



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO

Estratégias de gestão para a sustentabilidade de uma IPSS

**O caso da gestão de recursos humanos na Santa Casa da Misericórdia de
Mesão Frio**

Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Ana Cristina Teixeira Morgado Coutinho

Lamego, 2017



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO

Estratégias de gestão para a sustentabilidade de uma IPSS

**O caso de gestão de recursos humanos na Santa Casa da Misericórdia de
Mesão Frio**

Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Ana Cristina Teixeira Morgado Coutinho

Dissertação apresentada à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego do Instituto Politécnico de Viseu para obtenção do grau de mestre em Gestão de Organizações Sociais

Com a orientação da Professora Doutora Ana Branca Soeiro de Carvalho

Lamego, 2017

DEDICATÓRIA

Em memória dos meus queridos Pais

RESUMO

O tema selecionado para desenvolver a dissertação de mestrado enquadra-se no âmbito das organizações da economia social, nomeadamente no que respeita à Instituição Particular de Solidariedade Social. As instituições particulares de solidariedade social são entidades constituídas por iniciativa de particulares e sem finalidade lucrativa com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos. No entanto, as novas exigências de competitividade impõem às IPSS uma reestruturação nos processos de gestão de recursos humanos, para que estes contribuam para a sustentabilidade da organização. Em termos concretos, através deste trabalho, pretende-se fazer uma caracterização da IPSS e perceber até que ponto a gestão de recursos humanos pode contribuir para a sua sustentabilidade. Para a concretização dos objetivos definidos baseamos-nos numa revisão bibliográfica, procurando definir os principais conceitos associados à economia social, IPSS, satisfação, motivação, sustentabilidade e recursos humanos. A metodologia utilizada assenta na aplicação de um questionário aos colaboradores da instituição.

Palavras-chave: Economia Social, IPSS, Satisfação, Motivação, Sustentabilidade, Recursos Humanos

ABSTRACT

The theme chosen to develop the master's dissertation falls within the scope of social economy organizations, namely with regard to the Private Institution of Social Solidarity. Particular institutions of social solidarity are entities formed by the initiative of private entities and with non-profit ends, with the purpose of giving organized expression to the moral duty and solidarity and justice among individuals. However, the new competitiveness requirements impose on the IPSS a restructuring in human resources management processes, so that they contribute to the sustainability of the organization. In concrete terms, this paper intends to characterize the IPSS and to understand the extent to which human resources management can contribute to its sustainability. In order to achieve the defined objectives, we base ourselves on a bibliographical review, trying to define the main concepts associated to social economy, IPSS, satisfaction, motivation, sustainability and human resources. The methodology used is based on the application of a questionnaire to the employees of the institution.

Key words: Social economy, IPSS, Satisfaction, Motivation, Human Resources

AGRADECIMENTOS

Este estudo só foi possível com a colaboração e incentivo de muitas pessoas. Deixo um agradecimento muito especial:

À Professora Doutora Ana Branca Soeiro de Carvalho por aceitar ser minha orientadora, À Professora Doutora Sandra Antunes por aceitar ser minha coorientadora, agradeço pela disponibilidade demonstrada e permanente motivação.

À professora Doutora Paula Santos pela disponibilidade, colaboração, permanente incentivo e por acreditar nas minhas capacidades.

À minha família e amigos, em especial ao meu marido e filhas por todo o incentivo para a concretização desta dissertação de mestrado.

Aos meus pais a título póstumo pelos ensinamentos transmitidos.

À minha colega de mestrado Ana Rosa Valverde por todo o apoio e palavras de incentivo.

À direção da Misericórdia de Mesão frio, que autorizou que o estudo fosse realizado na instituição.

Aos colaboradores da IPSS que responderam ao questionário.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xiii
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I- ESTRATÉGIAS de Gestão	3
I.1 – Introdução e Importância da Problemática em Estudo.....	3
I.2 – Relevância e Objetivos da Investigação.....	5
I.3 – Metodologia da Investigação	7
I.4 – Estrutura da Investigação	8
I.5 – Proposta de um modelo conceptual de investigação.....	9
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	10
II.1 – Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de pessoas.....	10
II.1.1 – Tipologias de sistemas de avaliação de desempenho	12
II.2 – Satisfação com o Trabalho.....	16
II.3 – Motivação	19
II.4 – Terceiro Setor/Economia Social	21
II.4.1 – Caracterização do Terceiro setor em Portugal	22
II.4.2 – Organizações Sem Fins Lucrativos/Economia Social	24
II.4.3 – Misericórdias	26
II.4.3.1 – A Misericórdia Mesão Frio.....	27
II.4.3.2 – Respostas Sociais da IPSS	31
CAPÍTULO III – DESENHO METODOLÓGICO.....	33

III.1 – Delimitação do universo	33
III.2 – Técnicas de recolha de dados	33
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE AÇÃO.....	37
IV.1 – Apresentação e análise dos dados	37
IV.1.1 – Caracterização do universo	37
IV.1.2 – Satisfação global	40
IV.1.3 – Satisfação com a gestão.....	41
IV.1.4 – Satisfação com as condições de trabalho	43
IV.1.5 – Satisfação com o desenvolvimento da carreira	45
IV.1.6 – Níveis de motivação	47
IV.1.7 – Satisfação com o estilo de liderança	48
IV.1.8 – Condições de higiene	50
IV.2 – Discussão teórica dos resultados	52
IV.3 – Proposta de ação.....	57
CONCLUSÃO.....	61
FONTES BIBLIOGRÁFICAS	65
Apêndices	69
Apêndice 1- Ofício enviado via email à Ipss.....	69
Apêndice 2 – resultado dos questionários	70
Anexo Anexo 1- Questionário de Satisfação.....	86

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Modelo de Investigação	9
Tabela 2 - Colaboradores das Respostas Sociais	32
Tabela 3 - Melhoria na intervenção e participação dos colaboradores no plano estratégico da organização	58
Tabela 4- Género dos inquiridos	70
Tabela 5-Idade dos Inquiridos	70
Tabela 6- Escolaridade dos Inquiridos	71
Tabela 7- Estado Civil	71
Tabela 8- Satisfação com a imagem da organização	72
Tabela 9- Satisfação do desempenho global da organização	72
Tabela 10- satisfação do papel da organização na sociedade	72
Tabela 11- Satisfação do relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade	73
Tabela 12- Satisfação com a forma como a organização gere os conflitos de interesse	73
Tabela 13- Satisfação com o nível de envolvimento dos colaboradores na organização	73
Tabela 14	74
Tabela 15- Satisfação com o envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria	74
Tabela 16- Satisfação com a forma como o sistema de avaliação de desempenho em vigor foi implementado	74
Tabela 17 Satisfação com a forma como os objetivos individuais são fixados	75
Tabela 18- Satisfação com a forma como a organização recompensa os esforços individuais	75
Tabela 19- Satisfação com a forma como a organização recompensa os esforços de grupo	75
Tabela 20- Satisfação com a postura da organização face à mudança e à modernização	76
Tabela 21- Satisfação com o ambiente de trabalho	76
Tabela 22- Satisfação como a organização lida com os conflitos, queixas ou problemas	77
Tabela 23- Satisfação com o horário de trabalho	77
Tabela 24- Satisfação com a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar	77
Tabela 25- Satisfação com a possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde	78

Tabela 26- Satisfação com a igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais	78
Tabela 27- satisfação com a igualdade de oportunidades nos processos de promoção.....	78
Tabela 28- Satisfação com a igualdade de tratamento na organização	79
Tabela 29- Satisfação com a política de gestão de recursos humanos	79
Tabela 30- Satisfação com as oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências	79
Tabela 31- Satisfação com as ações de formação que realizou até ao presente	80
Tabela 32-Satisfação com os mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização	80
Tabela 33- Satisfação com o nível de conhecimento que tem dos objetivos da organização	80
Tabela 34- Níveis de motivação para aprender novos métodos de trabalho	81
Tabela 35- Níveis de motivação para desenvolver trabalho em equipa	81
Tabela 36- Níveis de motivação para participar em ações de formação	81
Tabela 37- Níveis de motivação para participar em projetos de mudança na organização.	82
Tabela 38-Níveis de motivação para sugerir melhorias	82
Tabela 39-Satisfação com lidera através do exemplo(gestão de topo).....	82
Tabela 40- Satisfação como demonstra empenho no processo de mudança(gestão de topo)	83
Tabela 41- Satisfação como aceita críticas construtivas(gestão de topo).....	83
Tabela 42- Satisfação como aceita sugestões de melhoria(gestão de topo)	83
Tabela 43- Satisfação como delega competências e responsabilidades	84
Tabela 44- Satisfação com as condições de higiene.....	84
Tabela 45- Satisfação com as condições de segurança.....	84
Tabela 46- Satisfação com serviços de refeitório e bar	85
Tabela 47- Satisfação com serviços sociais.....	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Dados Relativos aos Inquiridos.....	38
Gráfico 2- Género dos Inquiridos.....	38
Gráfico 3- Idade dos Inquiridos.....	39
Gráfico 4- Escolaridade dos Inquiridos.....	39
Gráfico 5- Estado Civil dos Inquiridos.....	40
Gráfico 6- Satisfação Global.....	41
Gráfico 7- Moda, Média e Desvio Padrão da Satisfação Global.....	42
Gráfico 8- Satisfação com a Gestão.....	43
Gráfico 9- Moda, Média e Desvio Padrão da satisfação com a Gestão.....	43
Gráfico 10- Satisfação com o Trabalho.....	45
Gráfico 11- Moda, Média e Desvio Padrão da Satisfação com o Trabalho.....	45
Gráfico 12- Satisfação com o Desenvolvimento da Carreira.....	46
Gráfico 13- Moda, Média e Desvio Padrão da Satisfação com o Desenvolvimento da Carreira.....	47
Gráfico 14- Níveis de Motivação.....	48
Gráfico 15- Moda, Média e Desvio Padrão dos Níveis de Motivação.....	48
Gráfico 16- Satisfação com o Estilo de Liderança.....	50
Gráfico 17- Moda, Média e Desvio Padrão da Satisfação com o estilo de Liderança.....	50
Gráfico 18- Satisfação com as Condições de Higiene.....	51
Gráfico 19- Moda, Média e Desvio Padrão das Condições de Higiene.....	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Recursos Humanos.....	12
Figura 2 – Satisfação no Trabalho.....	18
Figura 3 – Origem da Misericórdia.....	26
Figura 4 – Estrutura e Organização da União das Misericórdias Portuguesas.....	27

Figura 5 – Organograma.....	30
-----------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD – Avaliação de Desempenho

BTE – Boletim Trabalho e Emprego

CATL – Centro de Atividades de Tempos Livres

CD – Centro de Dia

ERPI – Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

ERPI – Estrutura Residencial Pessoas Idosas

GIP – Gabinete de Inserção Profissional

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

LBES – Lei de Bases da Economia Social

OCFL – Organizações com fins lucrativos

OSFL – Organizações sem fins lucrativos

RH – Recursos humanos

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

SCMMFRIO – Santa Casa da Misericórdia de Mesão Frio

UMP – União das Misericórdias Portuguesas

INTRODUÇÃO

A presente dissertação insere-se no âmbito do Mestrado de Gestão de Organizações Sociais e tem como tema Estratégias de Gestão para a sustentabilidade de uma IPSS: o Caso da Gestão de Recursos Humanos na Santa Casa da Misericórdia de Mesão Frio.

O peso das organizações de economia social, também designadas como terceiro setor, desempenha um papel importante na erradicação da pobreza e da exclusão social, através das várias intervenções/respostas dadas, assumindo quer a função de entidades geradoras de crescimento económico, quer de entidades geradoras de emprego.

As instituições do terceiro setor têm um carácter privado, sem fins lucrativos, com gestão autónoma, mas que atuam na esfera pública para satisfazer necessidades globais. Jacob (2001) divide as organizações em dois tipos: as cooperativas e as organizações que funcionam como instituições de administração privada e que são financiadas por donativos, quotizações, trabalho voluntário e apoios estatais, como as IPSS e as Misericórdias.

A gestão de recursos humanos tem sido alvo de um crescente interesse que decorre da evidência do seu impacto na *performance* organizacional. Este facto poderá constituir vantagem determinante no contexto de grande competitividade que caracteriza a economia social atual.

Ao analisar a gestão de recursos humanos (GRH) não só em relação ao indivíduo, mas também em relação à sua influência na organização como um todo reconhecemos que o comportamento dos indivíduos afeta os resultados ao nível da organização.

Mais do que um grupo de pessoas, precisamos de colaboradores envolvidos, capacitados e com competências. As *hard skills* e as *soft skills* são a base de inovação e mudança das organizações. Compreende-se por *soft skills* as competências comportamentais e sociais do colaborador, associadas às suas habilidades mentais e emocionais, sendo difíceis de serem ensinadas e de serem medidas, e correspondendo muitas vezes a capacidades inatas da pessoa. As *hard skills* são as habilidades técnicas ensinadas na escola, em formação, ou num trabalho, podendo ser facilmente medidas em candidatos e testadas em entrevistas de emprego.

Pese embora se considerar que o terceiro setor esteja afastado deste tipo de gestão, cada vez mais urge formar os recursos humanos com base nestes dois tipos de competências. O saber ser e o saber fazer (habilidades) são condição sem as quais a organização não funciona, sob pena de se tornar pouco rentável e sem qualidade na gestão estratégica.

A gestão de RH foi sofrendo alterações em termos de modelo na estratégia e administração das organizações.

A lei de bases da economia social (LBES) refere a estrutura das organizações enquanto entidades abrangidas pelo ordenamento jurídico Português, mas não refere especificamente a forma como vão ser estruturados os recursos humanos e a gestão de pessoas. Os princípios orientadores, previstos no artigo 5º do referido diploma, mencionam alguns valores e preveem a gestão autónoma destas entidades (Lei de Bases da Economia Social, 2013).

Com esta investigação, propomos uma análise das práticas de GRH em termos de acordos e normas jurídicas, procedimentos técnicos, opções estratégicas, conjunto de direitos e deveres estatutários destinados a enquadrarem aquilo que podemos designar como cidadania organizacional.

Uma das questões centrais das organizações sociais, no que respeita à gestão de pessoas, centra-se na excessiva burocratização das práticas. É necessário criar uma cultura e um clima organizacional que permita uma nova visão do trabalho nas organizações sociais.

CAPÍTULO I- ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

I.1 – Introdução e Importância da Problemática em Estudo

O sistema de ação social desenvolvido por Instituições Públicas e por Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), sem fins lucrativos, tem por objetivo reparar situações de carência e desigualdade socioeconómica, de dependência e de exclusão social, de modo a que seja promovida a integração e a valorização de capacidades. É o artigo 63/5 da Constituição da República que regula a relação entre a Segurança Social e as IPSS:

O Estado apoia e fiscaliza, nos termos da lei, a atividade e o funcionamento das instituições particulares de solidariedade social e de outras organizações de reconhecido interesse público, sem carácter lucrativo, com vista à prossecução de objetivos de solidariedade social consignados. (Instituto da Segurança Social, 2014)

A ação social destina-se a assegurar a proteção aos grupos mais vulneráveis, onde se enquadram os idosos, que se encontrem em situações que não possam ser superadas através do subsistema de solidariedade. Em matéria de proteção dos idosos, a oferta no âmbito da ação social é bastante ampla. Existem os lares, as residências, o sistema de acolhimento familiar de idosos, o acolhimento temporário de emergência para idosos, os centros de noite, os serviços de apoio domiciliário, os centros de dia, entre outros (Marques, 2013).

Impõe-se, assim, conhecer o papel destas instituições no âmbito da economia social, numa perspetiva de curto, médio e longo prazo, quer como entidades geradoras de emprego direto e indireto, quer como entidades que contribuem para uma sociedade mais inclusiva. Como entidades geradoras de emprego importa ter presentes aspetos relacionados com a gestão de recursos humanos. Os recursos humanos são o elemento fundamental que faz a diferença em termos de competitividade nas organizações. De tal forma, que as decisões tomadas sobre os mesmos são de importância estratégica para as organizações, visto que as pessoas necessitam de estar integradas e envolvidas.

O peso das organizações de economia social, também designadas como terceiro setor, desempenha um papel importante na erradicação da pobreza e da exclusão social, através das várias intervenções/respostas dadas, assumindo quer a função de entidade geradora de crescimento económico, quer de entidade geradora de emprego.

As instituições do terceiro setor têm um carácter privado, sem fins lucrativos, com gestão autónoma, mas atuam na esfera pública para satisfazer necessidades globais. Jacob (2001)

divide as organizações em dois tipos: as cooperativas e as organizações que funcionam como instituições de administração privada e que são financiadas por donativos, quotizações, trabalho voluntário e apoios estatais, como as IPSS e as Misericórdias.

Pese embora se considerar que o terceiro setor esteja afastado deste tipo de gestão, cada vez mais urge formar os recursos humanos com base nestes dois tipos de competências. O saber ser e o saber fazer (habilidades) são condição sem as quais a organização não funciona, sob pena de se tornar pouco rentável e sem qualidade na gestão estratégica.

As teorias sobre a gestão têm evoluído muito ao longo dos anos, no entanto mantêm o seu principal foco no que diz respeito à compreensão das “variáveis que determinam o desempenho das organizações e afetam a sua capacidade para criar valor” (Marques, 2014).

Deste modo, a gestão tem-se centrado sobretudo na competitividade, no contexto e nos *stakeholders* das organizações. Recentemente, a questão da gestão começou a ser associada à sustentabilidade, bem como à importância da criação de valor social e ambiental, para além do valor económico, por parte da organização.

Este trabalho irá realizar-se numa Instituição de Particular de Solidariedade Social, mais especificamente na Santa Casa da Misericórdia de Mesão Frio, sendo esta uma instituição particular de solidariedade social, reconhecida como pessoa coletiva de utilidade pública com estatutos publicados no Diário da República, com sede na Avenida Dr. Domingos Monteiro, nº 144, 5040-321 Mesão Frio. A Santa Casa da Misericórdia de Mesão Frio tem como Missão a proteção à infância e à velhice e também o apoio à família.

A presente problemática do envelhecimento no concelho de Mesão Frio, como um dos principais fenómenos sociais do século XXI, alerta para a necessidade de novas políticas que exigem formas diferentes de olhar e atuar no social, apelando ao esforço de todos, no sentido de melhorar a qualidade de vida dos indivíduos, sobretudo, dos mais idosos. No concelho de Mesão Frio, associado aos problemas da interioridade e da desertificação, vamos encontrar os indivíduos das faixas etárias mais avançadas num enorme isolamento, numa exclusão do tipo relacional, privados da respetiva família, experimentando situações de completa precariedade relacional, habitacional e económica, sendo estes fatores de preocupação (para todos os agentes sociais), que necessitam de uma realizar uma intervenção cuidada e planeada. Nas últimas décadas, como atestam os dados, em Mesão Frio, a população idosa cresceu substancialmente, exigindo-se a congregação e a mobilização de diversos instrumentos que assegurem a sua proteção e valorização. O concelho de Mesão Frio é

marcadamente rural, sofrendo o processo de desertificação sentido pela maioria das regiões do interior do País

O Concelho de Mesão Frio é um dos três Concelhos da Região Demarcada do Douro e um dos catorzes do Distrito de Vila Real. Fica situado no planalto da serra do Marão na província de Trás-os-Montes e Alto Douro e tem a sede na Vila de Mesão Frio. Este concelho tem uma área de 26,9 Km². Em termos percentuais, Mesão Frio ocupa 7% da área total do Distrito. (Diagnóstico, 2013).

I.2 – Relevância e Objetivos da Investigação

O objeto de estudo desta dissertação, a apresentar no âmbito do Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, refere-se à sustentabilidade de uma Instituição Particular de Solidariedade Social, designadamente da Santa Casa da Misericórdia de Mesão Frio, especificamente na dimensão organizativa dos seus processos de gestão de recursos humanos.

