais do serviço de inserção laboral contratam utilizadores do serviço.
Justificação	É essencial identificar o impacto do trabalho que a entidade de inserção laboral realiza na empresa. A contratação por parte da empresa de alguma pessoa proposta pelo serviço é um claro indicador do resultado do trabalho realizado e de como o serviço é capaz de dar resposta às necessidades da empresa.
Fórmula	$\frac{\text{N.º de empresas contactadas que contratam uma ou mais pessoas}}{\text{N.º de empresas (diferentes) contactadas}} \times 100$
Explicação dos termos	Entende-se por empresa contactada aquela que teve algum tipo de seguimento por parte do serviço, seja visita, chamada, envio de correio eletrónico... Considera-se pessoa contratada aquela que assinou um contrato com a empresa contactada.
Localidade	Empresas contactadas ativas com as quais o serviço de inserção laboral trabalha. Será efetuada a avaliação do último ano.
Tipo	Resultado
Fonte de dados	Documentação da entidade. Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora
Padrão	33%
Forma de recolha	Revisão documental. Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora

Nº Indicador/ código	<b>18.</b>
Nome do indicador	<b>18. EFETIVIDADE DAS OFERTAS GERIDAS</b>
Área relevante	Resultados do trabalho com a empresa
Critério de boas práticas	Um trabalho proativo e uma adequada gestão das ofertas de trabalho por parte do serviço de inserção laboral contribui para obter melhores resultados em termos de inserção laboral.
Justificação	É essencial identificar o impacto do trabalho que a entidade de inserção laboral realiza na empresa. A gestão de uma oferta de trabalho culminar numa inserção laboral é um claro indicador do resultado do trabalho realizado e de como o serviço é capaz de dar resposta às necessidades da empresa.
Fórmula	$\frac{\text{N.º de ofertas que geraram uma inserção laboral}}{\text{Total de ofertas geridas}} \times 100$
Explicação dos termos	<p>Considera-se que geraram uma inserção laboral (contrato) as ofertas que foram ocupadas por uma pessoa em fase de procura de emprego.</p> <p>Uma oferta gerida é aquela que um profissional do serviço de inserção laboral conseguiu e fez o respetivo seguimento.</p>
Localidade	Ofertas geridas
Tipo	Resultado
Fonte de dados	Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora Documentação do serviço
Padrão	50%
Forma de recolha	Revisão documental. Revisão Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora

Nº Indicador/ código	19.
Nome do indicador	<b>19. INSERÇÃO EM EMPRESA ORDINÁRIA</b>
Área relevante	Resultados do trabalho com a empresa
Critério de boas práticas	O serviço de inserção laboral incentiva a que as pessoas em processo de procura sejam inseridas na empresa ordinária.
Justificação	A inserção laboral na empresa ordinária é a finalidade do Incorpora. Portanto, conhecer este tipo de resultados do serviço permite identificar o impacto na empresa ordinária do trabalho que a entidade de inserção laboral realiza.
Fórmula	$\frac{\text{N.º de pessoas que tiveram uma inserção numa empresa ordinária}}{\text{N.º total de pessoas em processo de procura}} \times 100$
Explicação dos termos	<p>Considera-se que uma pessoa teve uma inserção laboral (contrato) numa empresa ordinária quando tem um contrato neste tipo de empresa.</p> <p>As empresas ordinárias são aquelas onde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe uma relação contratual direta entre a empresa e o trabalhador.</li> <li>- Dá-se em condições de trabalho e salários semelhantes aos de qualquer pessoa num posto de trabalho equivalente.</li> <li>- Tem lugar no mesmo ambiente laboral que as outras pessoas da empresa.</li> <li>- Não se define a empresa como empresa protegida.</li> </ul>
Localidade	Pessoas em processo de procura
Tipo	Resultado
Fonte de dados	Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora
Padrão	35%
Forma de recolha	Revisão Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora



