



DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO

GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS



DEGEPOS | ENQUADRAMENTO

O Diploma de Especialização em Gestão de Pessoas nas Organizações Sociais (DEGEPOS) nasce em parte, de uma necessidade específica no aprofundamento de conhecimentos na área da gestão de pessoas, identificada pelos alunos do MBA em Direção Técnica/Serviços nas Organizações Sociais, que só ano letivo de 2018/19 teve mais de 400 alunos nas suas 14 edições.

Apresentamos assim o DEGEPOS, que funcionará numa lógica inovadora, devidamente contextualizada na economia social, com ferramentas validadas e testadas para uma intervenção positiva com os colaboradores, voluntários, parceiros, familiares e dirigentes.

Deste modo, a SMS - Social Management School (consórcio entre a ANGES - Associação Nacional de Gerontologia Social, e a UNITATE - Social Economy Network), apresentam este curso especializado, que tem por objetivo maior, num curto espaço de tempo ser capaz de satisfazer as lacunas e necessidades sentidas pelos dirigentes, diretores técnicos, coordenadores,

encarregados de serviços gerais e de setor, no seu quotidiano, à luz da legislação em vigor e da capacidade financeira das organizações sociais.

Este curso, pelas suas características, único no país, tem uma equipa de docentes de referência com intervenção transversal nas diferentes perspetivas da gestão de pessoas. Uma equipa com elevados conhecimentos científicos e técnicos, largos anos de experiência. Referências na área da formação, docência, investigação e na área de liderança e chefia de pessoas. O DEGEPOS assume uma intensidade de saberes focalizado na prática e utilização imediata nas organizações sociais.

COORDENADORES DO DEGEPOS

Professor Doutor Ricardo Pocinho

Dra. Sílvia Machado

DEGEPOS | DESTINATÁRIOS, OBJETIVOS GERAIS E COMPETÊNCIAS

DESTINATÁRIOS

Pessoas licenciadas que exerçam ou pretendam exercer cargos de chefias, gestão de pessoas ou dirigentes numa organização social, com ou sem fins lucrativos. Poderão ser admitidos ainda portadores de outras habilitações, ainda que não sejam detentores de habilitação superior, desde que o seu percurso profissional o fundamente.

OBJETIVOS GERAIS

Este DEGEPOS visa capacitar as chefias intermédias e dirigentes/gestão de topo a gerir de forma eficaz e eficiente os seus colaboradores/voluntários, atraindo e valorizando talentos, através de ferramentas que meçam a felicidade organizacional, avaliem com instrumentos eficazes e capacitem as pessoas, numa lógica estratégica, de *empowerment*, inovação e envolvimento de todas as partes.

COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER

- ❖ Dotar conhecimentos teóricos e práticos para a valorização e motivação das partes interessadas (colaboradores, dirigentes, voluntários e parceiros);
- ❖ Capacitar os alunos para o planeamento de estratégias e ações com vista ao envolvimento e bem-estar dos colaboradores na organização social;
- ❖ Dotar de conhecimentos da legislação em vigor com vista a criar procedimentos e metodologias de cumprimento;
- ❖ Ser capaz de gerir equipas numa diferenciação positiva fomentando a felicidade organizacional;
- ❖ Capacitar para a definição e controlo dos principais indicadores de avaliação do desempenho das pessoas, fomentando a evidência e monitorização;
- ❖ Ser capaz de identificar e avaliar as competências das pessoas, numa avaliação transparente, SMART e diferenciadora.

DEGEPOS | FUNCIONAMENTO

O DEGEPOS funciona na sua maioria aos sábados, das 9h às 13h e das 14h às 18h, estando agendadas algumas sextas feiras, devidamente assinaladas no cronograma, com periodicidade quinzenal para permitir a conciliação com a vida familiar e pessoal, perfazendo as 80 horas de formação profissional certificada presencial. Por se tratar de formação certificada pela DGERT apenas é possível faltar 10% do número de horas presenciais. As turmas deverão ser constituídas, no mínimo, por 15 formandos.