A gestão de RH foi sofrendo alterações em termos de modelo na estratégia e administração das organizações.

A lei de bases da economia social (LBES) refere a estrutura das organizações enquanto entidades abrangidas pelo ordenamento jurídico Português, mas não refere especificamente a forma como vão ser estruturados os recursos humanos e a gestão de pessoas. Os princípios orientadores, previstos no artigo 5º do referido diploma, mencionam alguns valores e preveem a gestão autónoma destas entidades (Lei de Bases da Economia Social, 2013).

Com esta investigação, propomos uma análise das práticas de GRH em termos de acordos e normas jurídicas, procedimentos técnicos, opções estratégicas, conjunto de direitos e deveres estatutários destinados a enquadrarem aquilo que podemos designar como cidadania organizacional.

Uma das questões centrais das organizações sociais, no que respeita à gestão de pessoas, centra-se na excessiva burocratização das práticas. É necessário criar uma cultura e um clima organizacional que permita uma nova visão do trabalho nas organizações sociais.

Em consonância com este propósito, foram definidos os seguintes objetivos gerais e específicos:

Objetivos Gerais:

1 – Caracterizar, compreender e situar o papel das instituições particulares de solidariedade social na economia social e as políticas que lhe são aplicáveis

2 – Caracterizar e compreender a importância estratégica dos processos inerentes à gestão de recursos humanos para a sustentabilidade de uma organização/instituição particular de solidariedade social

3 – Conceber uma proposta de avaliação de desempenho dos recursos humanos da Santa Casa da Misericórdia de Mesão Frio que potencie a sua sustentabilidade

Objetivos Específicos:

1.1 – Analisar e refletir sobre as potencialidades e os constrangimentos decorrentes das políticas sociais europeias e nacionais para as instituições enquadradas na denominada economia social;

1.2 – Caracterizar e compreender o contexto organizacional de uma instituição particular de solidariedade social (IPSS);

1.3 – Caracterizar e conhecer as especificidades das instituições particulares de solidariedade social no referente aos seus processos de gestão de recursos humanos;

2.1 – Conhecer os modelos teóricos de gestão de recursos humanos e os limites da sua aplicabilidade em contexto organizacional;

2.2 – Apresentar e refletir sobre o conceito de sustentabilidade organizacional, na sua relação com os processos de gestão de recursos humanos e no contexto particular das instituições particulares de solidariedade social;

2.3 – Caracterizar a instituição selecionada para estudo de caso: no seu contexto organizacional; na dimensão dos seus recursos humanos; nas estratégias e nos processos de gestão desses mesmos recursos;

3.1 – Identificar estratégias para a sustentabilidade da instituição ao nível da gestão dos seus recursos humanos;

3.2 – Identificar os indicadores e critérios da avaliação de desempenho mais ajustados à realidade da instituição;

3.3 – Desenhar uma proposta de sistema de avaliação de desempenho dos RH da organização, potenciador da sua sustentabilidade.

Hipóteses:

Hipótese 1 – A satisfação por parte dos colaboradores contribui para a sustentabilidade da instituição e para a concretização eficientes dos serviços prestados.

Hipótese 2 – A implementação eficiente da avaliação de desempenho dos colaboradores é facilitada pela definição e informação clara do que é o processo e do que deve ser alcançado por cada colaborador, sejam objetivos gerais ou metas/indicadores específicos.

Hipótese 3 – A melhoria dos instrumentos utilizados contribui para a motivação dos colaboradores, no desempenho das suas funções.

I.3 – Metodologia da Investigação

No que concerne às linhas metodológicas adotadas para o estudo que pretendemos realizar, entende-se que o mesmo se situa numa perspetiva predominantemente qualitativa, ou humanístico-interpretativa, sendo os seus objetivos os de descrever e compreender a realidade social da instituição consideradas as perspetivas dos colaboradores da mesma, ainda que em algumas fases da investigação não se desconsidere a necessidade de recorrer a técnicas de recolha e de análise de dados que são de cariz mais quantitativo e que complementarão a abordagem qualitativa adotada.

Em termos de métodos ou tipos de investigação a desenvolver, este estudo implicará, apreciados os seus objetivos: a) numa fase inicial, uma investigação ou pesquisa de tipo exploratório, com recurso privilegiado à investigação bibliográfica e documental, com as quais se pretende conhecer o campo teórico relacionado com a gestão de recursos humanos, políticas sociais, organizações sociais, e conhecer a realidade concreta da instituição que será campo de análise, respetivamente; b) uma investigação ou pesquisa de tipo descritivo, orientada para conhecer as características e o contexto da instituição, com especial interesse

pelos aspetos, processos e estratégias relacionados com os seus recursos humanos e a sua gestão, tendo em vista a elaboração de um sistema de avaliação de desempenho adequado a essa mesma realidade.

A investigação que se pretende realizar pode, quanto ao seu método, ser classificada como um estudo de caso, do subtipo institucional, na medida em que, como nos diz (Yin, 1994), um estudo de caso consiste em “uma abordagem empírica que investiga um fenómeno atual no seu contexto real; quando os limites entre determinados fenómenos e o seu contexto não são claramente evidentes, e no qual são utilizadas muitas fontes de dados (Yin, 1994, p. 12)”, considerando que tomamos para análise uma IPSS em concreto: a Santa Casa da Misericórdia de Mesão Frio e a sua realidade organizacional.

Pelo que vimos de dizer, as técnicas ou instrumentos de recolha de dados de que se fará uso no desenrolar do estudo serão múltiplas e de natureza diversa: documentos institucionais; observação participante; questionários; entrevistas informais, entre outros, dependendo a sua seleção e análise da informação que for sendo colhida e da fase do estudo, o que determinará diferentes técnicas de análise, ora mais qualitativas, como a análise de conteúdo documental, ora mais quantitativas, com recurso ao tratamento estatístico, no caso da análise dos dados colhidos juntos dos colaboradores, com recurso ao questionário.

I.4 – Estrutura da Investigação

No I capítulo é apresentado o tema escolhido – Estratégias de gestão para a sustentabilidade de uma IPSS, o caso da gestão dos recursos humanos na Santa Casa da Misericórdia de Mesão Frio – com recurso a uma breve síntese de enquadramento ao sistema de ação social desenvolvido por instituições públicas e por instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), e a gestão de Recursos Humanos (GRH). São definidos os objetivos da investigação e correspondentes linhas metodológicas.

O capítulo II começa pelo enquadramento teórico, sendo feita uma análise dos vários conceitos, tais como: a) Gestão de recursos humanos e perspetiva de mudança em termos de gestão de pessoas; b) Economia social/terceiro setor, e caracterização do terceiro setor em Portugal; c) Organizações sem fins lucrativos, e misericórdias.

É apresentada a instituição em estudo sendo feita uma breve caracterização da sua evolução histórica, estrutura organizacional e mapa referente aos recursos humanos.

No capítulo III é apresentado o enquadramento metodológico da investigação, a delimitação do universo, bem como as técnicas de recolha e de análise de dados.

No capítulo IV procede-se à demonstração de resultados e análise dos dados recolhidos.

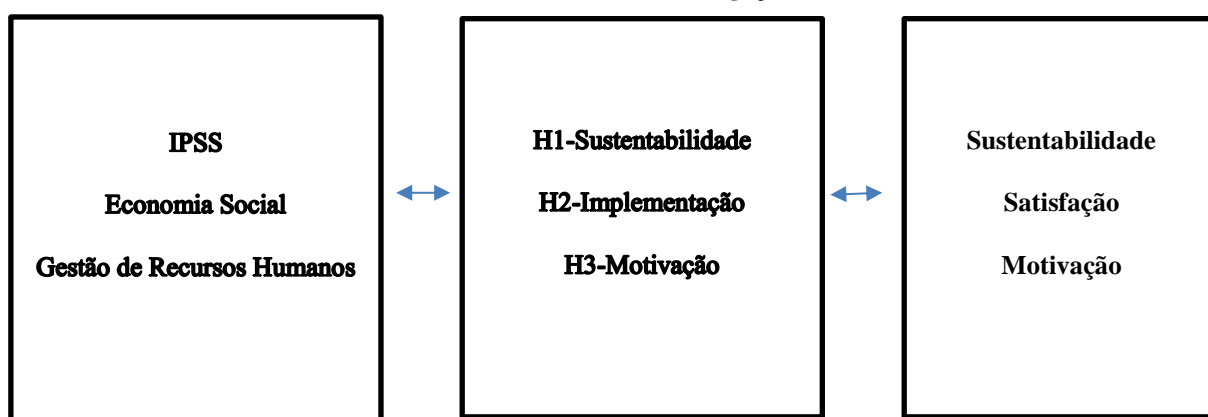
I.5 – Proposta de um modelo conceptual de investigação

Face ao enquadramento teórico desenvolvido nos anteriores capítulos, propomos o modelo conceptual de investigação pelo qual procuramos identificar as possíveis relações existentes entre economia social, gestão de recursos humanos e IPSS.

O modelo conceptual de investigação com a representação das hipóteses está ilustrado na tabela 1.

De acordo com o modelo pretendemos verificar até que ponto as IPSS fazem a gestão dos seus recursos humanos com o propósito de atingir a sustentabilidade da instituição, e a satisfação e motivação dos seus colaboradores

Tabela 1 – Modelo de Investigação



Fonte: Elaboração Própria, 2017

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

II.1 – Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de pessoas

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem vindo ao longo dos anos a ser considerada como a base essencial para a mudança organizacional, na construção da competitividade e no atual contexto socioeconómico. A importância da Gestão de Recursos Humanos fez emergir novas conceções acerca da distribuição das pessoas pelas atividades das Instituições. Os recursos humanos referem-se às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos colaboradores (Gerharte, Noe, Hollenbeck & Wright, 2000, p. 4).

Pynes (2009) considera que a chave do sucesso reside em ter trabalhadores qualificados e flexíveis que respondam eficientemente à mudança e que as organizações sem fins lucrativos deverão integrar a Gestão de Recursos Humanos no seu plano estratégico. Para este autor, a GRH refere-se aos sistemas formais da organização que asseguram a correta utilização dos conhecimentos, das capacidades, habilidades e outras características dos seus colaboradores, procurando a concretização dos objetivos globais da organização. (Pynes, 2009)

Uma questão impõe-se neste âmbito: o que é que a função incorpora, a gestão de pessoal ou das pessoas? Não se trata de um artifício de linguagem ou de um exercício de escrita. São duas formas de gestão que se distinguem. Apesar de se tratarem de designações distintas e de se inscreverem temporalmente em contextos diferentes, a separação da(s) realidade(s) em que se movem não é evidente. Será que no período em que a designação “Administração de Pessoal” apareceu, com maior naturalidade (até aos anos 80), não se praticava uma Gestão de Recursos Humanos e vice-versa? Será que a gestão efetiva dos recursos humanos não implicaria uma considerável dose de empenho e resultados económicos mais proveitosos? (Caldwell, 2003).

Entendemos que a GRH começa a ter uma maior amplitude de ação no que respeita a uma orientação de gestão mais vocacionada para o longo-prazo, tendo uma intervenção menos reativa do que a “Administração de Pessoal”. O facto de os trabalhadores serem vistos como ativos a otimizar, enquanto recursos competitivos, também contribui para a distinção. Uma adequação eficaz a uma envolvente que sofre modificações constantes pressupõe a

capacidade de antecipação das organizações face à concorrência, lendo com antecedência os sinais que o mercado vai transmitindo, permitindo-lhes tomar decisões mais rápidas (Beaumont, 1993; Parente, 2004).

Por seu turno, a Gestão de Recursos Humanos é tida por alguns autores como a Gestão das Pessoas, dando corpo à expressão de Follet segundo a qual a Gestão é a “arte de obter resultados através das pessoas” (Cabral-Cardoso, 1999). Esta terminologia denota, à partida, uma valorização do indivíduo, atribuindo importância à sua carreira, à satisfação profissional e pessoal, ao bem-estar, às relações trabalho-família e às questões sociais abrangentes como a igualdade de oportunidades ou a gestão da diversidade (Beaumont, 1993).

Um maior investimento no capital humano pressupõe políticas vocacionadas para o Recrutamento (atração) e para a Formação, que, como a Gestão de Carreiras, são vetores determinantes no desenvolvimento de competências. A natureza da função Recursos Humanos sofre a influência de uma assunção mais estratégica de gestão (Beaumont, 1993).

De acordo com esta visão, Parente (2004) apresenta um conjunto de características que as organizações devem apresentar:

- 1) Primazia das pessoas e do cumprimento da missão sobre o capital e o lucro;
- 2) Democraticidade interna, equidade e a transparência;
- 3) Cooperação e solidariedade, associadas à não maximização do lucro, o qual é inexistente, redistribuído ou reinvestido;
- 4) A oferta de bens/serviços necessários e de qualidade aos seus membros ou à comunidade;
- 5) Autonomia na gestão face ao Estado e ao setor privado (Parente, 2004, p. 15).

De acordo com Carvalho (2005, cit. por Santos, Félix e Carvalho, 2009), o sucesso das organizações está intimamente ligado ao desempenho, ao comprometimento, às ações, às decisões e ideias dos seus recursos humanos. Assim, a gestão dos RH adquire grande importância em qualquer organização e, quando desenvolvida estrategicamente, pode beneficiar, significativamente, a concretização dos objetivos e o alcançar da missão da organização.

A falta de envolvimento/comprometimento ocorre pela falta de comunicação formal e informal e pelo desconhecimento que os órgãos da direção têm da atividade exercida pelos seus colaboradores. Tudo isto gera desmotivação, insatisfação, absentismo, *burnout* e,

situações e processos de assédio moral (pressão permanente no local de trabalho com base numa incompetência não existente) (Bordalo, 2010).

Amaral (2012) refere que “o grande compromisso da gestão de pessoas em organizações sem fins lucrativos é garantir a sustentabilidade económica e o cumprimento do conjunto de valores que as caracterizam e diferenciam das organizações públicas e privadas” (Amaral, 2012, p. 17) .

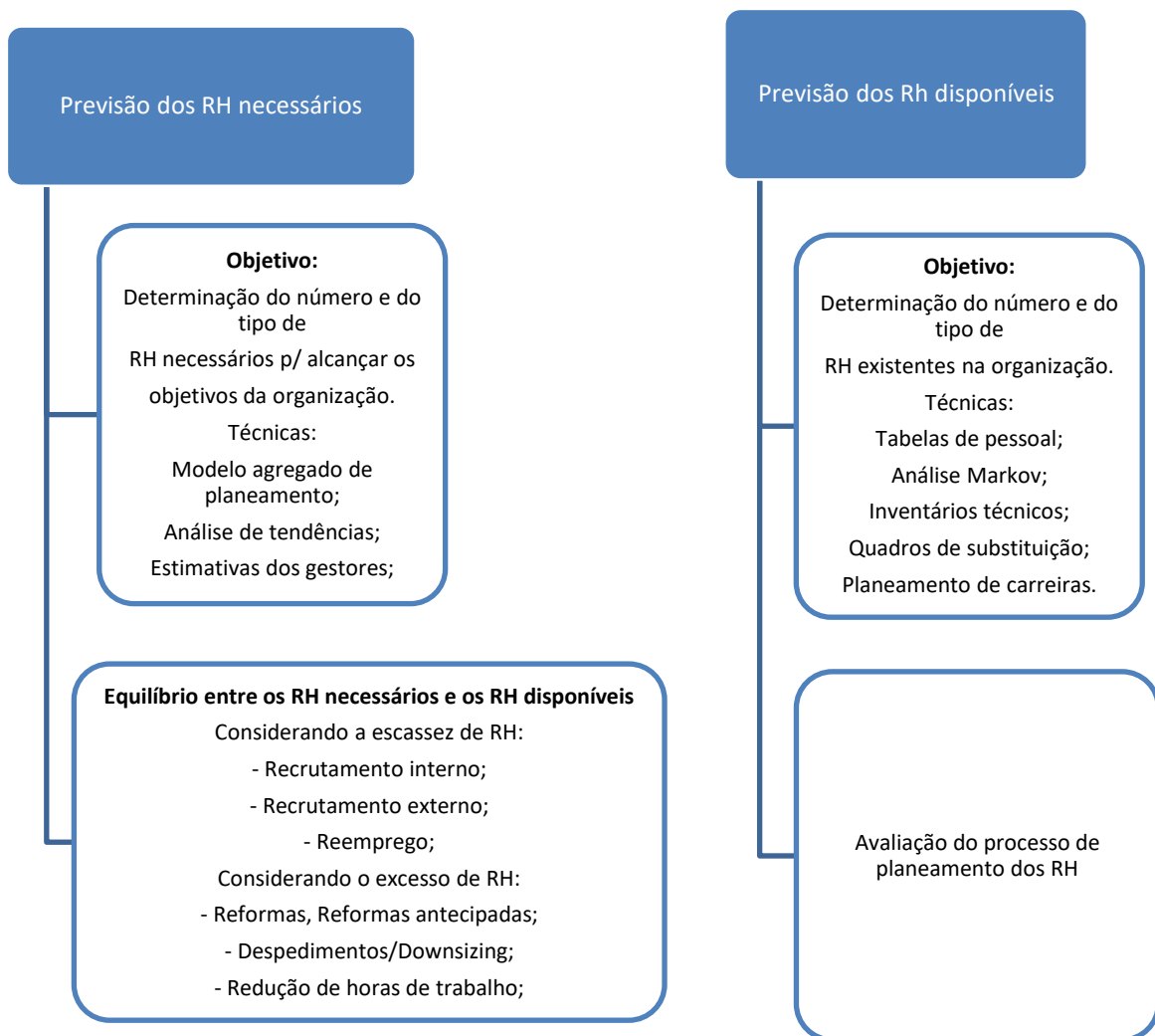


Figura 1 – Recursos Humanos
Fonte: Elaboração própria, 2017

II.1.1 – Tipologias de sistemas de avaliação de desempenho

Segundo Tavares (2010), a avaliação de desempenho é uma atividade da gestão de pessoas por meio da qual se visa apreciar a forma como cada trabalhador desenvolve o seu trabalho,

detetando os pontos fortes e fracos que este apresenta no exercício da sua atividade, com o objetivo de o ajudar a desenvolver as suas competências.

Existem vários tipos de avaliação de desempenho e a sua escolha é uma decisão que varia de instituição para instituição. Cada tipo de avaliação apresenta vantagens e desvantagens em relação aos outros, cabe ao responsável pelo processo de avaliação medir qual deles se adequa à sua realidade, tendo em conta os objetivos e os valores da instituição.

Independentemente de qual o modelo adotado, deve ser preocupação do responsável que implementa a avaliação de desempenho a forma como faz a sua comunicação. Esta deverá ser feita de maneira clara e objetiva a todos os colaboradores, clarificando como o processo será realizado e quais os critérios que estarão na base da mesma avaliação (Tavares, 2010). Com isto queremos realçar a importância da objetividade na avaliação de desempenho, independentemente do modelo que seja escolhido.

Em função deste pressuposto, existem vários sistemas ou métodos de avaliação de desempenho, os quais passaremos a caracterizar partindo dos menos previsíveis para finalizar com os que consideramos mais relevantes na atualidade organizacional.

Escalas gráficas de classificação

É o método mais utilizado nas empresas, avalia o desempenho por meio de indicadores antecipadamente definidos, avaliados através da descrição de desempenho no que respeita à variação de mau a muito bom. Para cada classificação podem haver exemplos de comportamentos esperados para facilitar a observação da existência ou não do indicador. Permite a elaboração de gráficos que facilitarão a avaliação e o acompanhamento do desempenho histórico do avaliado (Caetano, 2008).

Escolha e distribuição forçada

Consiste na avaliação dos indivíduos através de frases descritivas de determinado tipo de desempenho em relação às tarefas que lhes foram atribuídas, entre as quais o avaliador é forçado a escolher a mais adequada para descrever os comportamentos do avaliado. Este método busca minimizar a subjetividade do processo de avaliação de desempenho (Tavares, 2010).