## 4.3.

### Dimensão 3: O trabalho em rede e a gestão de alianças

Nº Indicador/ código	20.
Nome do indicador	<b>20. PREENCHIMENTO DA PLATAFORMA: EMPRESA</b>
Área relevante	Trabalho em rede
Critério de boas práticas	Os profissionais do serviço de inserção mantêm atualizada a secção de trabalho e atendimento à empresa da Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora.
Justificação	Ter informação atualizada sobre a empresa na Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora melhora a coordenação e a continuidade dos processos de trabalho com a empresa. Potencia, ainda, as sinergias e o trabalho conjunto da rede.
Fórmula	$\frac{\text{N.º de registos da secção de empresa avaliados na Plataforma } \textit{online} \text{ do Programa Incorpora, que estão atualizados e cumprem os requisitos mínimos estabelecidos}}{\text{N.º de registos avaliados da Plataforma } \textit{online} \text{ do Programa Incorpora}} \times 100$
Explicação dos termos	Grau de preenchimento da Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora em tempo real, quanto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Seguimento dos contactos e atendimento à empresa</li> <li>– Seguimento das visitas de prospeção e respetivos resultados</li> <li>– Resolução de incidências com empresas</li> </ul>
Localidade	Empresas ativas na Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora
Tipo	Processo
Fonte de dados	Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora
Padrão	85%
Forma de recolha	Revisão Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora

Nº Indicador/ código	<b>21.</b>
Nome do indicador	<b>21. PREENCHIMENTO DA PLATAFORMA: OFERTAS</b>
Área relevante	Trabalho em rede
Critério de boas práticas	Os profissionais do serviço de inserção mantêm atualizada a secção de gestão de ofertas da Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora.
Justificação	Ter informação atualizada sobre as ofertas na Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora melhora a coordenação e a continuidade da gestão das ofertas. Potencia, ainda, as sinergias e o trabalho conjunto da rede.
Fórmula	$\frac{\text{N.º de registos da secção de empresa ofertas avaliados na Plataforma } \textit{online} \text{ do Programa Incorpora, que estão atualizados e cumprem os requisitos mínimos estabelecidos}}{\text{N.º de registos avaliados da Plataforma } \textit{online} \text{ do Programa Incorpora}} \times 100$
Explicação dos termos	<p>Grau de preenchimento da Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora em tempo real, quanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de ofertas de trabalho dentro da Plataforma <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inclui a definição de: salário, horários, coletivo, tempo, tarefas fundamentais, experiência da pessoa, necessidades de veículo ou meios de comunicação, proximidade, competências esperadas, coletivo ou perfil de utilizadores caso esteja especificado, data de incorporação</li> </ul> </li> <li>- Seguimento de ofertas partilhadas geridas</li> <li>- Seguimento dos utilizadores inscritos na Plataforma e na qual se intermediou numa oferta da Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora</li> </ul>
Localidade	Ofertas na Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora
Tipo	Processo
Fonte de dados	Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora
Padrão	85%
Forma de recolha	Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora

Nº Indicador/ código	<b>22.</b>
Nome do indicador	<b>22. TEMPO DE RESPOSTA A OFERTAS PARTILHADAS</b>
Área relevante	Trabalho em rede
Critério de boas práticas	Os profissionais do serviço de inserção gerem e respondem de forma oportuna às ofertas partilhadas dentro da Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora.
Justificação	<p>É necessário dar resposta oportuna às ofertas de trabalho conjuntas para melhorar resultados em termos de inserção.</p> <p>Partilhar um número maior de ofertas permite oferecer um melhor serviço à empresa e ao utilizador.</p>
Fórmula	$\frac{\text{N.º de ofertas partilhadas respondidas dentro do período de tempo máximo especificado na definição de termos}}{\text{N.º de ofertas partilhadas analisadas durante o período de estudo}} \times 100$
Explicação dos termos	Entende-se que uma oferta partilhada foi respondida a tempo e na forma adequada quando é respondida em 3 dias, ou no tempo acordado com a empresa. <sup>11, 12.</sup>
Localidade	Ofertas partilhadas publicadas na Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora durante o tempo de estudo do indicador
Tipo	Processo
Fonte de dados	Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora
Padrão	85%
Forma de recolha	Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora
Comentários	<p>A empresa deve ter informação dos passos seguintes na gestão da oferta e que os afete.</p> <p>Nota:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Aconselhamos que as ofertas tenham uma validade máxima de seis meses, gerando um aviso no ecrã inicial. Os correios de “devolução da informação das candidaturas apresentadas” devem ser enviados apenas às entidades que as apresentaram (com cópia para a Coordenação Incorpora) evitando o abuso de correios massivos.</li> <li>– Reforçar o aviso de novas ofertas partilhadas de forma a «garantir» a leitura das mesmas para toda a rede.</li> <li>– É importante manter a informação das ofertas partilhadas atualizada para estimular o trabalho em equipa.</li> </ul>