Este DEGEPOS realizar-se-á no ano letivo de 2019/2020 em Évora, Viana do Castelo, Albufeira e, Felgueiras (distrito do Porto) e Portalegre (Gavião e Belver), podendo vir a funcionar noutras localidades mas apenas a partir de meados de 2020.



DEGEPOS | ENCARGOS

ENCARGOS

O DEGEPOS terá apenas um encargo total de 700 euros de propina, com acréscimo de 50 euros de taxa de matrícula (apenas pago no ato da confirmação da abertura da edição selecionada pelo aluno).

Este valor é pago da seguinte forma: primeiro mês - 50 euros de matrícula mais o valor da 1ª prestação no valor de 140 euros, ou seja, 190 euros no primeiro mês.

Os restantes meses (4 meses seguintes) deverá efetuar o pagamento de 140 euros mensais, pagos por via transferência multibanco, até ao 15º dia de cada mês. O Diploma de Especialização só será emitido após o pagamento de todas as prestações.

DESCONTOS NOS ENCARGOS

Aos associados da ANGES, da UNITATE e das UDIPSS parceiras será aplicado um desconto de 10%, devendo fazer prova dessa condição. O pagamento integral no primeiro mês, pronto pagamento, terá lugar a um desconto de 5%, acumulável com os anteriormente referidos, não sendo aplicável à taxa de inscrição qualquer tipo de desconto.

A desistência não desobriga do pagamento total do curso e não dá direito a qualquer tipo de reembolso.

DEGEPOS | INFORMAÇÕES

AVALIAÇÃO

Em cada módulo o aluno terá de entregar um instrumento de avaliação ou realizar um exercício na aula, podendo este ser realizado na sessão presencial ou enviado posteriormente, mediante as diretrizes do docente.

MATERIAIS PEDAGÓGICOS

Cada aluno receberá, em suporte digital, todos os materiais necessários para cada sessão bem como ferramentas para aplicação prática na sua organização social. Os alunos poderão levar computador e outros materiais para utilização nas sessões evitando a impressão de papel, não perturbando as sessões.

DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO

A conclusão com sucesso de todos os módulos dará direito a emissão de um Diploma de Especialização emitido pela Social Management School, e um certificado de formação profissional emitido pela DGERT e carregado no SIGO através da UNITATE.

MATRÍCULA

Para obter mais informações deverá consultar o site da ANGES: <https://www.associacaoanges.pt/degepos>

DOCUMENTOS A ENVIAR PARA A MATRÍCULA

- CV atualizado;
- Foto de rosto tipo passe;
- Cópia do Certificado de Habilitações;
- Comprovativo de como é associado à ANGES, UNITATE ou UDIPSS parceiras, caso pretenda usufruir dos descontos acima referidos;

Para efetivar a sua matrícula preencha o formulário através do endereço.

<https://unitate.typeform.com/to/ecaPD6>

DEGEPOS | PLANO CURRICULAR

MÓDULO 1: VALORIZAR EFICIENTEMENTE AS PESSOAS – 24H

- 1.1. Estratégias de Liderança e Comunicação Interna | 8 horas | Prof. Doutor Ricardo Pocinho
- 1.2. Gestão da Felicidade Organizacional | 8 horas | Dra. Joana Ferreira
- 1.3. Criatividade e inovação na gestão de Equipas, tempo e stress organizacional | 8 horas | Dr. Ricardo Fortes da Costa

MÓDULO 2: SELECIONAR E GERIR TALENTOS – 32H

- 2.1. Regime Legal do Contrato de Trabalho | 16 horas | Dra. Filipa Magalhães
- 2.2. Balanced Scorecard de KPI nos Recursos Humanos | 8 Horas | Prof. Doutor Tiago Abalroado
- 2.3. Recrutamento, Seleção, Acolhimento e Gestão da Formação | 8 Horas | Dra. Sílvia Machado