Pesquisa de campo

Baseado na realização de reuniões entre um especialista em avaliação de desempenho da área de recursos humanos com cada chefe, para avaliação do desempenho de cada um dos seus subordinados, levantando-se os motivos de tal desempenho por meio de análise de factos e situações. Este método permite um diagnóstico padronizado do desempenho, minimizando a subjetividade da avaliação. Ainda possibilita o planeamento, conjuntamente com o líder, do desenvolvimento profissional de cada um (Bergamini, 1988).

Incidentes críticos

Enfoca as atitudes que representam desempenhos altamente positivos (sucesso), que devem ser realçados e estimulados, ou altamente negativos (fracassos), que devem ser corrigidos através de orientação constante. O método não se preocupa em avaliar as situações normais. No entanto, para haver sucesso na utilização desse método é necessário o registro constante dos fatos para que estes não passem despercebidos (Bergamini, 1988).

Comparação de pares

Também conhecida como comparação binária, faz uma comparação entre o desempenho de dois colaboradores ou entre o desempenho de um colaborador e sua equipe, podendo fazer o uso de fatores para isso. É um processo muito simples e pouco eficiente, mas que se torna muito difícil de ser realizado quanto maior for o número de pessoas avaliadas (Bandeira, 2007).

Autoavaliação

É a avaliação feita pelo próprio avaliado com relação a sua *performance*. O ideal é que esse sistema seja utilizado conjuntamente a outros sistemas para minimizar o forte viés e a falta de sinceridade que podem ocorrer (Santos & Schmidt, 2006).

Relatório de *performance*

Também chamada de avaliação por escrito ou avaliação da experiência, trata-se de uma descrição mais livre acerca das características do avaliado, seus pontos fortes, fracos, potencialidades e dimensões de comportamento, entre outros aspetos. Sua desvantagem está na dificuldade de se combinar ou comparar as classificações atribuídas e por isso exige a suplementação de um outro método, mais formal (Bandeira, 2007).

Avaliação por resultados

É um método de avaliação baseado na comparação entre os resultados previstos e realizados. É um método prático, mas que depende somente do ponto de vista do supervisor a respeito do desempenho avaliado (Bergamini, 1988).

Avaliação por objetivos

Baseia-se numa avaliação do alcance de objetivos específicos, mensuráveis, alinhados aos objetivos organizacionais e negociados previamente entre cada colaborador e seu superior. É importante salientar que durante a avaliação não devem ser levados em consideração aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou não tivessem sido comunicados ao colaborador. Deve-se, adicionalmente, permitir ao colaborador a sua autoavaliação para discussão com seu gestor (Caetano, 2008).

Padrões de desempenho

Também chamado de padrões de trabalho, é quando há estabelecimento de metas somente por parte da organização, mas que devem ser comunicadas às pessoas que serão avaliadas (Maddux, 1991).

Frases descritivas

Trata-se de uma avaliação através de comportamentos descritos como ideais ou negativos. Assim, assinala-se “sim” quando o comportamento do colaborador corresponde ao comportamento descrito, e “não” quando não corresponde. É diferente do método da Escolha e distribuição forçada no sentido da não obrigatoriedade na escolha das frases (Maddux, 1991).

Além dos enunciados, existem métodos mais recentes. Esta mudança nos métodos de avaliação é a passagem do avaliado como ser passivo para ser agente de mudança. Além disso, a introdução do conceito de competência, compreendida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo levou à criação de novas formas de avaliar as pessoas dentro da organização.

Avaliação 360

Tendo em conta que neste método a avaliação é feita de forma circular, o avaliado recebe retornos de todas as pessoas com quem ele tem relação, assim, participam na avaliação os seus pares, superior imediato, subordinados, clientes, fornecedores, ou seja, a maioria das

pessoas que interagem com o avaliado, numa abrangência de 360° (Sarmiento, Rosinha, & Silva, 2015).

Avaliação de competências

Trata-se da identificação de competências conceituais, conhecimento teórico, técnicas habilidades e atitudes interpessoais necessárias para que determinado desempenho seja obtido (Camara, 2015).

Avaliação de competências e resultados

É a conjugação das avaliações de competências e resultados, ou seja, é a verificação da existência ou não das competências necessárias de acordo com o desempenho apresentado (Camara, 2015).

Avaliação de potencial

Com ênfase no desempenho futuro, identifica as potencialidades do avaliado que facilitarão o desenvolvimento de tarefas e atividades que lhe serão atribuídas. Possibilita a identificação de talentos que estejam trabalhando aquém de suas capacidades, fornecendo uma base para a recolocação dessas pessoas (Sarmiento, Rosinha, & Silva, 2015).

Todos estes tipos de avaliação de desempenho são relevantes para que haja satisfação em sede laboral. No ponto seguinte iremos analisar a sua implicação na organização.

II.2 – Satisfação com o Trabalho

No que à satisfação diz respeito se perguntarmos às pessoas a sua opinião sobre o trabalho que executam, certamente que todos têm fortes opiniões sobre a forma como se sentem (ex. “Gosto imenso do meu trabalho!”), aquilo em que acreditam (ex. “O meu trabalho fornece um importante serviço à comunidade”) e como tencionam comportar-se (ex. “Tenciono procurar um novo emprego”). Se considerarmos que a maior parte das pessoas despendem um terço da sua vida no trabalho e que aquilo que fazemos para ganhar a vida representa um aspeto central da forma como nos pensamos a nós próprios como indivíduos, tais sentimentos ou opiniões fortes não causam estranheza.

A satisfação no trabalho é uma das atitudes mais estudadas na área científica da Psicologia das Organizações. Este interesse deve-se ao facto de ser considerada quer causa, quer consequência de outras variáveis organizacionais relevantes:

- A satisfação pode ser consequência de um trabalho motivador;
- Pode estar na origem de resultados desejados pela organização, tais como uma elevada produtividade, menos rotatividade voluntária e absentismo.

Nas palavras de Locke (1976), a satisfação no trabalho é a resposta afetiva de um indivíduo ao seu trabalho, traduz um estado emocional positivo ou agradável resultante da apreciação do trabalho ou da experiência do trabalho.

Existem três dimensões importantes na satisfação laboral: trata-se uma resposta emocional a uma situação no trabalho, não podendo ser vista apenas inferida; É muitas vezes determinada pelo grau em que os resultados alcançados satisfazem ou excedem expectativas, determinando atitudes positivas ou negativas face ao trabalho; representa várias atitudes relacionadas.

A complexidade da atitude face ao trabalho é bastante complexa, determina e é determinada por muitas variáveis. Nem toda a pessoa que realiza o mesmo tipo de trabalho está igualmente satisfeita. Existem determinados grupos para quem foram identificados alguns padrões de satisfação no trabalho. Não só é possível que certos grupos de pessoas estejam insistentemente mais satisfeitos do que outros, como também é provável que alguns indivíduos estejam insistentemente satisfeitos ou insatisfeitos com o seu trabalho (Tavares, 2010).

O trabalho ou a função de uma pessoa é mais do que as atividades óbvias. O trabalho requer interação entre colegas e superiores hierárquicos, requer que sejam seguidas determinadas regras, normas e políticas organizacionais, que sejam alcançados os objetivos de desempenho, requer que muitas vezes se viva com condições de trabalho que estão abaixo do ideal e do que a pessoa gosta.

Isto significa que o grau de satisfação do indivíduo é uma soma complexa de um conjunto de elementos do trabalho. Para avaliar a satisfação no trabalho, é necessário identificar os elementos-chave no trabalho e perguntar aos colaboradores quais os sentimentos que têm relativamente a cada um deles. Fatores típicos a incluir são a natureza do trabalho, o salário, a supervisão, as oportunidades de promoção e as relações com os colegas (Serrano, 2015).

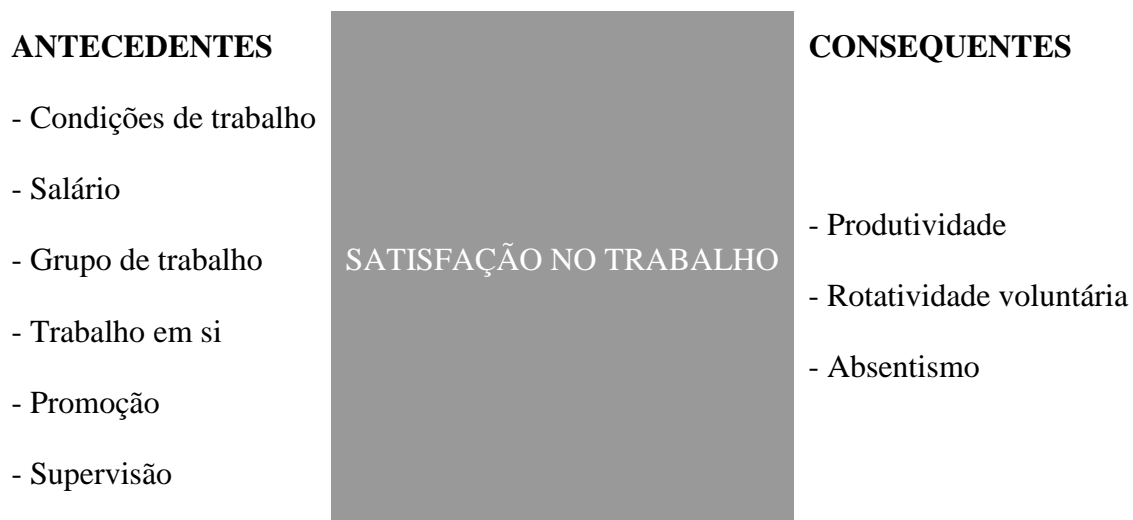


Figura 2 – Satisfação no Trabalho

Fonte: Elaboração própria, 2017

A gestão de GRH tem vindo ao longo dos anos a ser considerada como a base essencial para a mudança organizacional, na construção da competitividade e no atual contexto socioeconómico. A importância da GRH faz emergir novas concessões acerca da distribuição das pessoas pelas atividades da organização. A gestão de recursos humanos é baseada na afetação do comportamento e no seu alinhamento com os objetivos organizacionais.

A gestão de pessoas, a sua liderança, direção e controlo estão diretamente relacionadas com as dimensões percebidas pelos seus colaboradores como determinantes para o seu desempenho profissional.

Para uma organização se desenvolver de modo sustentado, tem de ver assegurado um razoável nível de comprometimento e de esforço conjugado por parte dos seus profissionais. A abordagem sobre motivação e satisfação no trabalho é, por isso, um tema atual com grande impacto na produtividade das organizações, a conceção atual substitui a ênfase que antes era colocada nas tarefas, pela ênfase que agora é colocada nas pessoas. Razão pela qual, as organizações se preocupam com a motivação dos seus colaboradores com o intuito de os manter comprometidos e envolvidos com os objetivos da organização.

O colaborador é considerado como um ser complexo, cujo comportamento na organização resulta de fatores motivacionais, sendo eles: a realização; o reconhecimento; o trabalho em si mesmo; a responsabilidade; as possibilidades de crescimento dentro da organização (Fernandes, 2018).

II.3 – Motivação

As teorias sobre motivação sucederam-se na procura de um modelo de aplicação universal. Atualmente crê-se que os fatores que podem influenciar a motivação de cada indivíduo variam em função de cada situação específica (Pinto, et al., 2016).

Para Maslow (2000), a motivação humana segue uma hierarquia de necessidades, que vão das necessidades fisiológicas até às necessidades mais elevadas de autorrealização. Ele classifica as necessidades humanas numa hierarquia de cinco grupos, classificação esta conhecida como pirâmide das necessidades. Existiriam, assim necessidades:

- Fisiológicas ou de sobrevivência, que são as mais básicas, aquelas que levam a agir para assegurar a sobrevivência, tais como a alimentação e a reprodução quando não estão satisfeitas, nenhuma outra necessidade desencadeia motivação;
- De segurança, que englobam a proteção física, contra a falta de saúde e outros riscos;
- Sociais, que estão ligadas à necessidade de o indivíduo ter relacionamento social. Satisfeitos os dois anteriores níveis de necessidades, o indivíduo passaria a ser motivado a este nível;
- - De estima, que engloba a necessidade que as pessoas têm de aceitarem a auto-avaliação que fazem do seu desempenho (auto-estima), de se sentirem úteis e que os outros o reconheçam. Satisfeitas as necessidades dos anteriores níveis, seriam estas as que passariam a motivar o profissional;
- -De auto-realização, ou seja, de desenvolver ao máximo as suas capacidades. Esta seria a mais nobre das necessidades; aquela a que os gestores teriam de recorrer, uma vez satisfeitas as anteriores, para motivar o profissional. Englobam-se, aqui, por exemplo os desafios sobre o grau de dificuldade do trabalho a desenvolver, o conteúdo de criatividade do trabalho (Pinto, et al., 2016).

Enquanto Maslow fundamentava a sua teoria em fatores individuais, Herzberg baseia-se em fatores exteriores ao indivíduo, ligados ao seu ambiente externo e ao seu trabalho. Para Herzberg (1988), a motivação das pessoas depende de dois fatores:

- Fatores higiênicos dizem respeito às condições físicas do ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da organização, clima organizacional, oportunidades de crescimento. Segundo Herzberg, estes fatores são suficientes apenas para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas. A ausência desmotiva, mas a presença não é elemento motivador. São chamados fatores intrínsecos ou ambientais.
- - Fatores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si. Incluem liberdade de decidir como executar o trabalho, uso pleno de habilidades pessoais, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho e autoavaliação de desempenho. São chamados fatores intrínsecos.

Enquanto Maslow e Herzberg analisam a relação entre as necessidades internas e o esforço resultante para cumpri-las, a teoria de Vroom afirma que o esforço, desempenho e recompensa estão ligados à motivação de uma pessoa.

Segundo Vroom (1964), o comportamento resulta de escolhas consistentes entre alternativas. Usa as variáveis expectativa, instrumentalização e valência para explicar o comportamento.

- Expectativa diz respeito a que o aumento do esforço levará a um aumento de desempenho, ou seja, se eu trabalhar mais então isso será melhor. É a certeza de que o esforço de alguém resultará na obtenção de metas de desempenho desejado;
- - Instrumentalização diz respeito à percepção de que uma pessoa receberá uma recompensa se a expectativa de desempenho for cumprida, ou seja, eu faço um bom trabalho, há nele algo para mim. Esta recompensa pode apresentar-se na forma de aumento salarial, promoção ou reconhecimento.
- - Valência diz respeito à importância que o indivíduo atribui às recompensas. Os desejos ou objetivos individuais podem ser classificados pela sua importância, representando o quanto aquele desejo pode ou não influenciar a motivação, de acordo com a importância que tem para a pessoa. Por exemplo se alguém é motivado principalmente pelo dinheiro pode não valorizar ofertas de tempos livres.

Os temas tratados nos pontos anteriores, satisfação e motivação são pontos relevantes para a atividade laboral no terceiro setor, tendo implicações na economia social.

II.4 – Terceiro Setor/Economia Social

Em Portugal, o conceito de economia social está pouco desenvolvido quando comparado com outros países europeus, nomeadamente com a Suécia e a Finlândia.

Segundo Quintão (2004, cit. por Amaral, 2013), o setor da economia social em Portugal engloba organizações prestadoras de serviços que suplementam ou complementam os serviços públicos nas áreas da saúde, educação e serviços sociais e organizações estruturadas através das quais os indivíduos se podem juntar de forma a fazerem face a necessidades da comunidade.

O terceiro setor pode ser caracterizado como aquele que representa o conjunto de iniciativas da sociedade civil organizada, tendo como base a ação voluntária, com o objetivo do desenvolvimento social.

O terceiro setor será sem fins lucrativos, ou seja, aquele onde o motivo central de atuação é o da satisfação de uma necessidade através da auto-organização dos próprios interessados ou da mobilização dos cidadãos. O que distinguiria uma organização do terceiro setor seria a prestação de serviços numa perspetiva de não “ganhar dinheiro ou de disponibilizar benefícios, mas sim, de satisfazer necessidades” (Jacob, 2001; Ribeiro, 2001).

Ribeiro (2001) refere e enumera algumas características de uma organização do terceiro setor:

- Criação associativa de raiz, visando suprir uma necessidade;
- Gestão democrática;
- Convergência tendencial utente/cliente;
- Reintegração social dos lucros.

Nunes et al. (2001) sintetizam as características das organizações do terceiro setor da seguinte forma:

- Organizações dotadas de gestão autónoma face ao Estado;
- Não prosseguem fins lucrativos;
- Praticam uma gestão democrática e participativa;

- Orientam-se de acordo com o princípio do predomínio do fator trabalho sobre o capital, pelo que enfatizam a qualidade do serviço a prestar aos seus destinatários, bem como a aposta no desenvolvimento dos que nela trabalham;
- Operam segundo um modelo organizacional inspirado nas fórmulas empresariais existentes noutros setores;
- Assumem formas organizacionais muito diversificadas;
- Tem em vista o bem-estar ou o equilíbrio social.

II.4.1 – Caracterização do Terceiro setor em Portugal

Desde os anos de 1950 até ao choque petrolífero em 1973, os países desenvolvidos da Europa conheceram um período em que o crescimento económico, a competitividade e a solidariedade se complementaram. O crescimento económico baseado em ganhos de produtividade e geração de emprego, na melhoria dos rendimentos das famílias e no consequente aumento da procura do consumo, permitiu avançar nos três grandes objetivos do Estado-providência – pleno emprego, serviços sociais universais e assistência social (Bordalo, 2010).

Neste contexto, à semelhança do que acontecia no resto da Europa, em Portugal, o Estado Providência progrediu com a combinação de dois fatores: a prosperidade económica e a coesão social. O seu princípio geral assentava num sistema em que os Governos podiam e deviam assumir a responsabilidade de manterem condições de vida aceitáveis para todos os cidadãos. Assim, o Estado atuava em três frentes distintas:

- Regulação da economia de mercado de forma a manter altos níveis de emprego;
- Universalidade dos serviços sociais prestados (educação, segurança social, assistência médica, habitação) de forma a satisfazer as necessidades básicas de todos sem exceções;
- Rede de segurança dos serviços de assistência, baseados na comprovação de falta de rendimentos ou de meios para enfrentar casos excecionais de necessidades ou para aliviar a pobreza.

No final da década de 1970, assiste-se ao fim do ciclo de crescimento económico e consequentemente, à crise do Estado-Providência. O Estado, devido a fatores de ordem financeira, passa a assumir despesas superiores aos seus recursos. A crise subsequente deve-se a questões financeiras, mas também aos aspetos estruturais da atuação do Estado e a elementos de ordem sociológica e cultural (Bordalo & Cruz, 2010).

Na sociedade atual, o conceito de cidadão inclui direitos e deveres de participação cívica, direitos de proteção na adversidade e deveres de solidariedade. Ao Estado é exigido que garanta esses direitos, mesmo que não possa assegurar a totalidade dos serviços. Portanto, será ele o impulsionador das comunidades, procurando alianças na sociedade civil para que a própria sociedade possa garantir e fazer valer os direitos dos seus membros. Desta rede social farão parte a família e a vizinhança, a rede de iniciativa social solidária constituída pelas IPSS e outras associações não lucrativas, as redes públicas garantidas pelo Estado e as redes sociais lucrativas garantidas pelo Estado (Tavares, 2010).

O primeiro estatuto das IPSS, nos termos constitucionalmente previstos, surgiu apenas em 1979, conforme decreto-lei em vigor à data. O contexto em que foi elaborado é elucidativo sobre a maneira como a emergência de uma estrutura institucional reguladora representa, de facto, a criação de consensos entre os interesses e as estratégias divergentes, desenvolvidos por atores com poderes diferenciados.