11. O tempo máximo para uma candidatura poder permanecer em situação de pré-inscrição deve ser de dois dias.

12. O pessoal técnico que gere a oferta (com a empresa) deve responder na Plataforma ao mesmo tempo que abre o correio com o CV derivado.

Nº Indicador/ código	<b>23.</b>
Nome do indicador	<b>23. COORDENAÇÃO COM OUTROS SERVIÇOS COMUNITÁRIOS</b>
Área relevante	Coordenação e continuidade do atendimento
Critério de boas práticas	O serviço define os processos de trabalho que facilitam a coordenação com os outros serviços do território com que trabalham para dar resposta às necessidades das pessoas em processo de integração laboral.
Justificação	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, como serviços sociais, de saúde, educativos, etc. facilita derivar, de forma oportuna, as pessoas quando os problemas ou as questões estiverem fora da própria competência. Melhora os resultados em termos de inserção e impulsiona a participação da rede no território.
Fórmula	Existência de uma sistemática de coordenação com clara definição dos processos de trabalho com outras entidades-chave no processo de inserção laboral.
Explicação dos termos	<p>Entende-se por sistematização do processo de trabalho quando se definiu a sistemática de coordenação e trabalho conjunto com:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Serviços sociais</li> <li>- Serviços de ocupação municipal</li> <li>- Serviços que intervêm em situação de emergência ou urgência (sanitária, social, corpos de segurança...)</li> <li>- Outros serviços</li> </ul> <p>Explicitou-se para cada um deles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Protocolo ou procedimento de atuação</li> <li>- Critérios de derivação</li> <li>- Gestão de casos partilhados</li> <li>- Sistema de registo</li> <li>- Acordos</li> <li>- Dados de contacto das pessoas de referência</li> </ul> <p>Os protocolos ou procedimentos de atuação devem estar atualizados; no mínimo, foram revistos nos 3 últimos anos.</p>
Localidade	Serviço de inserção laboral
Tipo	Processo
Fonte de dados	Documentação da entidade
Padrão	80%
Forma de recolha	Revisão da documentação do serviço. Entrevista a profissionais do serviço

Nº Indicador/ código	<b>24.</b>
Nome do indicador	<b>24. ATENDIMENTO INTEGRADO</b>
Área relevante	Coordenação e continuidade do atendimento
Critério de boas práticas	O serviço tem definido um projeto de atendimento integrado que oferece a pessoas com maior risco de exclusão social nas quais intervêm diferentes entidades e administração.
Justificação	<p>As pessoas multiassistidas com maior risco de exclusão social requerem uma abordagem integrada da sua situação, de maneira a articular o atendimento que prestam as diferentes equipas à pessoa.</p> <p>Avançar de um foco de atendimento coordenado para um de atendimento integrado requer que o serviço de inserção laboral crie um projeto específico, procurando as alianças necessárias com o resto dos agentes do território para o realizar com as pessoas que cumprirem os critérios de inclusão definidos.</p>
Fórmula	Existência de um projeto de atendimento integrado para pessoas multiassistidas com maior risco de exclusão social.
Explicação dos termos	<p>Existe um projeto de atendimento integrado que, no mínimo, especifica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enquadramento estratégico, que inclui a justificação, alianças estabelecidas, princípios que o orientam e impacto desejado</li> <li>- Objetivos gerais e específicos</li> <li>- Alcance: Definição de população beneficiária</li> <li>- Carteira de serviços disponível. Descrição dos principais itinerários que as pessoas atendidas podem seguir</li> <li>- 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</li> <li>- Responsabilidades</li> <li>- Gestão do caso. Sistemas de informação partilhados</li> <li>- Conceção dos mecanismos de avaliação e seguimento</li> </ul> <p>Evidencia-se a existência de algum caso que tenha sido gerido de acordo com as diretrizes do projeto de atendimento integrado.</p>
Localidade	Serviços de inserção laboral que tenham convénio vigente
Tipo	Estrutura
Fonte de dados	Documentação da entidade. Expediente de atendimento individual
Padrão	80%
Forma de recolha	Revisão documental. Entrevista a profissionais do serviço