MÓDULO 3: PROMOVER E AVALIAR COMPETÊNCIAS E O DESEMPENHO COM EFICÁCIA | 24 HORAS

- 3.1. Gestão de competências | 8 horas | Dr. Francisco Melo
- 3.2. Instrumentos de avaliação do desempenho e sistema de recompensas | 16 horas | Dra. Maria Leitão Pereira

DEGEPOS | CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

MÓDULO 1: VALORIZAR EFICIENTEMENTE AS PESSOAS

1.1. ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO INTERNA

MISSÃO DO MÓDULO:

Este módulo tem como objectivo permitir aos participantes reflectirem sobre as varias estratégias e diferentes estilos de liderança. Será ainda abordada a importância da comunicação as suas especificidades e a forma como influencia os líderes.

CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS:

1. Organizações, pessoas e hierarquias;
2. Estilos de liderança;
3. Formas de comunicação;
4. Estilos de comportamentos;
5. Técnicas de comunicação e resolução de conflitos;
6. Dinâmicas de liderança com recurso ao método do caso.

DEGEPOS | CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

MÓDULO 1: VALORIZAR EFICIENTEMENTE AS PESSOAS

1.2 GESTÃO DA FELICIDADE ORGANIZACIONAL

MISSÃO DO MÓDULO:

Que o aluno seja capaz de perceber como é que felicidade no trabalho, a satisfação e a motivação do colaborador podem contribuir para o bem de uma organização e para a sua própria performance. Como é que estes factores podem construir uma notável organização e como podem contribuir para os resultados da mesma.

CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS:

- Conhecer os princípios da felicidade organizacional
- Reconhecer o impacto da felicidade na gestão das organizações
- Criar situações geradoras de felicidade organizacional
- Perceber os conceitos essenciais da felicidade no trabalho e na pessoa
- Perceber a responsabilidade dos diferentes personagens dentro de uma organização, possíveis geradores de felicidade, contributivas para os resultados da mesma.

DEGEPOS | CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

1.3. CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO NA GESTÃO DE EQUIPAS, TEMPO E STRESS ORGANIZACIONAL

MISSÃO DO MÓDULO:

Explorar em que medida a criatividade e a inovação aplicadas aos processos de gestão e de desenvolvimento das pessoas contribui para o incremento dos níveis de performance das organizações sociais.

CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS:

1. Gestão e Desenvolvimento das Pessoas nas Organizações Sociais;
2. Gerir as Equipas, o Tempo e o Stress Organizacional;
3. A Inovação como Motor da Gestão do Talento;
4. Equipas de Alto Rendimento em Organizações Sociais.

DEGEPOS | CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

MÓDULO 2: SELECIONAR E GERIR TALENTOS

2.1 REGIME LEGAL DO CONTRATO DE TRABALHO

MISSÃO DO MÓDULO:

Com este módulo pretendemos que os alunos fiquem dotados das competências necessárias para compreenderem o regime legal do contrato de trabalho em todas as suas especificidades. Procederemos ao enquadramento de todas legal e contratual de todas as questões praticas que surgem no dia-a-dia das Instituições e que reclamam respostas assertivas e rigorosas e conhecimento da legislação laboral e dos Instrumentos de Regulamentação Coletiva de Trabalho aplicáveis.

CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS:

1. Introdução

- 1.1. Os instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho aplicáveis no terceiro setor
- 1.2. A articulação dos irct's com o código do trabalho

2. Modalidades de contrato de trabalho e seus regimes

- 1.1. Os vários tipos de contratos de trabalho e os seus regimes
- 1.2 adequação do contrato de trabalho às necessidades da instituição