A primeira revisão constitucional de 1982 substituiu a expressão “Instituições Privadas de Solidariedade Social “por” Instituições Particulares de Solidariedade Social”.

Em 1984, foi aprovada a primeira lei de bases da segurança social do período pós 25 de Abril. A sua estrutura tripartida era constituída pelo regime contributivo, não contributivo e pela ação social, esta última tinha por função suprir as lacunas que os regimes contributivos e não contributivos não conseguiam preencher. As leis de bases seguintes que se sucederam em 2000, 2002 e 2007 foram revelando entendimentos diferentes sobre a natureza da ação social (Almeida, 2011).

A Lei de Bases da Economia Social (Lei nº 30/2013, de 8 de maio) estabelece o regime jurídico aplicável à economia social e determina medidas de incentivo à sua atividade em função dos princípios e fins que lhe são próprios. Esta Lei tem em vista fortalecer as instituições sociais, não só assegurando e melhorando a sua sustentabilidade financeira, como capacitando os seus dirigentes e desburocratizando procedimentos. O tema da Economia Social vem assumindo crescente relevância, nomeadamente face ao significativo

peso do chamado terceiro sector no Produto Interno Bruto e ao contributo relevante que este sector dá para a criação e manutenção de emprego. Num momento de emergência social, o legislador considerou que o papel desempenhado pelas entidades que integram a economia social em áreas como a solidariedade social, a saúde, a educação ou a habitação, exige medidas de reforço da sustentabilidade deste sector. A nova Lei define a Economia Social como o conjunto das actividades económico-sociais livremente levadas a cabo por entidades cuja missão vise o interesse geral da sociedade ou o interesse dos seus membros, utilizadores ou beneficiários, quando socialmente relevante (Portugal, 2013).

II.4.2 – Organizações Sem Fins Lucrativos/Economia Social

O setor da economia social integra organizações em que não há obtenção de lucro gerado pela organização, onde o património existente é impessoal e se trabalha para um determinado fim ou missão.

Carvalho (2012) considera que uma organização sem fins lucrativos é “uma entidade de iniciativa privada, que fornece bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade” (p. 1).

Na mesma linha de pensamento, Variz (2008) define as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) indicando que a sua função não se limita ao fornecimento de bens, serviços e equipamentos sociais, já que estas contribuem para a propagação de valores de solidariedade, o que faz com que estimulem outros setores da sociedade a adotarem e apoiarem os mesmos valores, fomentando, assim, a necessidade de uma distribuição mais equitativa dos recursos.

Nas palavras de Franco (2000) evidencia uma definição para as organizações sem fins lucrativos apelando à sua complexidade e às suas limitações. O autor defende que as organizações sem fins lucrativos podem não ter uma conceção precisa, visto que o facto de não serem lucrativas e não se colocarem o lucro como objetivo prioritário também é uma característica do setor público. Por seu lado, Santos (2008) refere que nas OSFL o “lucro” pode ser medido na qualidade dos serviços prestados.

As OSFL são incentivadas a definir uma estratégia mais adequada para a concretização dos diversos objetivos que se propõem cumprir, ou seja, a missão para a qual foram criadas. Na senda dessa orientação deverão ser eficientes, fazendo uma correta otimização dos recursos e sempre que possível assegurar o excedente financeiro indispensável à sua sobrevivência

(criando recursos complementares às participações públicas de que dependem) e, se possível, ao reinvestimento na sua própria atividade (através da inovação de produtos e serviços, na formação dos seus RH, desenvolvimento de tecnologia) (Santos, 2008).

Neste sentido, a distinção entre OCFL (Organizações Com Fins Lucrativos) e OSFL reside no facto de que no caso das primeiras o desempenho financeiro constitui um fim em si mesmo, enquanto nas segundas o desempenho financeiro é apenas um meio através do qual se garante que se manterão vivas para poderem atingir os seus fins próprios, não meramente financeiros, mas, sim, a concretização da sua missão (Santos, 2008).

Por seu lado, Carvalho (2005) refere que o que distingue as organizações lucrativas das não lucrativas é o tipo de clientes que servem. O autor refere a este respeito e considera várias características de diferenciação entre as organizações com fins lucrativos e as organizações sem fins lucrativos: os objetivos das organizações sem fins lucrativos são mais numerosos e diversos. O preço não é definido como no setor lucrativo, e a avaliação de desempenho é extremamente complexa e difícil, devido a uma falta de motivação para o lucro.

As OSFL enquadram-se num novo setor económico e legal, geralmente designado por Terceiro Setor. No entanto, para além desta denominação, são várias as designações atribuídas às organizações não lucrativas, nomeadamente organizações voluntárias, organizações intermediárias, organizações não-governamentais, economia social, organizações da sociedade civil, setor não lucrativo (Ferreira, 2004; Franco et al, 2005).



Figura 3 – Origem da Misericórdia

Fonte: Elaboração própria, 2017

Na figura 3 pretendemos criar uma estrutura que parte do geral para o particular, assim, ilustrando a forma como a lei da economia social tem implicações nas misericórdias.

II.4.3 – Misericórdias

Na sequência da nacionalização dos hospitais da Misericórdia, as Misericórdias decidem organizar os seus interesses face ao Estado. Assim, no V Congresso das Misericórdias,

realizado em 1976, foi constituída a União das Misericórdias Portuguesas (UMP), logo reconhecida pelo Estado como parceiro social para assumir determinadas funções, nomeadamente, emitir pareceres sobre a constituição da comissão que deveria elaborar o primeiro estatuto e sobre o próprio projeto de estatuto (Hespanha et al., 2000). Desde aí, o papel de parceiro social das uniões representativas do terceiro setor foi sendo crescentemente afirmado, estando sempre presente na redação dos diplomas reguladores do setor.

Pese embora as Misericórdias sejam organizações sociais sem fins lucrativos têm as suas especificidades, são associações de fiéis, reconhecidas na ordem jurídica canónica, cuja finalidade consiste na prática das catorze obras de misericórdia, tanto corporais como espirituais e de todas as outras expressões de participação ativa da obra de misericórdia, interpretadas à luz da doutrina social da Igreja, visando o exercício pluridimensional da caridade e o serviço e apoio com solidariedade social aos que precisam, bem como na prática dos atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional informado pelos princípios da doutrina e moral cristãs (Santa Casa da Misericórdia de Mesão Frio, 2015).

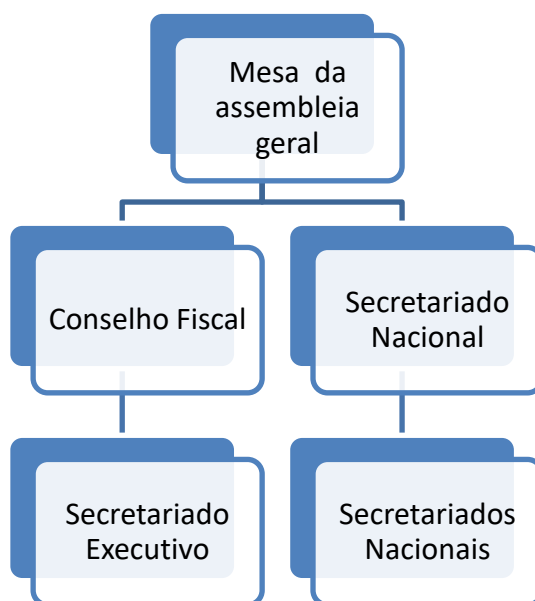


Figura 4 – Estrutura e Organização da União das Misericórdias Portuguesas

Fonte: Elaboração Própria, 2017

II.4.3.1 – A Misericórdia Mesão Frio

A Santa Casa da Misericórdia de Mesão Frio tem a sua origem no ano de 1560. Com o rigor possível das fontes históricas conhecidas, é assente que seus fundadores foram André da Fonseca e Verónica Mesquita. Inclusive, André da Fonseca foi por força das circunstâncias

o primeiro Provedor desta Santa Casa, a qual, conforme Alvará de El-Rei D. Sebastião, de 4 de junho de 1577, começou por se reger pelos estatutos da excelsa Irmandade da Misericórdia de Lisboa. Daí ser justo afirmar que Santa Casa participou, desde logo, na era quinhentista, no grandioso movimento de fraternidade cristã que promoveu as primeiras Misericórdias, e que depois levou a que se multiplicassem e atingissem o cômputo de 61 Irmandades da Misericórdia em 1525 e um total de 112 em 1599 (Santa Casa da Misericórdia de Mesão Frio, 2015).

Tendo sido instituída como Irmandade, a Santa Casa da Misericórdia fundamenta-se no espírito e ideais cristãos. Afirmou-se e consolidou-se, ajudando de forma ímpar toda a população Mesão-friense, de tal forma que a história do concelho de Mesão Frio não pode ser feita sem a história desta Santa Casa da Misericórdia, considerando a sua missão prosseguida na prática da caridade cristã e da solidariedade social, bem como “na prática da caridade cristã e da solidariedade social, bem como “na prática de atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional informado pelos princípios da doutrina e moral cristãs” (Santa Casa da Misericórdia de Mesão Frio, 2015).

Na atualidade, é seu mérito acolher e servir quase quatrocentas pessoas carenciadas ou necessitadas de apoio em respostas sociais diversificadas e complementares, bem como: Estruturas Residenciais para pessoas Idosas, Centro de Dia; Apoio Domiciliário; Creche; Centro de Atividades de Tempos Livres (CATL) e cantina social (Santa Casa da Misericórdia de Mesão Frio, 2015).

A irmandade da Misericórdia tem personalidade jurídica canónica e, para os efeitos daí decorrentes, enquanto irmandade encontra-se sujeita ao Ordinário Diocesano de modo similar ao das demais associações de fiéis, tem ainda personalidade jurídica civil, com enquadramento legal do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade social e natureza de pessoa coletiva de utilidade pública, bem como é entidade de economia social nos termos e para os efeitos previstos na lei de Bases da Economia Social (Santa Casa da Misericórdia de Mesão Frio, 2015).

A Irmandade da Misericórdia é constituída na forma associativa de irmandade e tem duração por tempo indeterminado, além dos princípios da fé cristã e do humanismo social, a Irmandade da Misericórdia procede, outrossim, nas relações com a comunidade em que se insere e com o Estado e as autarquias locais, com respeito pela sua autonomia e de harmonia com os princípios orientadores da economia social, nomeadamente os da justiça, equidade,

solidariedade, cooperação, subsidiariedade, complementaridade e participação, em defesa da dignidade e da sacralidade da pessoa humana, independentemente da sua raça, sexo, língua, credo religioso, convicções políticas, ou condição social, sempre no sentido da valorização integral da família bem como da opção preferencial pelos pobres, ou pessoas com maior fragilidade social, e pelos que necessitam de apoio (Santa Casa da Misericórdia de Mesão Frio, 2015).

Sem quebra da sua autonomia e independência, respeitando a identidade e os princípios que a criaram e orientam, a Irmandade da Misericórdia pode, com vista a desenvolver-se e melhor prosseguir os seus fins:

- a) Efetuar acordos de cooperação e estabelecer parcerias com o Estado, seja com organismos da administração pública direta e indireta, seja com autarquias locais, assim como Santas Casas da Misericórdia ou Instituições Particulares de Solidariedade Social, e com entidades dos setores público, social ou privado, reconhecidas e empenhadas na prática da solidariedade social e no desenvolvimento de ações ou na promoção de projetos de economia social, quer de responsabilidade partilhada quer em regime de complementaridade;
- b) Promover e dinamizar a cooperação, envolvendo colaboração e participação, com as autoridades e população locais em tudo o que respeite à inserção, manutenção e ao desenvolvimento dos seus serviços, obras e respostas sociais, existentes ou a criar (Santa Casa da Misericórdia de Mesão Frio, 2015).

A Irmandade da Misericórdia é membro da União das Misericórdias Portuguesas, com todos os deveres e direitos inerentes (Santa Casa da Misericórdia de Mesão Frio, 2015).



Organograma da Santa Casa da Misericórdia de Mesão Frio

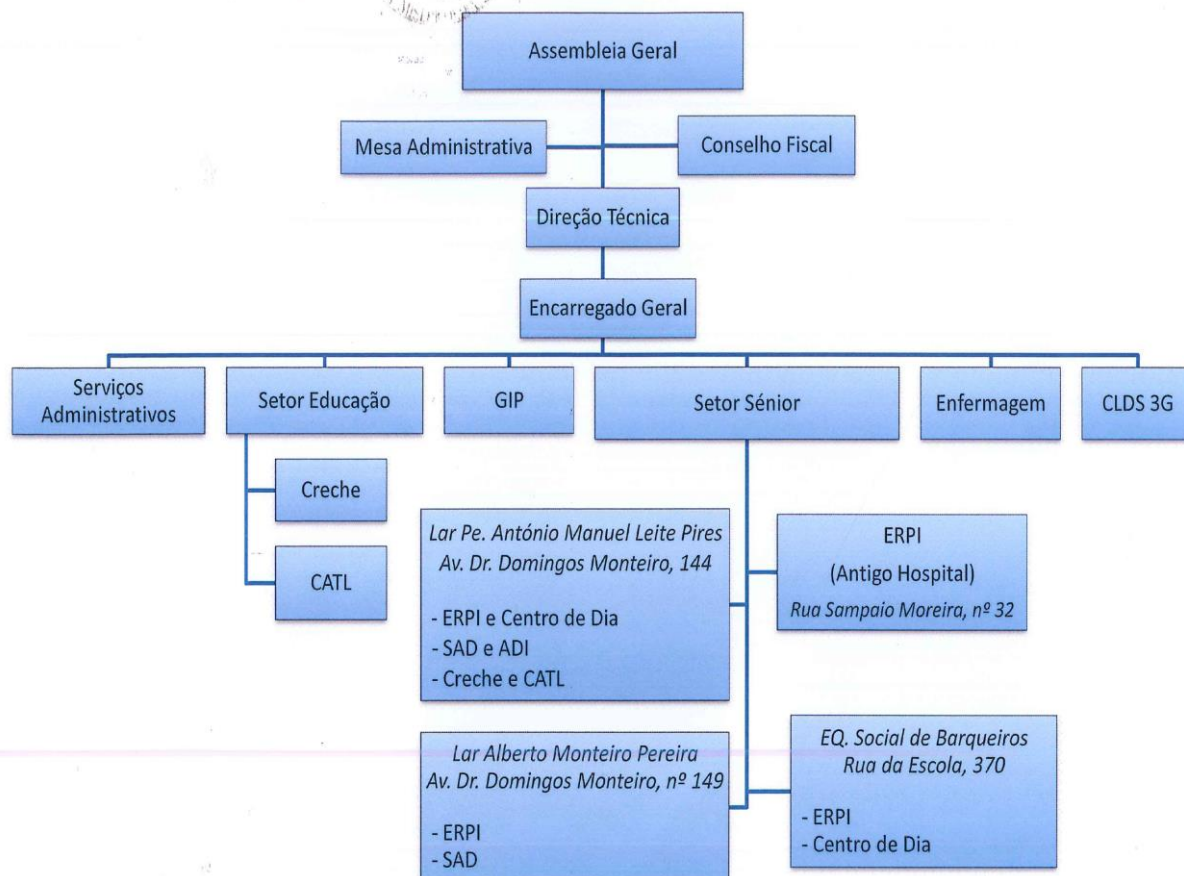


Figura 5 – Organograma

Fonte: Santa Casa da Misericórdia, 2015

A Misericórdia atua na área da educação com a creche e com o centro de atividades de tempos livres, na área social desempenha funções na cantina social, serviço apoio domiciliário, centro de dia, estrutura residencial para pessoas idosas, apoio domiciliário integrado.

De modo a conseguir alcançar os objetivos a que se propôs, a Misericórdia conta atualmente com diversas respostas sociais direcionadas para diferentes grupos sociais e faixas etárias, desenvolvendo as seguintes atividades tipificadas pela Segurança Social.

II.4.3.2 – Respostas Sociais da IPSS

Centro de Dia é uma resposta social, desenvolvida em equipamento, que consiste na prestação de serviços que contribuem para a manutenção das pessoas no seu meio habitual de vida, visando a promoção da autonomia e a prevenção de situações de dependência ou o seu agravamento. De entre os serviços prestados pelo Centro de Dia, salienta-se também a possibilidade do desenvolvimento do Serviço de Apoio Domiciliário (Instituto da Segurança Social,IP., 2014).

A **Estrutura Residencial** constitui-se como uma resposta social, desenvolvida em equipamento, destinada a alojamento coletivo, num contexto de “residência assistida”, para pessoas com idade correspondente à idade estabelecida para a reforma, ou outras em situação de maior risco de perda de independência e/ou de autonomia que, por opção própria, ou por inexistência de retaguarda social, sem dependências causadas por estado agravado de saúde do qual decorra a necessidade de cuidados médicos e paramédicos continuados ou intensivos, pretendem integração em estrutura residencial, podendo aceder a serviços de apoio biopsicossocial, orientados para a promoção da qualidade de vida e para a condução de um envelhecimento sadio, autónomo, ativo e plenamente integrado (Instituto da Segurança Social,IP, 2014).

A **Creche** constitui uma das primeiras experiências da criança num sistema organizado, exterior ao seu círculo familiar, onde irá ser integrada e no qual se pretende que venha a desenvolver determinadas competências e capacidades. A creche é um equipamento de natureza socioeducativa, vocacionado para apoio à família e à criança, destinado a acolher crianças até aos 3 anos de idade, durante o período correspondente ao impedimento dos pais ou de quem exerça as responsabilidades parentais (Instituto da Segurança Social,IP, 2014).

O **Serviço de Apoio Domiciliário** constitui uma resposta social organizada a que as pessoas em situação de dependência podem ter acesso para satisfação de necessidades básicas e específicas, apoio nas atividades instrumentais da vida quotidiana e atividades socio recreativas. Este conjunto de serviços é prestado no domicílio habitual de vida do cliente, contribuindo para a promoção da sua autonomia e a prevenção de situações de dependência ou seu agravamento (Instituto da Segurança Social, 2014).

A **Cantina Social** é uma resposta que visa apoiar, mediante o fornecimento de refeições, indivíduos, famílias ou grupos sociais desfavorecidos ou desprovidos de estruturas familiares de apoio, fornecendo refeições 365 dias por ano (Florinhas do Vouga 75, 2015).

Centro de Atividades de Tempos Livres é uma resposta social desenvolvida em equipamento ou serviço, que proporciona atividades de lazer a crianças e jovens a partir dos 6 anos, nos períodos disponíveis das responsabilidades escolares e de trabalho, desenvolvendo-se através de diferentes modelos de intervenção, nomeadamente acompanhamento/inserção, prática de atividades específicas e multiatividades (Instituto de Segurança Social,IP, 2006).

Tendo em conta o organograma da SCMMFRIO, a tabela abaixo exposta retrata o número de colaboradores envolvidos em cada resposta social, considerando também o setor administrativo.

Tabela 2 - Colaboradores das Respostas Sociais

Área	Resposta Social	Número de colaboradores
Educação	CATL	2
	Creche	7
Social	ERPI Lar Novo	15
	CD	12
	SAD	11
	ERPI	7
	SAD	12
	ERPI	12
	ERPI	15
	CD	
Administrativa		2

Fonte: Elaboração Própria, 2017

CAPÍTULO III – DESENHO METODOLÓGICO

III.1 – Delimitação do universo

O universo do nosso estudo será a totalidade dos colaboradores, dado que possuem as características definidas para o referido estudo de satisfação.

Dos 93 colaboradores da instituição apenas 80 responderam ao questionário, os 13 colaboradores não responderam porque foi de sua opinião não participarem no estudo.

Numa rápida análise ao universo de respondentes verifica-se que 95% é do sexo feminino, as idades que mais se destacam situam-se entre os 40 a 49 e os 50 a 59, com “23” inquiridos e com uma percentagem de 31,3%, quanto à escolaridade verifica-se que a frequência do 9º ano é a mais representativa, com “33” inquiridos e uma percentagem de 41,3%, em relação ao estado civil o que mais se destaca é o de casado, com “55” respostas e uma percentagem de 68,8% (ver apêndice 1).