# 4.4

## Dimensão 4: Organização e melhoria da qualidade do serviço

Nº Indicador/ código	<b>25.</b>
Nome do indicador	<b>25. INICIATIVAS DE MELHORIA DA QUALIDADE</b>
Área relevante	Inovação e melhoria contínua
Critério de boas práticas	O serviço de inserção laboral tem um plano de melhoria da qualidade do atendimento prestado.
Justificação	Realizar um projeto de melhoria contínua da qualidade facilita: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prestar um serviço de qualidade a pessoas e empresas.</li> <li>– Melhorar a perceção inicial das empresas sobre o serviço de inserção laboral.</li> <li>– Otimizar os recursos, o tempo e as capacidades das pessoas.</li> <li>– Envolver todo o pessoal num projeto comum, o da melhoria contínua.</li> </ul>
Fórmula	Existência de um sistema de gestão da qualidade conforme a definição de termos.
Explicação dos termos	Evidencia-se a existência de um plano de melhoria da qualidade que contenha: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Plano de qualidade do serviço de inserção laboral</li> <li>– Pelo menos dois projetos de melhoria a decorrer por ano.<sup>13</sup></li> <li>– Quadro de comando de indicadores do serviço (ver comentários) e apresentação periódica dos resultados</li> <li>– Iniciativas de melhoria a partir dos resultados obtidos e as suas tendências</li> </ul>
Localidade	Serviços de inserção laboral que tenham convénio vigente.

<sup>13</sup> Projetos de melhoria com aplicação de metodologia PDCA: estabelecimento de prioridades para a escolha do projeto de melhoria, análise causal, análise de factibilidade, proposta de objetivos, ações, recursos e calendarização, indicadores de medição, estratégia de mudança para implementar o projeto, e participação dos diferentes agentes envolvidos.

Nº Indicador/ código	<b>25. (cont.)</b>
Tipo	Processo
Fonte de dados	Documentação da entidade
Padrão	75%
Forma de recolha	Revisão documental. Entrevista a profissionais do serviço
Comentários	<p>Aconselhamos que o quadro de comando de indicadores do serviço inclua a avaliação periódica dos seguintes indicadores:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Indicadores de atividade do serviço<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pessoas atendidas e novos utilizadores</li><li>▪ Tempo médio de permanência no serviço</li><li>▪ Pessoas em lista de espera</li></ul></li><li>2. Indicadores de qualidade percebida</li><li>3. Indicadores de efetividade<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inserção de coletivos vulneráveis</li></ul></li><li>4. Indicadores de trabalho em rede<ul style="list-style-type: none"><li>▪ A gestão de ofertas</li></ul></li><li>5. Indicadores do trabalho com as empresas<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Atividade com as empresas</li><li>▪ Efetividade do trabalho com a empresa</li></ul></li></ol>