DEGEPOS | CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

3. Dos trabalhadores e consequencias do seu incumprimento

2.1. Elenco dos direitos dos trabalhadores e das suas garantias

2.2. Os deveres dos trabalhadores e consequências da sua violação

2.3. O poder disciplinar da entidade empregadora

2.4 A instrução do processo disciplinar e as suas fases

2.4.1. Competência para a instrução do processo disciplinar

2.4.2. As fases do processo disciplinar e os requisitos essenciais de formalização e instrução

2.4.3. Sanções no âmbito do processo disciplinar

2.5. O assédio moral: conceito e modalidades

2.5.1. Da obrigatoriedade do código de conduta de prevenção do assedio moral

3. O contrato de trabalho e o seu conteúdo

3.1. Categoria profissional e o conteúdo funcional

3.1.1. Requisitos essenciais para o desempenho de funções inerentes à categoria

3.1.2. Possibilidade de alteração da categoria

3.2. O tempo de trabalho como elemento essencial do contrato de trabalho

3.2.1. Modalidades de horários de trabalho e seus regimes

3.2.2. Horarios de trabalho e sua repercussão na remuneração

3.2.3. Alteracao do horário de trabalho

3.3. O local de trabalho e a sua modificação

DEGEPOS | CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

4. A remuneração e os seus componentes

4.1. Remuneração base e seus componentes

4.2. A remuneração base e as diuturnidades

4.3. A alteração de posição remuneratória: progressão e promoção na carreira

4.4. A antiguidade do trabalhador e a importância da avaliação de desempenho

4.5. Os suplementos remuneratórios e a sua obrigatoriedade

4.6. Diuturnidades como componente salarial

5. Deveres de comunicação e de declaração da entidade empregadora

DEGEPOS | CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

2.2. BALANCED SCORECARD DE KPI NOS RECURSOS HUMANOS

MISSÃO DO MÓDULO:

Aprofundar em que medida a execução da estratégia de uma organização social deve estar ligada à definição de objetivos e de indicadores de performance individuais e coletivos.

CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS:

0. INTRODUÇÃO

0.1. Apresentação

0.2. O Papel da Gestão e os Desafios das Organizações Sociais

1. GESTÃO ESTRATÉGICA E A FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

1.1. Criação de Valor e Drivers de Sucesso

1.2. Planeamento Estratégico

1.3. A Função de Recursos Humanos nas Organizações Sociais

2. INSTRUMENTOS PARA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

2.1. Trabalho por Objetivos e Gestão do Desempenho

2.2. Políticas e Práticas Salariais e de Benefícios

2.3. A Importância da Gestão de Carreiras

DEGEPOS | CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

3. DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

3.1. O Balanced Scorecard

3.1.1. Domínios Financeiro, Utente, Processos Internos e Aprendizagem

3.1.2. Mapas Estratégicos, Temas Estratégicos e Árvores de Causalidade

3.1.3. Definição e Integração de Objetivos

3.2. Métricas, Alvos e Iniciativas

3.2.1. Identificação e Seleção de KPI

3.2.2. Definição de Alvos

3.2.3. Integração de Iniciativas

3.3. Alinhamento Organizacional Vertical e Horizontal

4. BALANCED SCORECARD DA ORGANIZAÇÃO E BALANCED SCORECARD INDIVIDUAL

4.1. KPI Cooperativos e Competitivos

4.2. Plano de Incentivos Individual e Remuneração variável

4.3. Implementação do Balanced Scorecard na Organização

5. ESTUDO DE CASO

DEGEPOS | CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

2.3. RECRUTAMENTO, SELEÇÃO, ACOLHIMENTO E GESTÃO DA FORMAÇÃO

MISSÃO DO MÓDULO:

Dotar destreza nos alunos para a condução de estratégias para levantamento das necessidades de recrutamento, seleção e acolhimento do novo colaborador/voluntário, assim como das necessidades de formação profissional para a capacitação e avaliação da eficácia, à luz da eficiência organizacional e legislação em vigor.

CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS:

0. INTRODUÇÃO

0.1. Apresentação

0.2. A importância do acolhimento e capacitação dos colaboradores para o sucesso organizacional

1. PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DO NOVO COLABORADOR/VOLUNTÁRIO

1.1. Tipos de Recrutamento: Interno e Externo

1.2 Manual/Descrição de Funções e Organogramas

1.3. Metodologias na Seleção do(a) Candidato(a)

1.4. Comunicação dos resultados.

1.5 Admissão do Colaborador/Voluntário: Processo Individual

DEGEPOS | CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

2. METODOLOGIAS E INSTRUMENTOS NO ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

- 2.1. Manual de Acolhimento do novo Colaborador
- 2.2. Código de Conduta e Ética Profissional
- 2.3. Equipamentos de Proteção Individual
- 2.4. Plano de Acolhimento e Avaliação Individual

3. GESTÃO DA FORMAÇÃO DAS PESSOAS

- 3.1. Levantamento das Necessidades de Formação: Individual e Coletivo
- 3.2. Plano de Formação Institucional: Como Elaborar, Comunicar, Monitorizar e Avaliar
- 3.3. Organização de Formação Interna:
 - 3.3.1. Organização do Dossier Técnico-Pedagógico;
 - 3.3.2. Controlo das ações de formação realizadas e número de horas individual
 - 3.3.3. Implementação da legislação em vigor
- 3.4. Instrumentos para a Avaliação da Eficácia da Formação: Individual e Coletiva

DEGEPOS | CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

MÓDULO 3: PROMOVER E AVALIAR COMPETÊNCIAS E O DESEMPENHO COM EFICÁCIA

3.1 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

MISSÃO DO MÓDULO:

Capacitar os formandos de ferramentas, instrumentos e competências para a gestão das pessoas com base nas competências individuais, centradas na construção de um modelo de gestão e desenvolvimento de competências para as organizações sociais.

CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS:

0. INTRODUÇÃO

- 0.1. Apresentação e enquadramento teórico
- 0.2. A gestão por competências como novo paradigma na gestão das pessoas
- 0.3. A gestão por competências como fio condutor na gestão das pessoas

1. CONCEITOS E TIPOS DE COMPETÊNCIAS

- 1.1. Competências como traços de personalidade
- 1.2. Competências como atribuições
- 1.3. Competências como qualificações
- 1.4. Competências como ações e comportamentos

DEGEPOS | CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

2. CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

- 2.1. As competências genéricas
- 2.2. As competências específicas
- 2.3. As competências para a função
- 2.4. O grau de exigências da competência

3. AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

- 3.1. Do contexto organizacional ao contexto da função
- 3.2. Métodos e técnicas de avaliação
- 3.3. Exercícios

3.2. INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E SISTEMA DE RECOMPENSAS

MISSÃO DO MÓDULO:

Compreender a avaliação de desempenho e a recompensa como elementos estratégicos para as organizações. Sistematizar os principais instrumentos de avaliação do desempenho e os modelos conceituais sobre as carreiras e sistemas de recompensa. Identificar as principais estratégias e técnicas para uma implementação eficaz de sistemas de avaliação, de gestão de carreiras e de recompensas.

DEGEPOS | CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS:

1. Identificação dos diversos instrumentos de Avaliação do Desempenho;
2. Definição, desdobramento e articulação dos objetivos no âmbito da avaliação do desempenho;
3. Definição de padrões de desempenho;
4. Definição do conceito do sistema de recompensa e principais objetivos;
5. Identificação das componentes do sistema de recompensa;
6. Interligação do sistema de recompensa com o sistema de avaliação desempenho;
7. Os sistemas de avaliação de desempenho e de recompensa enquanto fator estratégico para a organização;

DEGEPOS | FORMADORES



FILIIPA MATIAS MAGALHÃES



FRANCISCO MELO



JOANA FERREIRA



MARIA LEITÃO PEREIRA



RICARDO FORTES DA COSTA



RICARDO POCINHO



SÍLVIA MACHADO



TIAGO ABALROADO

Diploma de Especialização em Gestão de Pessoas nas Organizações Sociais

DEGEPOS - 1ª Edição - Évora

Ano letivo 2019/2020 Local: **Inicia a 21 Setembro 2019 e termina a 15 Fevereiro 2020**