III.2 – Técnicas de recolha de dados

Para explicar esse comportamento foi pedido aos colaboradores para responderem a um questionário, sendo este uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vividas. Trata-se de uma técnica que baseia a sua observação em dados disponíveis, suscitando as informações (Rei, 2000).

Porque as pessoas são agentes importantes para o bom funcionamento da IPSS, e sendo a satisfação um dos pontos essenciais para a sobrevivência de qualquer instituição/organização ou serviço, porque influencia a qualidade da sua prestação (Lopes, 2012), desenvolvemos um questionário para inquirir a satisfação dos colaboradores. Como já foi referido, os questionários de satisfação têm como objetivo conhecer as perceções dos colaboradores relativamente a um conjunto de dimensões organizacionais relativas à Misericórdia de Mesão Frio. O questionário foi preenchido de forma anónima pelo universo anteriormente descrito.

O questionário utilizado foi o modelo dos Manuais de Gestão da Qualidade da Segurança Social, o que tornou desnecessária a sua validação e está subdividido em 8 partes, conforme passamos a explicar.

1. Satisfação global dos colaboradores com a organização, onde se procura apurar a satisfação dos colaboradores relativamente à imagem e ao desempenho global da instituição, considerando as relações e o papel que a Misericórdia tem perante a sociedade, bem como o nível de envolvimento dos colaboradores na instituição.
2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão onde se pretende perceber se os colaboradores estão satisfeitos com a gestão dos seus superiores hierárquicos no que diz respeito à comunicação, atitudes e procedimentos, sistema de recompensas, sistema de avaliação de desempenho e à postura da instituição face à mudança e modernização.
3. Satisfação relativamente às condições de trabalho, onde se pretende conhecer a apreciação dos colaboradores de aspetos como o ambiente de trabalho, modo como a organização lida com os conflitos, a flexibilidade de horários, possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar, possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde, igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais, igualdade de oportunidades nos processos de promoção e igualdade de tratamento na organização.
4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira, onde se pretende avaliar a satisfação o desenvolvimento da carreira e das competências, onde se tenciona compreender se os colaboradores estão satisfeitos com as oportunidades para desenvolver novas competências e também se estão satisfeitos com as ações de formação realizadas na instituição. Quanto ao envolvimento ativo na instituição
5. Níveis de motivação para aprender novos métodos de trabalho, desenvolver trabalho em equipa, participar em ações de formação, participação em projetos de mudança e também nos processos de melhoria.
6. Satisfação com o estilo de liderança do gestor de topo onde pretendemos identificar se este lidera através do exemplo, demonstra empenho no processo de mudança, aceita críticas construtivas, aceita sugestões de melhoria, delega competências e responsabilidades, estimula a iniciativa das pessoas, encoraja a confiança mútua e o respeito, assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança, promove ações de

formação, reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas, adequa o tratamento dado às necessidades e às situações em causa.

7. Satisfação com o estilo de liderança do gestor intermédio, com o que pretendemos identificar se este lidera através do exemplo, demonstra empenho no processo de mudança, aceita críticas construtivas, aceita sugestões de melhoria, delega competências e responsabilidades, estimula a iniciativa das pessoas, encoraja a confiança mútua e o respeito, assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança, promove ações de formação, reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas, adequa o tratamento dado às necessidades e às situações em causa.
8. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços onde pretendemos verificar a satisfação em relação aos equipamentos informáticos, *software* disponível, equipamentos de comunicação disponíveis, condições de segurança, serviços de refeitório e bar, e serviços sociais.

Com a exceção da caracterização dos respondentes, os critérios de avaliação do grau de satisfação foram os seguintes: 1 – MI (Muito Insatisfeito); 2 – I (Insatisfeito); 3 – PS (Pouco Satisfeito); 4 – S (Satisfeito); e, por fim, 5 – MS (Muito Satisfeito).

Além da aplicação do questionário, desenvolvemos ainda uma análise documental (documentação interna da instituição) para perceber detalhadamente como é feita a avaliação de desempenho dos colaboradores.

Nesta análise recorreremos os seguintes impressos:

- Ficha de autoavaliação de funções de chefia
- Ficha de autoavaliação de funções técnicas
- Ficha de autoavaliação de funções operacionais
- Avaliação de funções de chefia
- Avaliação de funções técnicas
- Avaliação de funções operacionais (ver anexo 2)

O instrumento de avaliação de desempenho que atualmente é utilizado na SCMMFrio apresenta duas fichas de avaliação, uma primeira dedicada à avaliação descendente, isto é, em que as chefias são avaliadoras dos seus colaboradores, com treze (13) critérios de avaliação, e uma segunda ficha dirigida à autoavaliação do colaborador com treze critérios (13) em que cada um apresenta uma breve descrição ou exemplos do tipo de comportamento ou ainda exemplos de comportamentos e pretende avaliar em simultâneo a disponibilidade,

procedimentos e normas internas, ética profissional, comunicação, iniciativa, orientação para o aperfeiçoamento e capacidade de aprendizagem, multicompetência, qualidade do trabalho e orientação para o cliente interno e externo.

Classifica-se o desempenho numa escala entre mau e muito bom, estes dados foram obtidos através de documentos institucionais

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE AÇÃO

IV.1 – Apresentação e análise dos dados

A pretensão deste ponto do nosso projeto de investigação é a exibição dos resultados que foram obtidos através dos 80 questionários que foram administrados aos colaboradores da SCMMF. Aferindo-se as suas opiniões e observações em relação à forma como os mesmos consideram pertinentes os pontos presentes no mesmo questionário.

Para a análise dos dados recolhidos foi usado o programa IBM SPSS Statistics versão 21.0, como forma de análise estatística dos dados quantitativos.

O questionário foi dividido em secções para uma melhor compreensão, encontrando-se dividido em: satisfação global dos colaboradores com a organização; satisfação com a gestão; satisfação com as condições de trabalho; satisfação com o desenvolvimento da carreira; níveis de motivação; satisfação com os níveis de liderança; satisfação com as condições de higiene; segurança; equipamentos e serviços), inicialmente focou-se na caracterização individual de cada inquirido. A mesma ordenação será seguida para apresentação dos dados obtidos.

IV.1.1 – Caracterização do universo

Os resultados apurados com as questões que foram colocadas para um adequado conhecimento da população inquirida serão, neste ponto, caracterizados, designadamente no respeitante ao Género, à Idade, Estado Civil, e às Habilitações Literárias (ver apêndice 1).

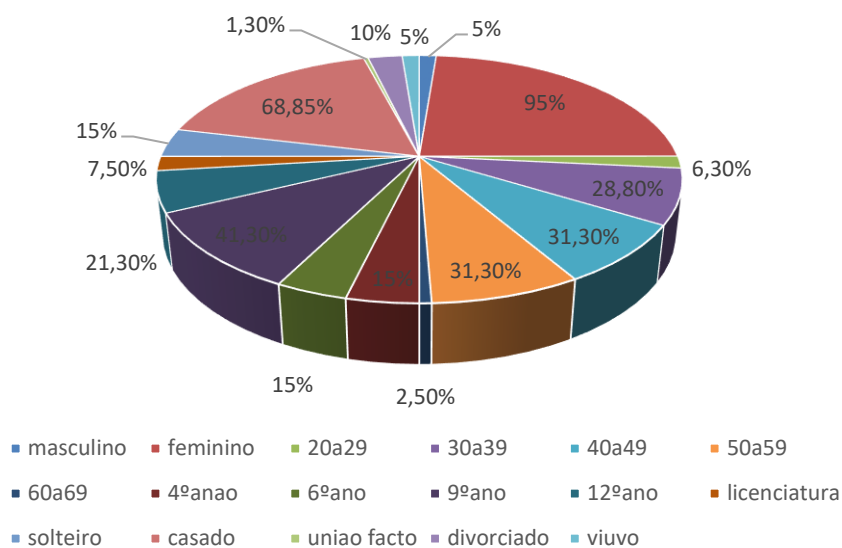


Gráfico 1- Dados Relativos aos Inquiridos

Fonte: Elaboração Própria,2017

A IPSS no seu quadro de pessoal dispõe 5% de colaboradores do sexo masculino e 95% de colaboradores do sexo feminino.

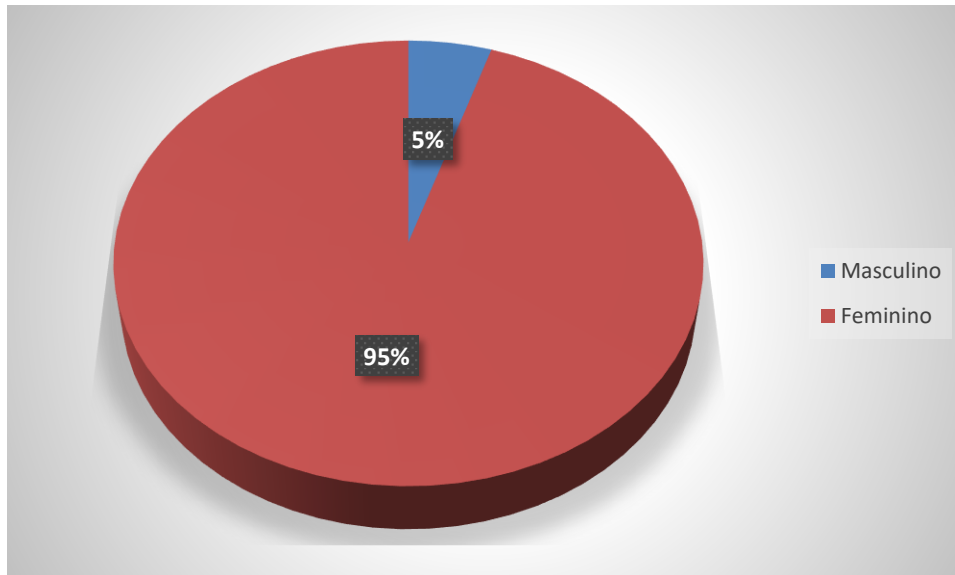


Gráfico 2- Género dos Inquiridos

Fonte: Elaboração Própria, 2017

A média de idades dos colaboradores situa-se entre os 40-49, com cerca de 31,3%, sendo a faixa etária menos representada a dos 20-29 (6,3%).

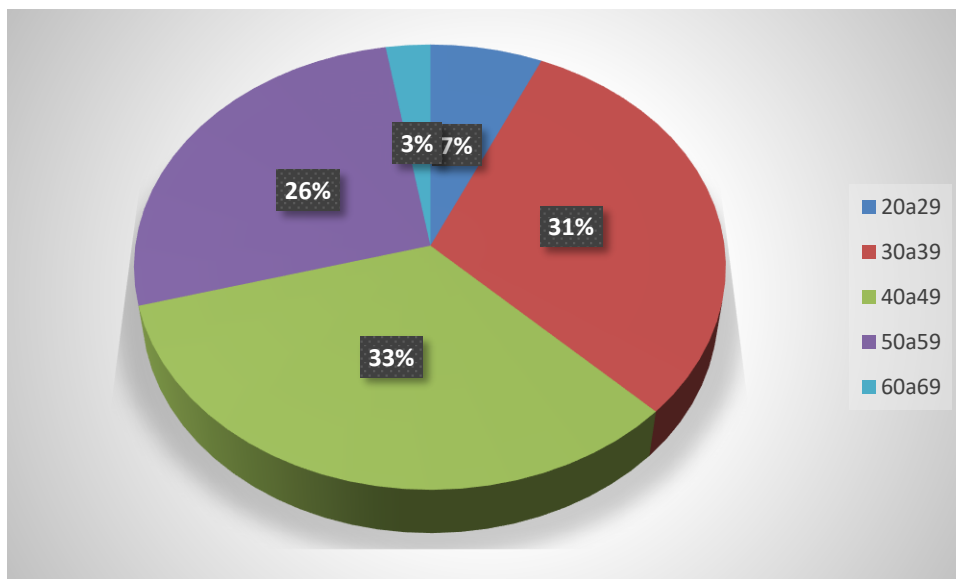


Gráfico 3- Idade dos Inquiridos

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Cerca de 41,3% dos recursos humanos da IPSS tem o “9º ano” como nível de escolaridade, seguidos dos que possuem o 12º ano, a representar cerca de 21,3% dos colaboradores.

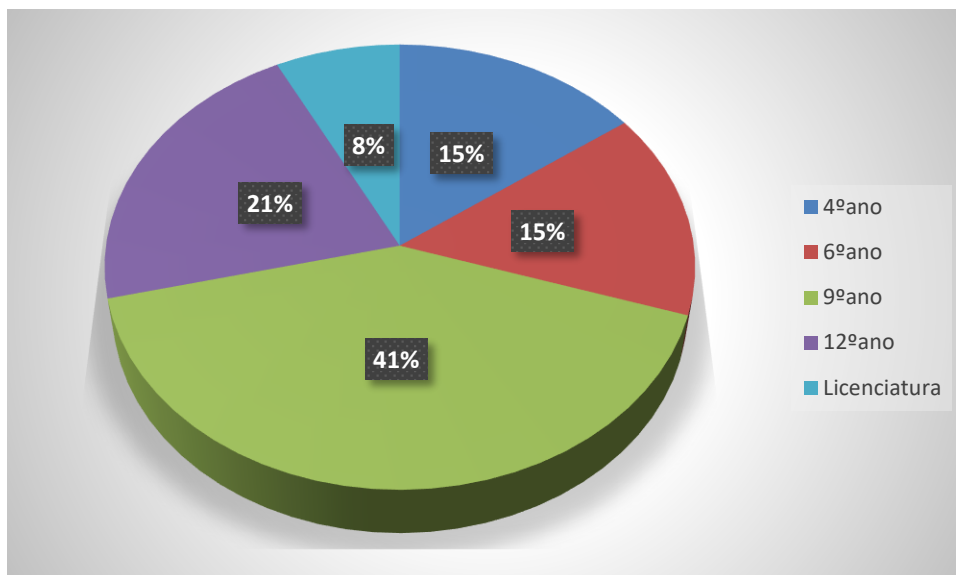


Gráfico 4- Escolaridade dos Inquiridos

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Mais de metade dos colaboradores que responderam (68,8%) tem o estado civil “casado”, com 55 respostas, de seguida 12 (15%) colaboradores assinalaram o estado civil “solteiro”, e 8 (10%) selecionaram a opção “divorciado”, 4 sinalizaram o estado civil “viúvo”. Por fim, a opção que regista menor percentagem é o estado civil “união de facto”, com apenas uma resposta (1,3%).

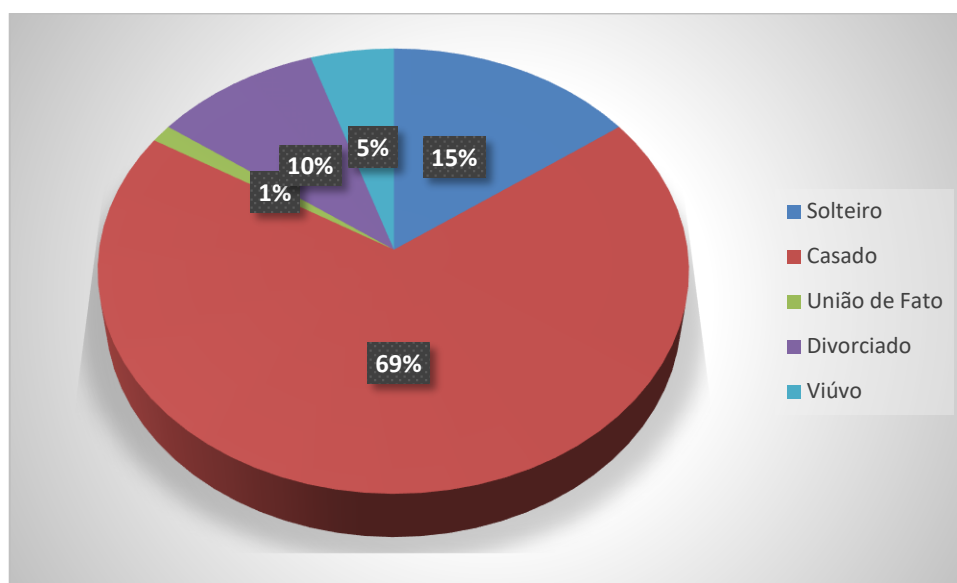


Gráfico 5- Estado Civil dos Inquiridos

Fonte: Elaboração Própria, 2017

IV.1.2 – Satisfação global

Por aplicação do questionário em estudo, quanto à satisfação global, no que diz respeito ao “papel da organização na sociedade” e ao “relacionamento da mesma com os cidadãos”, 23,8% dos colaboradores estão muito satisfeitos, 52,5% estão satisfeitos e 18,8% estão pouco satisfeitos.

Por observação do gráfico apresentado, conclui-se que 21,3% dos colaboradores estão muito satisfeitos, 53,8% satisfeitos e 21,3% pouco satisfeitos relativamente às questões da “imagem da organização” e ao “desempenho global da mesma”. Dos colaboradores que participaram no estudo, 17,5% afirma estar muito satisfeito, 43,8% satisfeito, e 30% pouco satisfeitos com a forma como a “organização gere os conflitos de interesse”.

Relativamente às questões “envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria” e “mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores”, 15% afirma estar muito satisfeito, 43,8% satisfeito e 25% pouco satisfeitos.

No que se refere à questão “envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão”, 11,3% estão muito satisfeitos, 45% satisfeitos e 11,3% pouco satisfeitos.

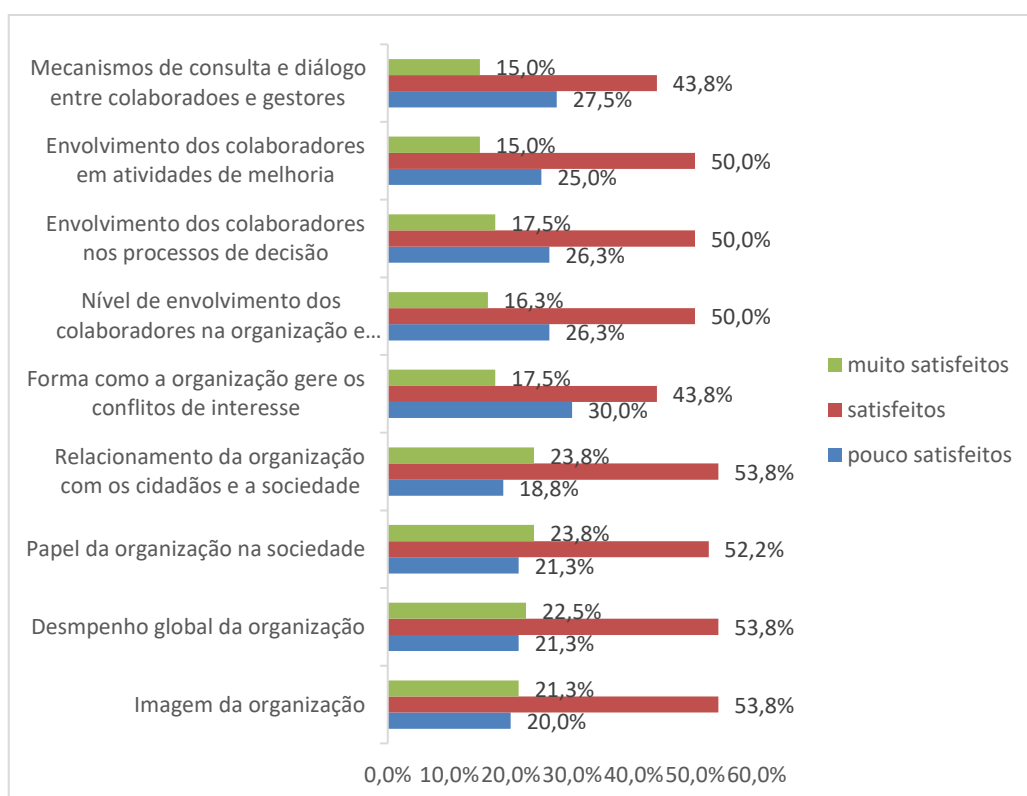


Gráfico 6- Satisfação Global

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Por observação do gráfico apresentado podemos concluir que em relação à Satisfação Global, em média, os inquiridos estão pouco satisfeitos. Com Desvio padrão oscilando entre 0,778 e 0,894.