Nº Indicador/ código	<b>26.</b>
Nome do indicador	<b>26. PLANO PARA RESPONDER AOS OBJETIVOS DO GRUPO INCORPORA</b>
Área relevante	Inovação e melhoria contínua
Critério de boas práticas	O serviço desenvolve um plano para disseminar e implementar os objetivos anuais fixados no plano estratégico do grupo Incorpora ao qual pertence o serviço.
Justificação	<p>Alcançar os objetivos do grupo requer definir um plano que guie as intervenções que é necessário realizar pelo serviço e pelo grupo, potenciando as sinergias, o trabalho conjunto e a unificação dos critérios de trabalho.</p> <p>Este plano pode ser feito como uma concretização anual no plano estratégico ou no plano de qualidade da entidade ou como um projeto de melhoria anual.</p>
Fórmula	Existência de um plano de ação para os objetivos anuais propostos do Programa Incorpora
Explicação dos termos	<p>Avaliar-se-á a existência de um plano para dar resposta aos objetivos anuais do plano estratégico do grupo Incorpora. O plano inclui, no mínimo, uma definição de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivos a desenvolver</li> <li>2. Estratégias e atividades a realizar</li> <li>3. Calendário de atividades</li> <li>4. Especificação dos responsáveis</li> <li>5. Critérios de avaliação</li> </ol>
Localidade	Serviço de inserção laboral que tenha convénio vigente.
Tipo	Processo
Fonte de dados	Documentação da entidade. Plataforma <i>online</i> do Programa Incorpora
Padrão	100%
Forma de recolha	Revisão documental. Entrevista a profissionais do serviço



<b>Nº Indicador/ código</b>	<b>27.</b>
<b>Nome do indicador</b>	<b>27. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA</b>
<b>Área relevante</b>	Inovação e melhoria contínua
<b>Critério de boas práticas</b>	O serviço tem um plano de comunicação concebido para que os profissionais possam fazer uma comunicação eficaz para os diferentes grupos de interesse: pessoas atendidas, empresas, serviços derivantes, aliados e profissionais da própria organização.
<b>Justificação</b>	É necessário que as organizações sistematizem como deve fluir a comunicação para assegurar que a informação chega aos diferentes grupos de interesse internos e externos e também para prevenir a variabilidade não desejada em matéria de comunicação.
<b>Fórmula</b>	Existência de um plano de comunicação externa e interna que aplique ao serviço de inserção laboral e que contemple os elementos escritos na definição de termos.
<b>Explicação dos termos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tem um tríptico informativo do serviço para pessoas atendidas e os seus familiares para empresas e para serviços derivantes. No mínimo, inclui a descrição do serviço, os objetivos do serviço, o perfil dos utilizadores a quem se destinam as atividades, os programas oferecidos aos utilizadores e às empresas, as principais atividades do serviço, os horários de funcionamento para dar resposta a necessidades e o local de realização das atividades.</li> <li>2. Existe um plano de comunicação interna e externa da entidade, que, no mínimo, especifica: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivos e linhas de atuação com temas-chave em matéria de comunicação a nível externo e interno</li> <li>▪ Critérios para fazer a difusão do serviço para os diferentes grupos de interesse</li> <li>▪ Definição do plano de ação comunicativa nos principais processos de atendimento</li> <li>▪ Responsabilidades</li> <li>▪ Canais de comunicação</li> <li>▪ Presença nos meios de comunicação</li> <li>▪ Conceção dos mecanismos de avaliação e seguimento do plano de comunicação</li> </ul> </li> <li>3. Evidencia-se a existência de informação adaptada a diferentes grupos de interesse: pessoas atendidas, empresas, serviços derivantes, aliados, comunidade e profissionais da organização.</li> </ol>
<b>Localidade</b>	Serviço de inserção laboral que tenha convénio vigente.
<b>Tipo</b>	Estrutura
<b>Fonte de dados</b>	Documentação da entidade
<b>Padrão</b>	80%
<b>Forma de recolha</b>	Revisão documental. Entrevista a profissionais do serviço