Mês/Dias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Setembro																					1.1										
Outubro				F							2.1*															2.1					
Novembro	F								1.2														1.3								
Dezembro	F						3.1	F	FÉRIAS																						
Janeiro	F			2.3														2.2													
Fevereiro	3.2														3.2																

Horários: SEXTAS-FEIRAS* e SÁBADOS, alternadamente, quinzenal, das 9h às 13h e das 14h às 18h

Plano Curricular	
1.1	Estratégias de Liderança e Comunicação Interna (8h)
1.2	Gestão da Felicidade Organizacional (8h)
1.3	Criatividade e inovação na gestão de Equipas, tempo e stress organizacional (8h)
2.1	Implementação do Regime Legal do Contrato de Trabalho (16h)
2.2	Balanced Scorecard de KPI nos Recursos Humanos (8h)
2.3	Recrutamento, Seleção, Acolhimento e Gestão da Formação (8h)
3.1	Gestão de Competências (8h)
3.2	Instrumentos de Avaliação do Desempenho e Sistemas de Recompensa (16h)

Diploma de Especialização em Gestão de Pessoas nas Organizações Sociais

DEGEPOS - 4ª Edição - Albufeira (Região do Algarve)

Ano letivo 2019/2020 Local: 3ª edição **Inicia a 01 de Fevereiro 2020 e termina a 23 de Maio 2020**

Mês/Dias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
Fevereiro	1.1														1.2																1.3		
Março													2.1*	2.1																		2.2	
Abril											PÁScoa													2.3*	F								
Maio										3.1													3.2*	3.2	.								

Horários: SEXTAS-FEIRAS* e SÁBADOS, alternadamente, quinzenal, das 9h às 13h e das 14h às 18h

Plano Curricular	
1.1	Estratégias de Liderança e Comunicação Interna (8h)
1.2	Gestão da Felicidade Organizacional (8h)
1.3	Criatividade e inovação na gestão de Equipas, tempo e stress organizacional (8h)
2.1	Implementação do Regime Legal do Contrato de Trabalho (16h)
2.2	Balanced Scorecard de KPI nos Recursos Humanos (8h)
2.3	Recrutamento, Seleção, Acolhimento e Gestão da Formação (8h)
3.1	Gestão de Competências (8h)
3.2	Instrumentos de Avaliação do Desempenho e Sistemas de Recompensa (16h)

Diploma de Especialização em Gestão de Pessoas nas Organizações Sociais

DEGEPOS - 5ª Edição - Felgueiras (Distrito do Porto)

Ano letivo 2019/2020 Local: 5ª edição Inicia a 22 de Fevereiro 2020 e termina a 20 de Junho 2020

Mês/Dias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Fevereiro																						1.1									
Março							1.2														1.3										
Abril				2.2							PÁSCOA														F						
Maio	F								2.3														3.1						2.1*	2.1	
Junho											F																				

Horários: SEXTAS-FEIRAS* e SÁBADOS, alternadamente, quinzenal, das 9h às 13h e das 14h às 18h

Plano Curricular	
1.1	Estratégias de Liderança e Comunicação Interna (8h)
1.2	Gestão da Felicidade Organizacional (8h)
1.3	Criatividade e inovação na gestão de Equipas, tempo e stress organizacional (8h)
2.1	Implementação do Regime Legal do Contrato de Trabalho (16h)
2.2	Balanced Scorecard de KPI nos Recursos Humanos (8h)
2.3	Recrutamento, Seleção, Acolhimento e Gestão da Formação (8h)
3.1	Gestão de Competências (8h)
3.2	Instrumentos de Avaliação do Desempenho e Sistemas de Recompensa (16h)

DEAOS | CONTACTOS



www.associacaoanges.pt | info@associacaoanges.pt



www.unitate.pt | geral@unitate.pt | +351 268 980 179

Diretora Executiva da SMS | Dra. Sílvia Machado: 963 448 218