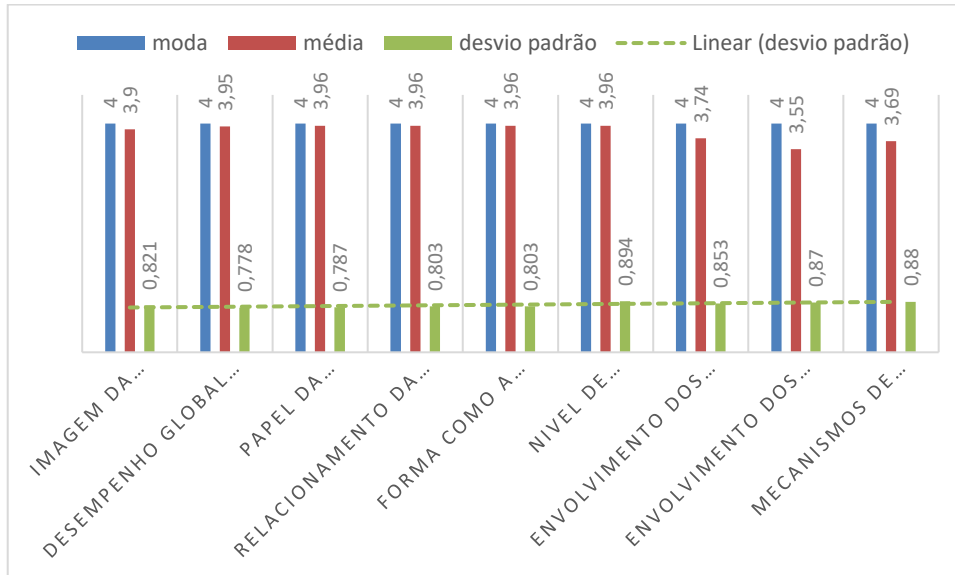


Gráfico 7- Moda, Média e Desvio Padrão da Satisfação Global

Fonte: Elaboração Própria, 2017

IV.1.3 – Satisfação com a gestão

No que diz respeito à “satisfação com a gestão”, o gráfico 6 evidencia que às questões “forma como o sistema de avaliação de desempenho em vigor foi implementado” e a “forma como a organização recompensa os esforços individuais” há 12,5% colaboradores que responderam estarem muito satisfeitos, 35% satisfeitos e 36,3% pouco satisfeitos.

Relativamente à questão “forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados”, 15% dos colaboradores estão muito satisfeitos, 27,5% satisfeitos e 41,3% pouco satisfeitos.

Em relação à questão “forma como a organização recompensa os esforços de grupo”, 16,3% dos colaboradores estão muito satisfeitos, 36,3% satisfeitos e 31,3% pouco satisfeitos.

Quanto à questão “postura da organização face à mudança e à modernização”, 20% dos colaboradores muito satisfeitos, 23,8% satisfeitos e 40% pouco satisfeitos.

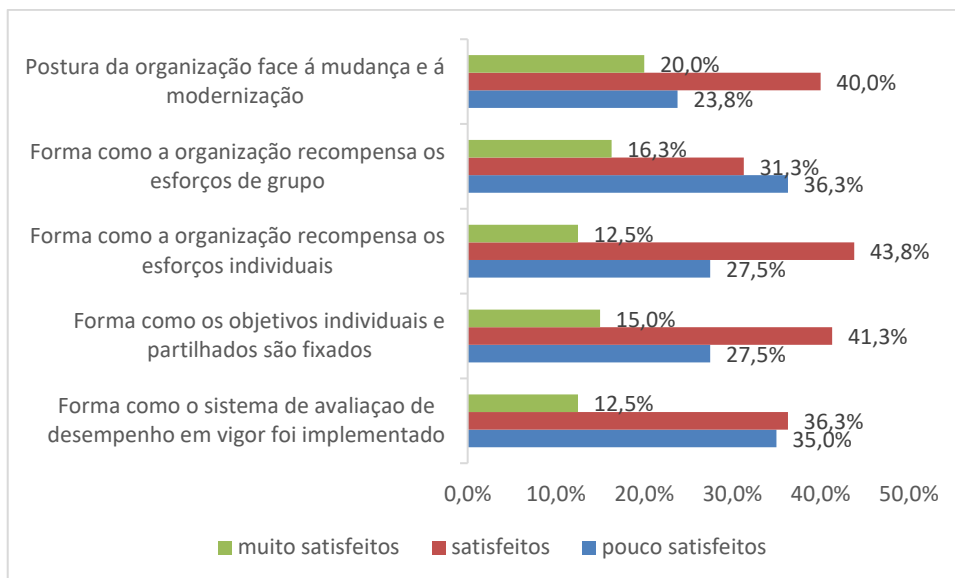


Gráfico 8- Satisfação com a Gestão

Fonte: Elaboração Própria,2017

Ao analisarmos o gráfico podemos referir que em relação à satisfação com a gestão os inquiridos estão em média, satisfeitos à exceção da questão forma como o sistema de avaliação em vigor foi implementado e a questão forma como a organização recompensa os esforços de grupo que indicam que os inquiridos estão pouco satisfeitos. Com valores de desvio padrão oscilando entre 0,965 e 1,037.

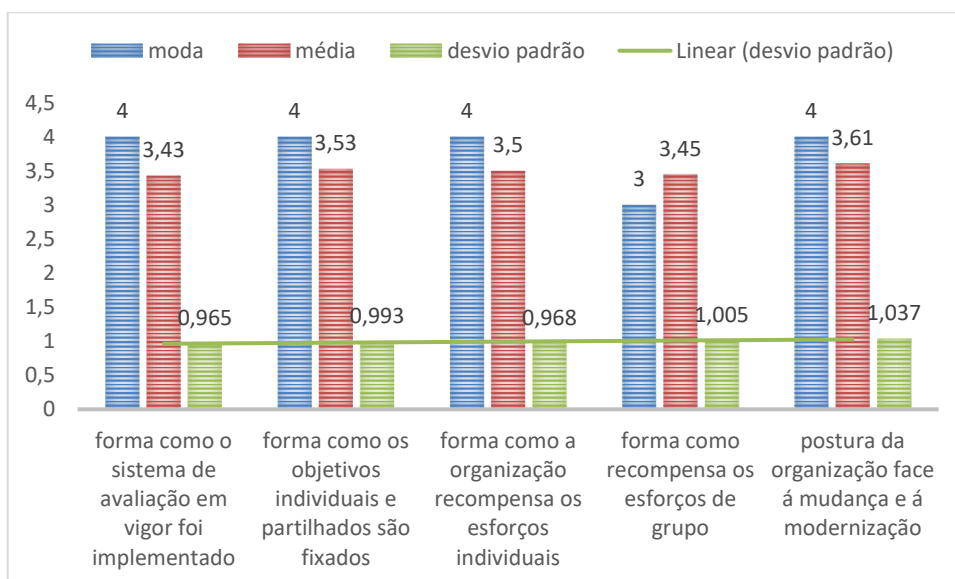


Gráfico 9- Moda, Média e Desvio Padrão da satisfação com a Gestão

Fonte: Elaboração Própria, 2017

IV.1.4 – Satisfação com as condições de trabalho

No que respeita ao gráfico 7 podemos comprovar que a questão “horário de trabalho” é a que reúne um maior número de inquiridos 31,3% muito satisfeitos, 47,5% satisfeitos e 15% pouco satisfeitos”, seguida de duas questões com a mesma percentagem (25%) “igualdade de tratamento na organização” e “possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar” estão muito satisfeitos, 38,8% satisfeitos com a “possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar” e 36,3% satisfeitos com a “igualdade de tratamento na organização”, 18,8% pouco satisfeitos com a “possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar” e 26,3% pouco satisfeitos com “a igualdade de tratamento na organização”.

A questão “modo como a organização lida com os conflitos” regista 23,8% de colaboradores muito satisfeitos, 32,5% satisfeitos e 25% pouco satisfeitos.

Quanto à questão “possibilidade de desenvolver novas competências”, 22,5% dos colaboradores estão muito satisfeitos, 40% satisfeitos e 23,8% pouco satisfeitos.

No que respeita à questão “ambiente de trabalho”, 18,8% estão muito satisfeitos, 41,3% satisfeitos e 21,3% pouco satisfeitos.

No que respeita à questão “possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde”, 23,8% estão muito satisfeitos, 25% satisfeitos e 41,3% pouco satisfeitos.

No que à questão “igualdade de oportunidades nos processos de promoção” diz respeito, 17,5% estão muito satisfeitos, 42,5% satisfeitos e 27,5% pouco satisfeitos.

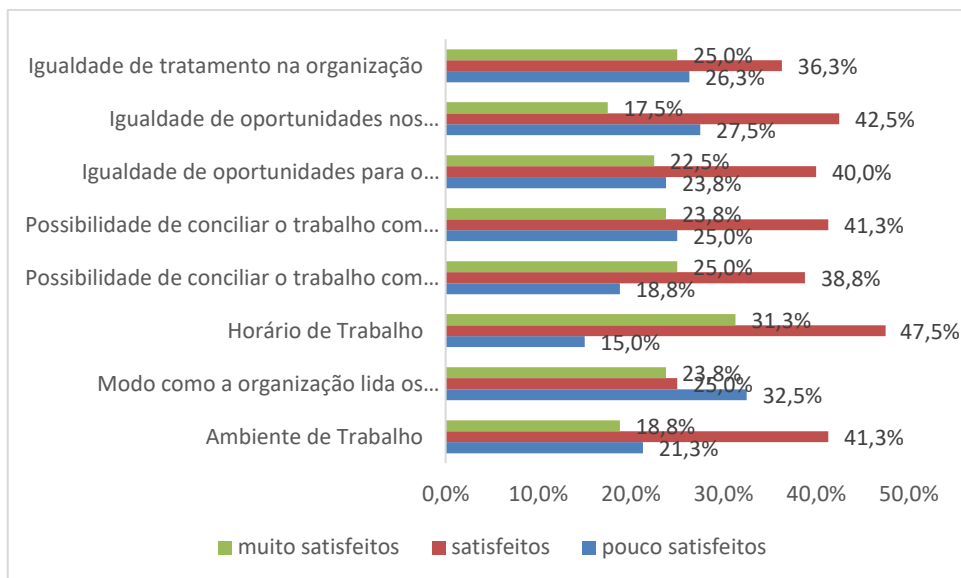


Gráfico 10- Satisfação com o Trabalho

Fonte: Elaboração própria, 2017

Por observação do gráfico apresentado todas as variáveis analisadas indicam que os inquiridos estão satisfeitos à exceção da questão modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais que indica que os inquiridos estão pouco satisfeitos. O desvio padrão destas variáveis oscila entre 0,849 e 1,147

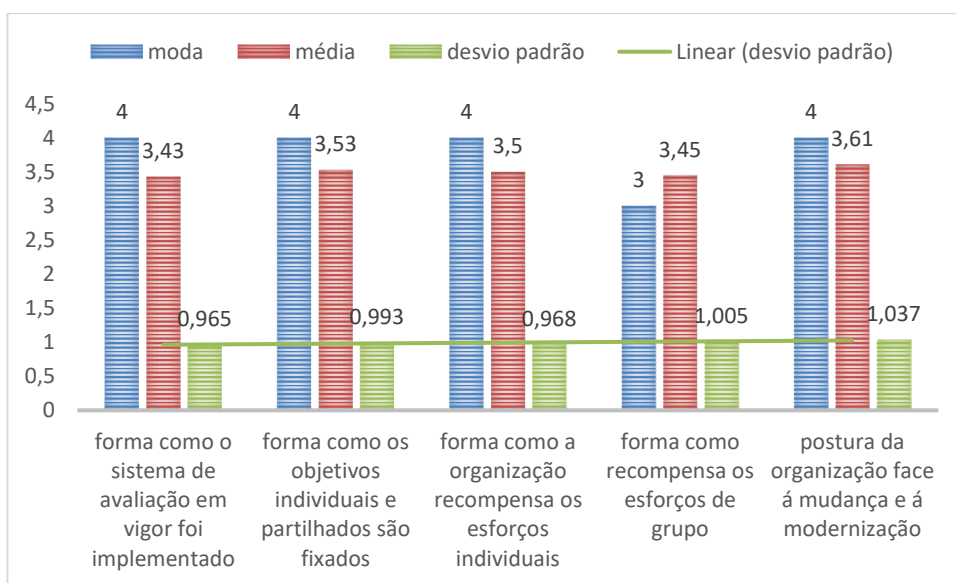


Gráfico 11- Moda, Média e Desvio Padrão da Satisfação com o Trabalho

Fonte: Elaboração Própria, 2017

IV.1.5 – Satisfação com o desenvolvimento da carreira

No que respeita à “satisfação com o desenvolvimento da carreira”, ao analisarmos o gráfico 8, podemos concluir que 18,8% dos colaboradores estão muito satisfeitos, 41,3% satisfeitos e 31,3% pouco satisfeitos com a “política de gestão de recursos humanos existentes na organização”.

No que se refere às “oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências”, estão muito satisfeitos 23,8% dos colaboradores, satisfeitos 33,8%, e 30% pouco satisfeitos.

Relativamente à questão “ações de formação que realizou até ao presente”, 16,3% dos colaboradores estão muito satisfeitos, 42,5% satisfeitos e 25% pouco satisfeitos.

Dos colaboradores que participaram no estudo, 17,5% estão muito satisfeitos, 48,8% satisfeitos e 20% pouco satisfeitos com os “mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização”.

Quanto aos níveis de conhecimento que tem dos objetivos da organização, “estão muito satisfeitos 21,3% dos colaboradores, 45% satisfeitos e 22,5% pouco satisfeitos.



Gráfico 12- Satisfação com o Desenvolvimento da Carreira

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Por observação do gráfico podemos concluir que em média, os inquiridos estão satisfeitos. Com desvio padrão oscilando entre 0,938 e 0,978-

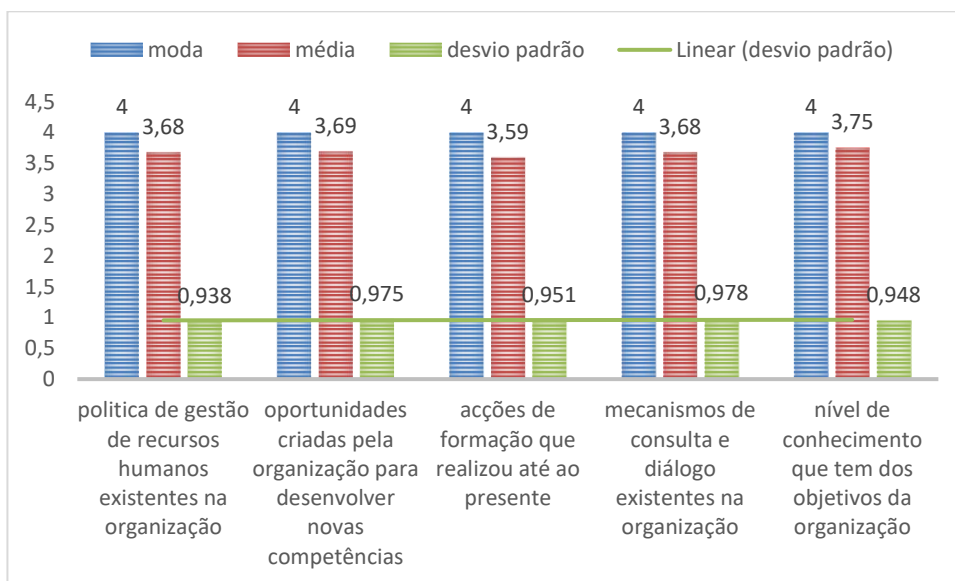


Gráfico 13- Moda, Média e Desvio Padrão da Satisfação com o Desenvolvimento da Carreira

Fonte: Elaboração Própria, 2017

IV.1.6 – Níveis de motivação

No que diz respeito aos “níveis de motivação”, a questão com maior percentagem de colaboradores muito motivados e motivados é “aprender novos métodos de trabalho” (36,3%), seguida da questão “participar em ações de formação” em que 33,8% estão muito motivados, 38,8% motivados e 22,5% pouco motivados.

As questões relativas a “desenvolver trabalho em equipa” e “participar em projetos de mudança na organização”, ambas registaram 32,5% de colaboradores muito motivados, 38,8% motivados e 25% pouco motivados”.

Finalmente, a questão “sugerir melhorias” registou 31,3% dos colaboradores muito motivados, 38,8% motivados e 25% pouco motivados.

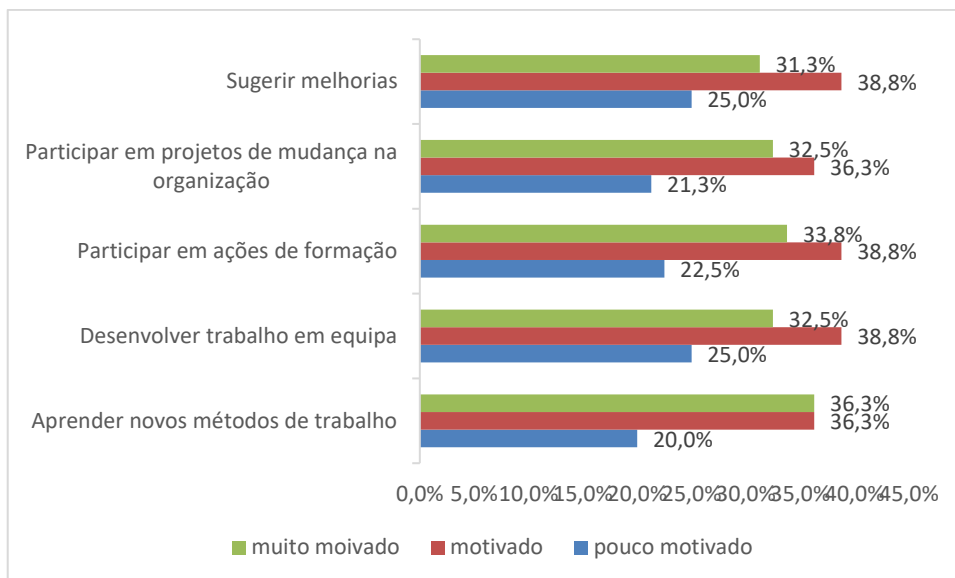


Gráfico 14- Níveis de Motivação

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Por observação do gráfico podemos concluir que os inquiridos estão satisfeitos. Com valores de desvio padrão entre 0,893 e 1,031.