Nº Indicador/ código	<b>28.</b>
Nome do indicador	<b>28. AMBIENTE DO ATENDIMENTO</b>
Área relevante	Ambiente
Critério de boas práticas	O serviço de inserção laboral conta com instalações adequadas para o atendimento individual, grupal e comunitário.
Justificação	As instalações onde os utilizadores e as referências das empresas são atendidos devem ser seguras e contribuir para alcançar os objetivos do recurso com cada grupo de interesse.
Fórmula	$\frac{\text{N.º de espaços que reúnem as condições estabelecidas na definição}}{\text{N.º de espaços observados}} \times 100$
Explicação dos termos	<p>Entende-se que cada um dos espaços reúne as condições estabelecidas quando têm:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ventilação e iluminação.</li> <li>2. Temperatura adequada à estação do ano</li> <li>3. Paredes em condições e pintura em bom estado</li> <li>4. WC em bom estado</li> <li>5. Uma sala para atividades de grupo</li> <li>6. Mobiliário e equipamento digno e em boas condições (sem a presença de restos de óxido, etc.)</li> <li>7. Acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida</li> <li>8. Espaço para guardar a documentação de forma segura e protegida</li> </ol> <p>Sobre o ambiente comunitário, existem fichas com os dados básicos de espaços comunitários que se estiver a utilizar no desenvolvimento de atividades na comunidade.</p> <p>Sobre o ambiente virtual, utiliza-se outras TIC para o seguimento do utilizador e da empresa.</p>
Localidade	Serviço de inserção laboral que tenha convénio vigente com o Programa Incorpora.
Tipo	Estrutura
Fonte de dados	Observação
Padrão	95%
Forma de recolha	Observação na visita à entidade

<b>Nº Indicador/ código</b>	<b>29.</b>
<b>Área relevante</b>	<b>29. DESENVOLVIMENTO DO PESSOAL</b>
<b>Critério de boas práticas</b>	Profissionais
<b>Justificação</b>	A entidade tem um programa de desenvolvimento dos profissionais do serviço de inserção laboral.
<b>Fórmula</b>	Para assegurar bons resultados, nos serviços de inserção laboral, é essencial o capital humano. Ou seja, os profissionais que trabalham devem perceber que se apoia a criatividade, a inovação e a assunção de riscos. Também é necessária a formação contínua para melhorar as competências dos profissionais e que possam dar resposta às necessidades emergentes dos utilizadores. Há que incentivar que o pessoal perceba que pode trabalhar com iniciativa e que se promove uma cultura de investigação. Tudo isto contribui claramente para melhorar a retenção e estabilidade das equipas profissionais.
<b>Explicação dos termos</b>	Existência de um programa de desenvolvimento dos profissionais do serviço de inserção laboral.
<b>Localidade</b>	<p>Entende-se que o serviço de inserção laboral conta com um programa de desenvolvimento dos profissionais quando:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza-se um estudo periódico, no mínimo bianual, das cargas de trabalho e das necessidades do pessoal. ©</li> <li>2. Existe um programa de acolhimento.</li> <li>3. Os profissionais participam num programa de formação continuada anual, que inclui conteúdos relacionados com o local de trabalho.</li> <li>4. Os profissionais do serviço participam em atividades de melhoria.</li> <li>5. Avalia-se os profissionais.</li> </ol> <p>Recomendamos monitorizar os indicadores do pessoal referidos, por exemplo, a rotatividade da equipa de profissionais, o clima laboral da equipa de inserção laboral, etc.</p>
<b>Tipo</b>	Serviço de inserção laboral que tenha convénio vigente com o Programa Incorpora.
<b>Fonte de dados</b>	Estrutura
<b>Padrão</b>	Documentação da entidade
<b>Forma de recolha</b>	85%
<b>Forma de recogida</b>	Revisão documental. Entrevista a profissionais do serviço



# 5

## Conclusões e reflexões sobre a sua aplicação

---

Os indicadores de qualidade constituem uma ferramenta muito útil para iniciar processos de reflexão sobre a própria prática profissional, que permitem melhorar a prática, detetar registos desnecessários, evitar duplicidade de atividades e, definitivamente, todas as atividades que se realizam na organização e não trazem um valor acrescentado.