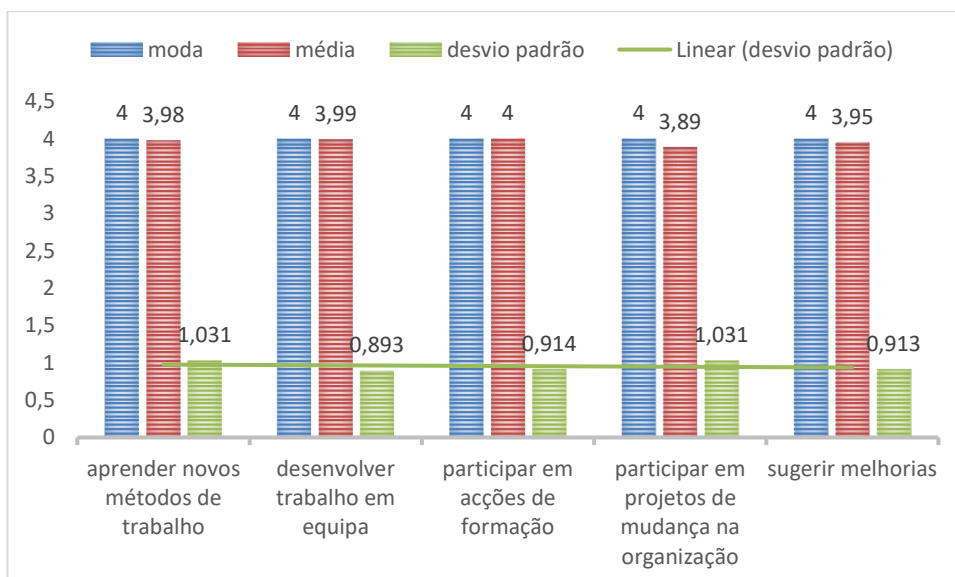


Gráfico 15- Moda, Média e Desvio Padrão dos Níveis de Motivação

Fonte: Elaboração Própria, 2017

IV.1.7 – Satisfação com o estilo de liderança

No que respeita à “satisfação com o estilo de liderança”, ao analisarmos o gráfico 10 podemos verificar que a questão “lidera através do exemplo” reúne uma percentagem de 17,5% colaboradores muito satisfeitos, 43,8% satisfeitos e 26,3% pouco satisfeitos.

No que respeita à questão “demonstra empenho no processo de mudança”, 21,3% estão muito satisfeitos, 42,5% satisfeitos e 22,5% pouco satisfeitos.

Quanto à questão “aceita críticas construtivas”, estão muito satisfeitos 16,3%, satisfeitos 38,8% e pouco satisfeitos 27,5%.

No que se refere à questão “aceita sugestões de melhoria”, 26,3% estão muito satisfeitos, 37,5% satisfeitos e 23,8% pouco satisfeitos.

A questão “delega competências e responsabilidades” reúne uma percentagem de 20% de colaboradores muito satisfeitos, 48,8% satisfeitos e 22,5% pouco satisfeitos.

Quanto à questão “estimula a iniciativa das pessoas”, estão muito satisfeitos 20%, satisfeitos 37,5% e pouco satisfeitos 27,5%.

No que respeita à questão “encoraja a confiança mútua e o respeito”, 25% estão muito satisfeitos, 37,5% estão satisfeitos e 25% estão pouco satisfeitos.

Relativamente à questão “assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança”, 23,8% dos colaboradores estão muito satisfeitos, 36,3% estão satisfeitos e 26,3% estão pouco satisfeitos.

No que à questão “promove ações de formação” diz respeito, 18,8% afirma estar muito satisfeito, 40% satisfeito e 30% pouco satisfeito.

Relativamente à questão “reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas”, 15% dos colaboradores estão muito satisfeitos, 41,3% estão satisfeitos e 27,5% estão pouco satisfeitos. No que à questão “adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa” diz respeito, 18,8% dos colaboradores estão muito satisfeitos, 35% estão satisfeitos e 28,8% estão pouco satisfeitos.

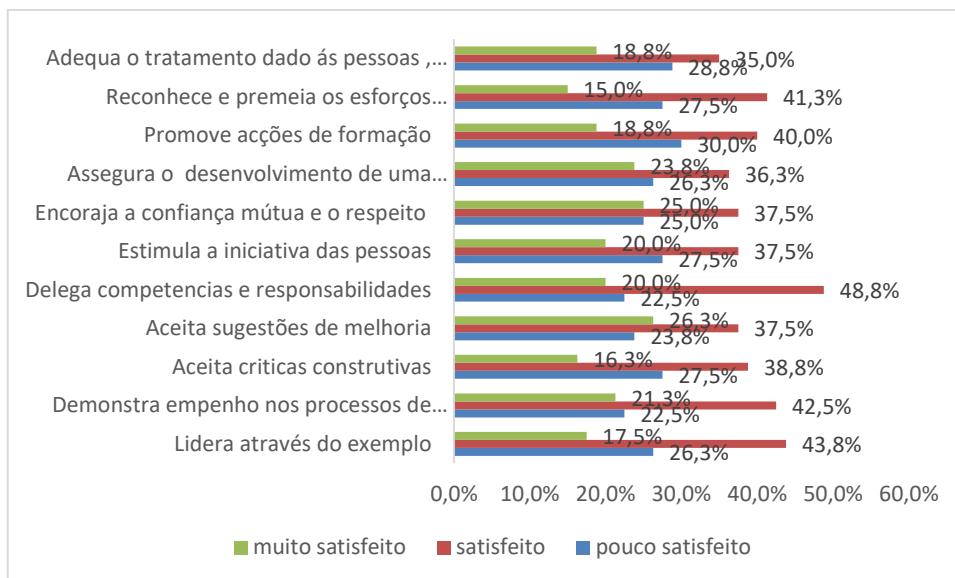


Gráfico 16- Satisfação com o Estilo de Liderança

Fonte: Elaboração Própria,2017

Por observação do gráfico apresentado podemos concluir que os inquiridos estão satisfeitos. Com valores de desvio padrão oscilando entre 0,913 e 0,1,067

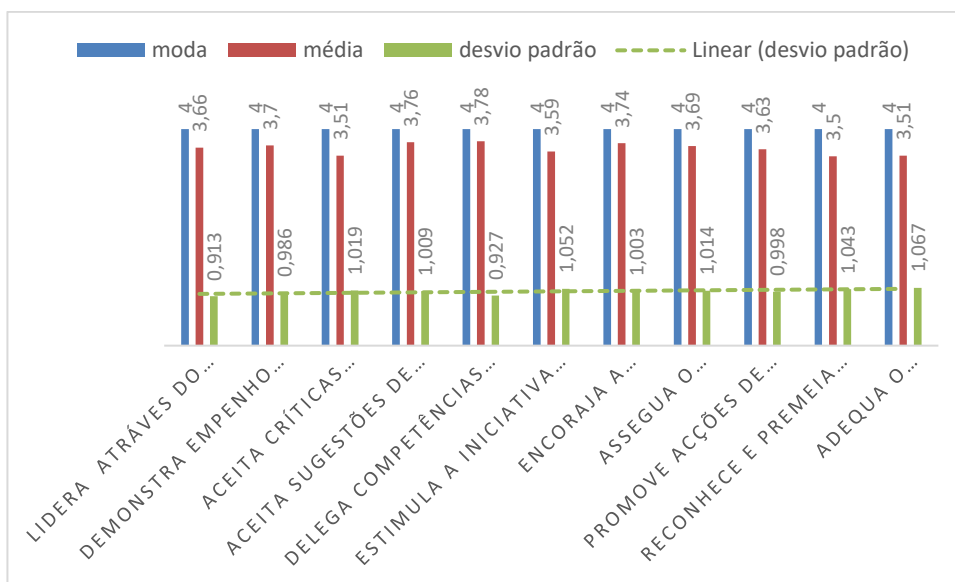


Gráfico 17- Moda, Média e Desvio Padrão da Satisfação com o estilo de Liderança

Fonte: Elaboração Própria, 2017

IV.1.8 – Condições de higiene

No que respeita à “satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços”, ao analisarmos gráfico 11, podemos atestar que as questões “equipamentos informáticos disponíveis” e “equipamentos de comunicação disponíveis” reúnem 16,3% dos colaboradores muito satisfeitos, 57,5% estão satisfeitos e 22,5% estão pouco satisfeitos.

Em relação à questão “*software* disponível”, 17,5% dos colaboradores estão muito satisfeitos, 55% estão satisfeitos e 18,8% estão pouco satisfeitos.

Relativamente à questão “condições de higiene”, estão muito satisfeitos 32,5% dos colaboradores, satisfeitos 48% e pouco satisfeitos 15%.

Quanto às “condições de segurança”, 27,5% estão muito satisfeitos, 48,8% satisfeitos e 18,8% pouco satisfeitos.

Os “serviços de refeitório e bar” contam com uma percentagem de colaboradores de 22,5% muito satisfeitos, 40% satisfeitos e 30% pouco satisfeitos.

Em relação à questão “serviços sociais”, 28,8% de colaboradores estão muito satisfeitos, 45% satisfeitos e 23,8% pouco satisfeitos.

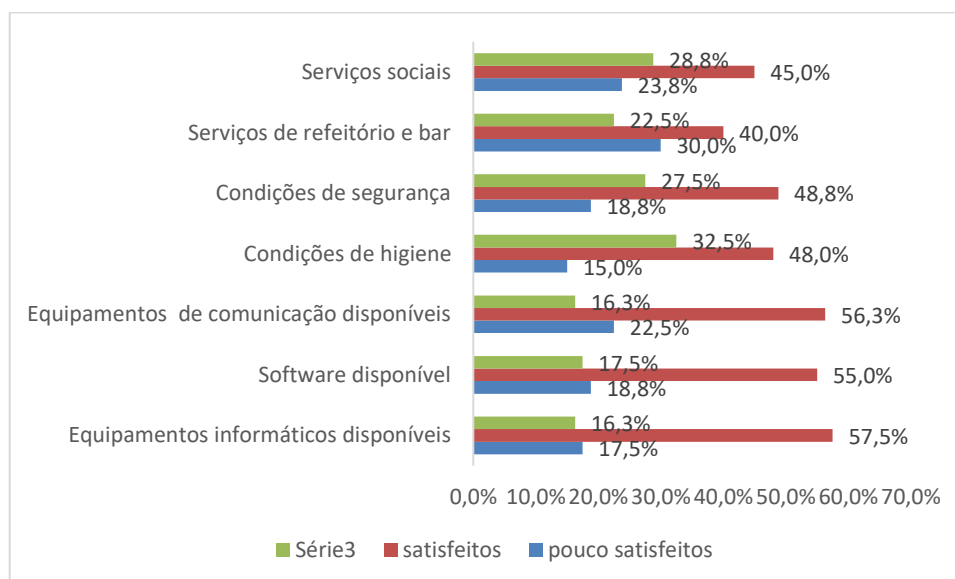


Gráfico 18- Satisfação com as Condições de Higiene

Fonte: Elaboração Própria,2017

Por observação do gráfico apresentado podemos concluir que os inquiridos estão satisfeitos com as condições de higiene, com valores de desvio padrão oscilando entre 0,830 e 0,948

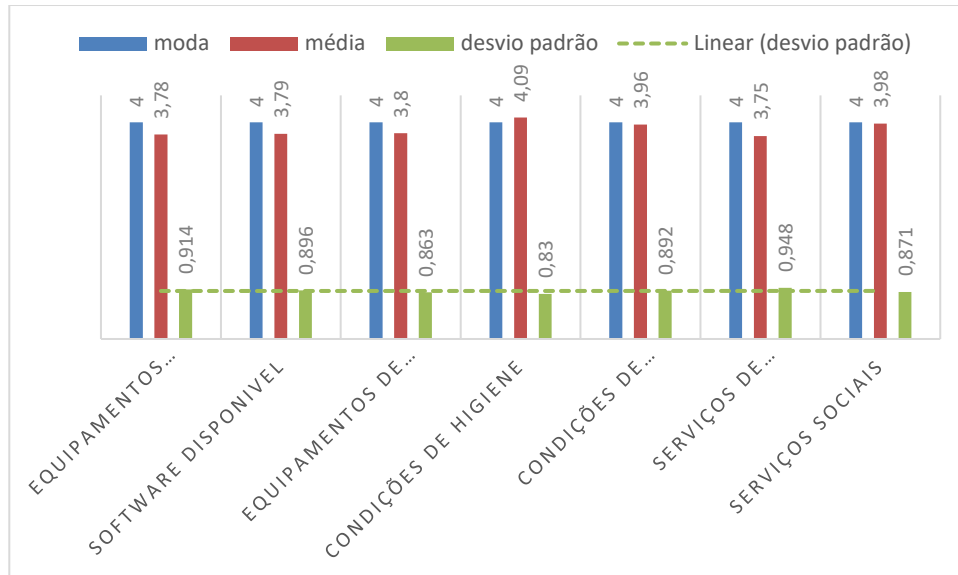


Gráfico 19- Moda, Média e Desvio Padrão das Condições de Higiene

Fonte: Elaboração Própria, 2017

IV.2 – Discussão teórica dos resultados

Como já referimos, foi desenvolvido um questionário para inquirir a satisfação dos colaboradores, porque são agentes importantes para o bom funcionamento da instituição. Os questionários de satisfação têm como objetivo conhecer as perceções dos colaboradores a respeito de um conjunto de dimensões organizacionais relativas à Misericórdia de Mesão Frio. Trata-se de uma técnica que baseia a sua observação em dados não disponíveis, suscitando as informações (Rei, 2000).

A gestão de recursos humanos baseia-se atualmente, no facto de o desempenho das organizações depender da contribuição das pessoas que as compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento. (Sousa, et al., 2012, p. 8)

Para Amaral (2012), “o grande compromisso da gestão de pessoas em organizações sem fins lucrativos é garantir a sustentabilidade económica e o cumprimento do conjunto de valores que as caracterizam e diferenciam das organizações públicas e privadas” (Amaral, 2012, p. 10).

Gerir pessoas deve ser mais do que controlar, e seguir procedimentos e rotinas, implica o envolvimento de todos os membros da organização, uma aposta na aprendizagem organizacional, em mecanismos de motivação e um investimento na criatividade e inovação, como fatores de diferenciação (Sousa, et al., 2012).

Como suportado pela bibliografia e tendo em conta a satisfação global dos colaboradores com a organização, a Misericórdia atua: a) na área da educação, com a creche e com o centro de atividades de tempos livres; b) na área social, com a prestação de serviços na cantina social, serviço apoio domiciliário, centro de dia, estrutura residencial para pessoas idosas e apoio domiciliário integrado (Santa Casa da Misericórdia de Mesão Frio, 2015).

No que respeita à satisfação com a gestão, tendo em conta os desafios que o ambiente em constante mutação coloca à gestão das organizações na atualidade, é cada vez mais importante que os gestores possuam capacidades de liderança.

As aptidões, capacidades e atitudes dos gestores para influenciarem as atitudes e os comportamentos dos seus colaboradores assumem um peso determinante no desempenho das organizações (Pinto, et al., 2016).

A satisfação no trabalho é a resposta afetiva de um indivíduo ao seu trabalho, pois traduz um estado emocional positivo ou agradável resultante da apreciação do trabalho ou da experiência do trabalho.

O trabalho ou a função de uma pessoa é mais do que as atividades óbvias. O trabalho requer interação entre colegas e superiores hierárquicos, requer que sejam seguidas determinadas regras, normas e políticas organizacionais, que sejam alcançados os objetivos de desempenho, requer que muitas vezes se viva com condições de trabalho que estão abaixo do ideal e do que a pessoa gosta (Locke, 1976, p. 94). Isto significa que o grau de satisfação do indivíduo é uma soma complexa de um conjunto de elementos do trabalho. Para avaliar a satisfação no trabalho, é necessário identificar os elementos-chave no trabalho e perguntar aos colaboradores quais os sentimentos que têm relativamente a cada um deles. Fatores típicos a incluir são a natureza do trabalho, o salário, a supervisão, as oportunidades de promoção e as relações com os colegas (Serrano, 2015).

As teorias sobre motivação sucederam-se, na procura de um modelo de aplicação universal. Atualmente crê-se que os fatores que podem influenciar a motivação de cada indivíduo variam em função de cada situação específica (Pinto, et al., 2016).

Para Maslow, a motivação humana segue uma hierarquia de necessidades, que vão das necessidades fisiológicas até às necessidades mais elevadas de autorrealização. As aptidões, capacidades e atitudes dos gestores para influenciarem as atitudes e os comportamentos dos seus colaboradores, assumem um peso determinante no desempenho das organizações.

No que respeita à satisfação com o estilo de liderança podemos afirmar que é o processo de influenciar os comportamentos e as atitudes dos membros de uma organização, para desenvolverem os esforços requeridos para a definição e a prossecução dos seus objetivos. A liderança anda a par com a motivação: os colaboradores só reconhecem um líder como tal, na medida em que este for capaz de os motivar (Pinto, et al., 2016).

A realização pessoal e profissional encontra na qualidade de vida do trabalho, particularmente a que é favorecida pelas condições de segurança, higiene e saúde, uma matriz fundamental para o seu desenvolvimento.

Nesta perspetiva deverá ser compreendido o relevo particularmente significativo que o ordenamento jurídico-constitucional português reservou à matéria de segurança, higiene e saúde no trabalho. Para além disso, as condições de segurança, higiene e saúde no trabalho

constituem o fundamento material de qualquer programa de prevenção de riscos profissionais e contribuem, na empresa, para o aumento da competitividade com diminuição da sinistralidade (Decreto Lei nº441/91).

Tendo em conta as hipóteses de investigação, delineadas no início do nosso trabalho, verificámos o seguinte:

- *Hipótese 1 – A satisfação por parte dos colaboradores contribui para a sustentabilidade da instituição e para a concretização eficientes dos serviços prestados.*

A hipótese considera-se validada tendo em conta a aplicação do questionário, permitiu verificar o nível de satisfação por parte dos colaboradores, obtivemos resultados onde se verifica que mais de metade dos colaboradores estão satisfeitos o que nos permite afirmar que os recursos humanos podem contribuir para a sustentabilidade e para a concretização eficiente dos serviços prestados.

Segundo Moura (2000), “a satisfação pode ser entendida como o resultado da interação e do ajustamento entre as pessoas e a organização. Assim, à organização cabe a tarefa de criar o quadro no seio do qual as pessoas possam sentir-se satisfeitas” (Moura, 2000, p. 32) Esta .satisfação pode estar relacionada com “as condições de trabalho, o estilo de chefia, o comportamento dos colegas, o salário e as perspetivas de promoção” (Moura, 2000, p. 35). A relação com os chefes é um importante fator para a satisfação profissional. A satisfação está interrelacionada com as boas relações interpessoais no local de trabalho.

Neste seguimento, Teixeira (1998) defende que o grau de confiança e a cultura da organização são fatores a ter em conta e determinantes da satisfação no trabalho. O grau de confiança pode ser afetado de várias formas e contribuir para a maior ou menor satisfação dos trabalhadores e a cultura organizacional pode também influenciar a satisfação ou insatisfação, pois se a atitude das pessoas em relação às remunerações, como forma de premiar o esforço, não for de recetividade, este facto deixa de ser motivador para os trabalhadores satisfação no trabalho é um fenómeno complexo e de difícil definição, podendo variar de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância e ao longo do tempo para a mesma pessoa. A satisfação no trabalho pode ser definida como um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os trabalhadores percebem seu trabalho. A satisfação está sujeita à influência de forças internas e externas ao ambiente de

trabalho imediato pode afetar a saúde física e mental do trabalhador, interferindo em seu comportamento profissional e/ou social (Fernandes, 2018).

- Hipótese 2 – A implementação eficiente da avaliação de desempenho dos colaboradores é facilitada pela definição e informação clara do que é o processo e do que deve ser alcançado por cada colaborador, sejam objetivos gerais ou metas/indicadores específicos.

A hipótese considera-se validada, considerando a necessidade básica de a gestão de recursos humanos possuir informação clara, transparente, precisa e atualizada para a gestão do desempenho e do desenvolvimento das pessoas, o modelo de avaliação de desempenho desenvolvido na SCMMFRIO não reúne consenso por parte dos colaboradores, uma vez que só 36,3% estão satisfeitos com a forma como o sistema de avaliação em vigor foi implementado.

- Hipótese 3 – A melhoria dos instrumentos utilizados contribui para a motivação dos colaboradores no desempenho das suas funções.