O foco da avaliação e melhoria da qualidade, através do uso desta metodologia de indicadores consensuais com o setor, potencia o crescimento e a melhoria dos resultados. O carácter dinamizador, não punitivo e com uma participação voluntária por parte das entidades deste tipo de avaliações faz com que se gere uma sinergia positiva e de aprendizagem colaborativa entre todas as entidades.

Esta metodologia permite identificar e realizar uma abordagem de temas e problemáticas comuns que afetam todo o setor, onde a harmonização de esforços e iniciativas de forma conjunta beneficiam todas as entidades integrantes da rede Incorpora. Além disso, é uma ferramenta que facilita o desenvolvimento do plano de qualidade interno das próprias entidades.

É de destacar que os indicadores aqui apresentados foram avaliados de forma piloto nas 21 entidades coordenadoras do Programa Incorpora da Obra Social "la Caixa" e a avaliação da sua utilidade e o que representou esta avaliação para as entidades foi muito positiva. Identifica-se pontos fortes das entidades e, ao tempo, identifica-se oportunidades de melhoria para se-



**Figura 2.** Configuração da metodologia Incorpora

rem desenvolvidas pelas próprias entidades, pelos diferentes grupos territoriais e pelo Programa Incorpora, potenciando o trabalho conjunto com o território.

Assim, convidamos as entidades a comparar as suas práticas com a descrita aqui e a fazer uma reflexão a partir da interrelação da teoria, a prática e a gestão do sistema documental para melhorar o atendimento centrado na pessoa e obter os resultados esperados do Programa Incorpora.

Este documento faz parte da coleção de documentos que integram a metodologia

do Programa Incorpora. O Modelo Incorpora de integração sociolaboral orienta o desenvolvimento estratégico dos presentes indicadores e o Guia aprofunda os procedimentos de trabalho. Ver *Figura 2*.

Tudo isto contribui para desenvolver o compromisso do Programa Incorpora da Obra Social "la Caixa" com a melhoria da qualidade e os resultados dos processos de integração sociolaboral das pessoas vulneráveis e em risco de exclusão social atendidos dentro do Programa Incorpora.





# 6

## Referências bibliográficas

---

1. British Association for Supported Employment. Scottish Union of Supported. Proposals for a Supported Employment Quality Mark: 2013.
2. British Association for Supported Employment. Scottish Union of Supported Employment. Padrões de emprego com apoio. 2014.
3. Cámara L. Guía para la adaptación del Modelo EFQM de Excelencia a entidades no lucrativas que prestan servicios de inserción sociolaboral. 2005.
4. Colomer M. Proposta metodològica d'inserció laboral per a joves. ECAS. Entitats Catalanes d'Acció Social; 2010. 194 p.
5. Fundació Pere Tarrés. Calidad en el acompañamiento sociolaboral Aplicación de una metodología de calidad instrumental. 2006;148. <http://www2.peretarres.org/inserqual/castellano/InserQualcas.pdf>
6. Galván E, Martínez J. Guía de apoyo para la aplicación del modelo EFQM al ámbito de la FEAPS [Internet]. FEAPS; 2012. <http://www.feaps.org/archivo/publicaciones-feaps/libros/cuadernos-de-buenas-practicas/958-guia-de-apoyo-para-para-la-aplicacion-del-modelo-efqm-al-ambito-feaps.html>
7. Hilarión P, Koatz D. Guía para la integración laboral de personas con trastorno mental [Internet]. Obra Social Fundación "la Caixa." Obra Social "la Caixa"; 2010. 308 p. [http://www.incorporasaludmental.org/images/doc/D\\_CAS\\_INI+ENT+EMP\\_DOCU\\_GUIA\\_0047\\_Guia\\_Integ\\_Laboral.pdf](http://www.incorporasaludmental.org/images/doc/D_CAS_INI+ENT+EMP_DOCU_GUIA_0047_Guia_Integ_Laboral.pdf)
8. ISO 26000:2010. Guía de responsabilidad social [Internet]. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
9. Moreno Alego JL. Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia. 2007;1–92.
10. National Occupational Standards. Padrão profissional do emprego com apoio. Segundo o Reino Unido. 2012; Traduzido pela Fundación Emplea.

11. New Jersey Department of Human Services. Standards for Supported Employment Services [Internet]. 2007. <http://www.state.nj.us/humanservices/ddd/home/index.html>
12. Sargeant A, Shang J. National occupational standards for fundraising. 2008;70731. <http://eprints.uwe.ac.uk/14857/>
13. Taubmann AS. InserQual: una eina per a la millora de la qualitat en l'acompanyament en la inserció laboral. Educ Soc Rev d'intervenció socioeducativa [Internet]. 2009;(41):112–23. <http://www.raco.cat/index.php/EducacioSocial/article/view/165619/217671>
14. UK Commission for Employment and Skills. Manage self, work relationships and work demands. 2013.



# **Anexo**

---

## Anexo 1

# Definição de termos utilizados nas fichas dos indicadores

De seguida, apresenta-se os campos considerados necessários definir na ficha de cada indicador.

<b>Dimensão</b>	Característica ou atributo do que se avalia, que inclui um grupo de indicadores relacionados.
<b>Área relevante</b>	Aspeto específico que se avalia.
<b>Critério</b>	Enunciado de boas práticas vinculado ao cumprimento do indicador.
<b>Nome do indicador</b>	Nome e enunciado do aspeto que se quer medir.
<b>Justificação</b>	Explicação dos propósitos e razão de ser do indicador. Utilidade do indicador como medida da qualidade. Relaciona-se com a validade; ou seja, o que queremos medir faz sentido?
<b>Fórmula</b>	Sistema de medição do indicador. Expressão matemática que refletirá o resultado da medição. Habitualmente, expressa-se em forma de percentagem, mas também se pode fazer como uma média ou um número absoluto.
<b>Explicação dos termos População</b>	Explicitação dos conceitos e elementos de medição incluídos no numerador e no denominador do indicador. Definição de termos do indicador que possam ser ambíguos.
<b>Población</b>	Definição clara da unidade de estudo, com especificação dos critérios de inclusão e/ou exclusão. Quanto aos indicadores de proporção, a população do numerador (a que cumpre as condições do indicador) é sempre uma parte da população total do denominador. Portanto, o denominador inclui o número total de casos revistos.  Ao fazer a quantificação do indicador, nem sempre é necessário (nem factível) medir a totalidade da população definida. Nestes casos, recorre-se à revisão de uma amostra. Para escolher a amostra e que o resultado do indicador seja considerado representativo, será necessário ter em conta o número de unidades necessárias (tamanho) e as condições de seleção aleatória.

<b>Tipo</b>	<p><b>Estrutura.</b> Elementos necessários para o atendimento, tanto em termos de profissionais, como tecnologias ou protocolos disponíveis.</p> <p><b>Processo.</b> Maneira como se desenvolve o atendimento.</p> <p><b>Resultado.</b> Consequência ou impacto do atendimento ou da intervenção.</p>
<b>Fontes de dados</b>	Explicação da origem da informação para verificar o grau de cumprimento do indicador.
<b>Padrão</b>	Nível desejável de cumprimento do critério. Os níveis foram estabelecidos pelo grupo de trabalho, tendo em conta a bibliografia – caso esteja disponível – ou, caso contrário, a percepção do grupo sobre a possibilidade de alcançar o indicador a nível de setor. Para os casos de indicadores dicotómicos, avaliar-se-á o grau de consecução dos elementos de medição descritos na definição de termos.
<b>Comentários</b>	Descrição de esclarecimentos, se for o caso. Validade do indicador. Identificar possíveis fatores de confusão. Inclui aspetos que podem ajudar a uma melhor clarificação do indicador.







Os papéis utilizados nesta publicação são: xxxx xxxx estucado mate de 135 g/m<sup>3</sup>, para o interior e xxx xxxx de 300 g/m<sup>3</sup> 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](http://www.pefc.org)”

**incorpora**  
de "la Caixa"

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



[www.incorpora.org](http://www.incorpora.org)



**"la Caixa" Foundation**