Em consequência da nossa investigação foi constatada a necessidade de reformulação da AD já implementada na IPSS, no entanto a mesma necessita de alguns ajustes que permitam uma melhor compreensão por parte dos colaboradores da instituição e dos responsáveis pela AD, para que assim seja um trabalho cooperativo e de interajuda, uma vez que nos deparamos com o facto de os colaboradores não terem conhecimento total do funcionamento da AD, ou seja, a forma como os mesmos são avaliados.

No seguimento destas ideias, tem todo o sentido nesta investigação apresentar-se uma proposta de melhoria, com uma reformulação no Sistema de Avaliação de Desempenho, a qual permita uma maior integração e motivação dos recursos humanos para participarem com mais motivação, interesse e dedicação.

Nesta proposta seriam acrescentadas as competências pessoais, técnicas e organizacionais. Como competências técnicas sugerimos as seguintes: dinamismo; o trabalho em equipa, iniciativa, lidar com público, capacidade de observação, criatividade, liderança, equilíbrio emocional, relacionamento interpessoal, empatia e organização. Já tendo em conta as Competências pessoais sugerimos: responsabilidade e compromisso com o serviço, comunicação e relacionamento interpessoal. Por último, nas Competências organizacionais

sugerimos que seja elaborado um perfil de competências, em que conste a designação da função, descrição da função e exigência da função.

Uma vez que atualmente as grelhas de avaliação já foram alteradas e as que se encontram presentes nos atuais impressos da AD, ainda remetem para uma escala de valoração compreendida entre mau e muito bom, é necessário adequar a escala para muito bom, bom, regular e insuficiente.

IV.3 – Proposta de ação

Tendo em conta os dados que recolhemos e verificámos, consideramos que há necessidade de melhorar a satisfação e motivação dos recursos humanos existentes na instituição.

Tabela 3 - Melhoria na intervenção e participação dos colaboradores no plano estratégico da organização:

MEDIDAS	Set.	Out.	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set
1-Reuniões												
2-Implementação de manual de boas práticas												
3-Representação de colaboradores em reuniões de direção												
4-Colaborador do mês												
5-Avaliação por objetivos para os técnicos e chefias												
6-Criação de regulamento de progressão na carreira												
7-Plano anual de formação destinado a cada resposta social												
8-Dar <i>feedback</i> aos colaboradores												
9-Melhorar a rede de Internet												
10-Aquisição de equipamentos informáticos												
11-Criação de uma sala de convívio para colaboradores												

Fonte: Elaboração Propria,2017

Medida 1 – Reuniões

Fazer reuniões de trabalho é uma excelente ferramenta para melhorar o desempenho e conduzir os colaboradores aos objetivos desejados pela organização. As reuniões servem para informar a equipa sobre mudanças na instituição, analisar e resolver problemas, estabelecer objetivos, promover a comunicação de forma eficaz, estabelecer metas e objetivos, expor ideias, troca de informação sobre a função de cada um.

Servem também para resolver questões relacionadas com as equipas de trabalho.

Medida 2 – Implementação de um Manual de boas Práticas

Com este manual pretende-se adotar medidas que envolvam todos os colaboradores, já que são os RH a base dos serviços prestados, este manual permite identificar, planear e implementar mudanças de aperfeiçoamento na IPSS de forma a assegurar a qualidade dos serviços, desenvolver colaboradores líderes de equipas na busca contínua por melhores resultados, Este manual permite ainda avaliar o trabalho realizado pelos colaboradores procurando manter o envolvimento e compromisso entre os mesmos e a IPSS

Medida 3 – Representação de colaboradores em reuniões de direção na Elaboração do plano Anual de Formações e definição e negociação dos objetivos e das competências da avaliação de desempenho

Medida 4 – Colaborador do mês

Oportunidade de o colaborador mostrar todo o seu potencial e ser reconhecido, o reconhecimento é uma forma de premiar o trabalho, serve como estímulo para a motivação para que este execute as suas funções de forma eficiente e eficaz. O colaborador gosta de se sentir valorizado e de saber que o seu trabalho é devidamente reconhecido dentro da Ipss, colaboradores motivados esforçam-se mais por sentirem que têm um papel importante.

Medida 5 – Avaliação por objetivos para as funções técnicas e de chefia

Este método baseia-se numa avaliação do alcance dos objetivos específicos, mensuráveis e alinhados aos objetivos da organização, tendo em conta a capacidade de análise e interpretação, conhecimentos especializados, orientação para os resultados, relação com o utente e responsabilidade e comprometimento com o serviço.

Medida 6 – Criação do regulamento de progressão na carreira

Documento que engloba um conjunto de regras, normas e princípios destinados a regular a progressão na carreira.

Medida 7 – Plano anual de formação destinado a cada resposta social

O plano anual de formação é um documento de planeamento de atividades da IPSS que inclui uma série de ações que visam melhorar as competências adequadas ao desempenho profissional e à valorização pessoal, permite ainda uma atualização e especialização de conhecimentos técnicos de forma a garantir a qualidade dos serviços prestados.

Medida 8 – Melhorar a Rede de Internet

As tecnologias de informação e comunicação abrem novas perspetivas. A internet tornou-se muito útil em agrupar conhecimentos e interatividade, é hoje uma ferramenta de interação social.

Medida 9 – Aquisição de equipamentos informáticos

Dentro das áreas funcionais de cada colaborador promover a aquisição de equipamentos informáticos.

Medida 10 – Criação de uma sala de convívio

Promover o bem-estar dos colaboradores, proporcionar momentos de lazer e fomentar as relações interpessoais.

CONCLUSÃO

O presente estudo foi desenvolvido com vista a contribuir para um melhor conhecimento da IPSS e para a melhoria do conhecimento científico na área de gestão de recursos humanos.

O enquadramento teórico desta investigação refletiu em torno de conceitos como economia social, IPSS, Satisfação, motivação.

O estudo permitiu também fornecer um conhecimento relativo à satisfação dos colaboradores da instituição em estudo, relativo ao modo como estes percebem a organização de modo a aferir o grau de satisfação e de motivação sobre as atividades que desenvolvem. A questão central de partida desta investigação centrou-se em perceber qual a importância e as conseqüentes implicações da gestão de recursos humanos numa IPSS.

A sobrevivência e o sucesso de qualquer organização dependem da habilidade dos seus gestores em gerar satisfação nos seus colaboradores. Uma organização não consegue ser competitiva se não tiver capacidade de gerir de forma adequada os seus recursos humanos.

Estas organizações necessitam de se modernizar e profissionalizar para que possam continuar a inovar nas respostas sociais.

A gestão de recursos humanos tem sido alvo de um crescente interesse que decorre da evidência do seu impacto na *performance* organizacional.

Ao analisarmos a gestão de recursos humanos, não só em relação ao indivíduo, mas também em relação à sua influência na organização como um todo, reconhecemos que o comportamento dos indivíduos afeta os resultados ao nível da organização.

Mais do que um grupo de pessoas, precisamos de colaboradores envolvidos, capacitados e com competências, é cada vez mais importante formar recursos humanos com base nas hard skills e soft skills. O saber ser e o saber fazer são condições sem as quais a organização não funciona.

Os recursos humanos são o elemento fundamental que faz a diferença em termos de competitividade nas organizações.

A gestão de recursos humanos tem vindo ao longo dos anos a ser considerada como a base essencial para a mudança organizacional, na construção da competitividade e no atual contexto socioeconómico.

O sucesso das organizações está intimamente ligado ao desempenho, ao comprometimento, às ações, às decisões e ideias dos seus recursos humanos, a falta de envolvimento/comprometimento ocorre pela falta de comunicação formal e informal e pelo desconhecimento que os órgãos da direção têm da atividade exercida pelos seus colaboradores. Tudo isto gera desmotivação, insatisfação, absentismo, *burnout*, e situações e processos de assédio moral.

As organizações cada vez mais se preocupam com a satisfação e motivação dos seus colaboradores com o intuito de os manter comprometidos e envolvidos com os objetivos da organização. O colaborador é considerado como um ser complexo, cujo comportamento na organização resulta de fatores motivacionais sendo eles a realização, o reconhecimento, o trabalho em si a responsabilidade e o crescimento dentro da organização.

Porque as pessoas nas organizações são agentes importantes para o bom funcionamento da organização, neste sentido foi desenvolvido um questionário para inquirir a satisfação dos colaboradores, tendo como objetivo conhecer a perceção dos colaboradores relativamente a um conjunto de dimensões organizacionais relativas à Misericórdia de Mesão Frio

Relativamente aos serviços prestados pela IPSS, reflete-se em termos globais uma presença maioritária em atividades relacionadas com apoio a crianças nomeadamente na creche e centro de atividades de tempos livres e apoio a idosos, principalmente ao apoio domiciliário e centro de dia e lar. Estas respostas sociais dão apoio a quatrocentos indivíduos.

A investigação empírica centrou-se sobretudo na recolha de dados que visassem a satisfação dos colaboradores e testar a validade das hipóteses dispostas no presente estudo, tendo as questões enunciadas no questionário permitiram aprofundar informações relevantes para a satisfação por parte dos colaboradores da instituição.

Partindo dos dados apurados com o questionário podemos afirmar se o género que mais se evidencia é o feminino, a escolaridade com maior percentagem é o 9º ano, a idade dos inquiridos situa-se maioritariamente na faixa etária dos 40-49 anos.

O primeiro grupo de questões colocadas aos colaboradores neste estudo, “satisfação global dos colaboradores com a organização”, evidenciou que estes se encontram de uma forma geral satisfeitos com a imagem da organização e o desempenho global da organização, estando pouco satisfeitos com o envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão.

No que concerne ao segundo grupo de questões “satisfação com a gestão”, os colaboradores que responderam encontram-se de uma forma geral satisfeitos com a forma como a organização recompensa os esforços individuais e pouco satisfeitos com a forma como a organização recompensa os esforços de grupo.

Com o terceiro grupo de questões pretendia-se avaliar a “satisfação com as condições de trabalho”, tendo-se verificado que os colaboradores estão satisfeitos com o horário de trabalho e pouco satisfeitos com a igualdade de oportunidades nos processos de promoção.

Através do quarto grupo de questões relativas à “satisfação com o desenvolvimento da carreira”, concluiu-se que os colaboradores estão satisfeitos com os mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização e pouco satisfeitos com a política de recursos humanos existentes na organização.

O quinto grupo de questões visava perceber os níveis de motivação no que concerne a desenvolver trabalho em equipa e participar em ações de formação, tendo revelado que os colaboradores estão satisfeitos, mas pouco satisfeitos no que se refere às possibilidades de sugerir melhorias.

Com o sexto grupo de questões pretendia-se saber a “satisfação com o estilo de liderança”, verificando-se que os colaboradores estão satisfeitos como o gestor de topo, que lidera através do exemplo, e pouco satisfeitos com a forma como aceita críticas construtivas.

O último grupo de questões colocado foi relativo à “satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços”, verificando-se que em relação ao equipamento informático disponível estão satisfeitos, mas que em relação aos serviços de refeitório e bar estão pouco satisfeitos.

Pode concluir-se através da análise das respostas obtidas ao questionário realizado aos colaboradores da IPSS e pela revisão de literatura efetuada que foi possível ir ao encontro dos objetivos propostos inicialmente e responder às questões de investigação colocadas, tendo-se conseguido apurar que a percentagem que mais se destaca nas respostas dos colaboradores é relativa ao grau de satisfeito, seguido do de pouco satisfeito.

Tendo em conta as Linhas de investigação em aberto pelo presente trabalho e pelas evidências alcançadas propomos

Criar novas fichas de autoavaliação, aplicá-las à organização e obter dados para análise neste estudo de caso e fazer estudo sobre novas respostas sociais que suportem a sustentabilidade da organização promovendo comprometimento dos colaboradores.

FONTES BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, V. (2011). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social: Governação e Terceiro Setor*. Lisboa: Almedina.
- Amaral, H. d. (2012). *Manual de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Sílabas e Desafios.
- Bandeira, A. A. (2007). *Avaliação de Desempenho; uma abordagem estratégica em busca da proatividade*. Lisboa: Qualitywark.
- Beaumont, P. (1993). *Human Resource Management: Key concepts and Skills*. (Sage, Ed.) London.
- Beaumont, P. B. (1993). *Human Resource Management. Key Concepts and Skills*. London: Sage Publications.
- Bergamini, D. G. (1988). *Avaliação de Desempenho humano na empresa*. Lisboa: Edição Atlas.
- Bordalo, F. e. (2010). *Gestão de IPSS*. (Candeias, Ed.) Braga: Artes Gráficas.
- Cabral-Cardoso, C. (1999). *Gestão de Recursos humanos: Evolução do conceito, perspectivas e novos desafios*. Lisboa: D. Quixote.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho, Metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: RH.
- Caldwell. (2003). *The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities*. *Jornal of Management*.
- Camara, P. B. (2015). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho* (2º ed.). Lisboa: RH.
- Carvalho, J. (2005). *Organizações não lucrativas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. (2005). *Organizações não Lucrativas: Aprendizagem Organizacional, Orientação de Mercado, Planeamento estratégico e Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Decreto Lei nº441/91. (s.d.).
- Diagnóstico, S. (2013). *Diagnóstico Social-Rede Social de Mesão Frio*. *Camara municipal de Mesão Frio*. Mesão Frio.

- Fernandes, V. d. (2018). *O papel da liderança na motivação, satisfação e desenvolvimento dos trabalhadores*. Lisboa: Chiado Books.
- Florinhas do Vouga 75. (2015). Refeitório Social. Obtido de http://www.florinhasdovouga.pt/?page_id=184
- Instituto da Segurança Social. (2014). Manual de Processos Chave-Serviço de Apoio Domiciliário. Instituto da Segurança Social.
- Instituto da Segurança Social,IP. (2014). Manual de Processos Chave-Creche. Instituto da Segurança Social.
- Instituto da Segurança Social,IP. (2014). Manual de Processos Chave-Estrutura Residencial. Instituto da Segurança Social.
- Instituto da Segurança Social,IP. (2014). Manual Processos Chave-Centro de Dia. 2ª edição. Instituto da Segurança Social.
- Instituto de Segurança Social,IP. (2006). Respostas Sociais. Lisboa: Direcção Geral da Segurança Social, da Família e da Criança.
- Locke, E. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Chicago: M.D.Dunnette.
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Maddux, R. B. (1991). *Guia prático para uma Avaliação de Desempenho*. Lisboa: Gestor Eficaz.
- Marques, A. P. (2013). Material de Apoio da Unidade Curricular de Segurança Social. Lamego: ESTGL:Policopiado. Obtido de https://pt.wikipedia.org/wiki/Seguran%C3%A7a_Social_Portuguesa
- Marques, S. R. (2014). Dissertação de Mestrado. *A importância da Gestão na Sustentabilidade de organizações sem fins lucrativos prestadoras de serviços sociais*. Universidade de Coimbra.
- Miguel Pina e Cunha, C. A.-C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª Edição ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Moura, E. (2000). *Gestão de Recursos Humanos;Influencias e determinantes do desempenho*. Lisboa: Edições Silabo.

- Nídia Menezes. (2012). Material de Apoio da Unidade Curricular Política Social. Lamego: ESTGL:Policopiado.
- Nunes, F. e. (2001). *O Terceiro Setor em Portugal*. (I. A. Cooperativo, Ed.)
- Parente, C. (2004). *Gestão de Pessoas nas OSFL*. Porto: Edições Periódicas e Multimédia, Lda.
- Pinto, C. A., Rodrigues, J. A., Santos, A. d., Melo, L. T., Moreira, M. A., & Rodrigues, R. B. (2016). *Fundamentos da Gestão* (6º ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Portugal. (1999). Diário da República. *Decreto-lei nº74/99 de 16 de março*.
- Portugal. (8 de maio de 2013). Lei de Bases da Economia Social. *Diário da República*. Diário da República Eletrónico. Obtido de <https://dre.pt/application/conteudo/260892>
- Pynes, J. (2009). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations a strategic approach*. San Francisco: Jossey Bass.
- Rei, J. (2000). *Curso de Redacção II- O TEXTO*. Porto: Porto Editora.
- Santa Casa da Misericórdia de Mesão Frio. (2015). *Compromisso*. Mesão Frio: Psstt Psstt, comunicação. Obtido em Abril
- Santa Casa da Misericórdia de Mesão Frio. (2015). Plano Anual de Atividades 2015/2016. *Plano Anual de Atividades 2015/2016*. Mesão Frio: Santa Casa da Misericórdia.
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, J. L., & Schmidt, M. A. (2006). *Avaliação de Empresas*. Lisboa: Atlas.
- Sarmiento, M., Rosinha, A., & Silva, J. (2015). *Avaliação de Desempenho*. Lisboa: Escolar Editora.
- Serrano, M. M. (2015). *Inovação, Organizações e Trabalho* (1º ed.). (M. Robalo, Ed.) Lisboa: Sílabo.
- Sousa, José, M., Duarte, Teresa, Sanches, G., P., & Gomes, J. (2012). *Gestao de Recursos Humanos* (10º ed.). Lisboa: Lidel.
- Tavares, M. M. (2010). *A gestão das pessoas: novo rumo desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

- Tavares, M. M. (2010). *A Gestão das Pessoas: Novos Rumos Desta Função nas Organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Teixeira, S. (2003). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Wright, P, K, Rowland, G, & Ferris. (1990). *Prespectives on Human Resources Management*. Boston: Ally and Bacon.
- Yin, R. (1994). *Pesquisa de caso-Desenho e Métodos* (2 ed. ed.). Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICES

APÊNDICE 1- OFÍCIO ENVIADO VIA EMAIL À IPSS



INSTITUTO POLITÉCNICO DE VISEU
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO



Exmo. Senhor

Provedor da Santa Casa da
Misericórdia de Mesão Frio

Dr. Alberto Pereira

Assunto: Autorização para recolha de dados na Misericórdia de Mesão Frio

No âmbito do mestrado em Gestão de Organizações Sociais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego – Instituto Politécnico de Viseu, a aluna tem que elaborar um Projeto de dissertação de mestrado subordinado a um tema que se enquadre numa das áreas de intervenção do Serviço Social. A presente aluna tem como tema “Estratégias de Gestão para a sustentabilidade de uma IPSS. O caso da gestão de recursos humanos da Santa Casa da Misericórdia de Mesão Frio”, projeto para o qual necessita de recolher informação, tendo escolhido para o efeito a instituição que Vossa Excelência dirige.

Caso Vossa Excelência se digne a receber-nos teremos todo o interesse em analisar consigo os instrumentos que se pretendem aplicar, no sentido de confirmar o seu conteúdo e ajustamento ético. Adicionalmente, queremos assegurar-lhe, desde já, que os dados recolhidos serão estritamente utilizados para o projeto em causa e que a identidade dos sujeitos envolvidos no estudo será sempre salvaguardada.

Agradecemos a atenção dispensada.

Lamego, 5 de junho de 2017

Com os melhores cumprimentos,

O Presidente da ESTGL,

A Coordenadora de Projeto-Investigação,

APÊNDICE 2 – RESULTADO DOS QUESTIONÁRIOS

Tabela 4- Gênero dos inquiridos

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Masculino	4	5,0	5,0	5,0
Valid Feminino	76	95,0	95,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria,2017

Tabela 5-Idade dos Inquiridos

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20a29	5	6,3	6,3	6,3
30a39	23	28,8	28,8	35,0
Valid 40a49	25	31,3	31,3	66,3
50a59	25	31,3	31,3	97,5
60a69	2	2,5	2,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: elaboração Própria,2017

Tabela 6- Escolaridade dos Inquiridos

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4ºano	12	15,0	15,0	15,0
6ºano	12	15,0	15,0	30,0
9ºano	33	41,3	41,3	71,3
12ºano	17	21,3	21,3	92,5
licenciatura	6	7,5	7,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Tabela 7- Estado Civil

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid s	12	15,0	15,0	15,0
c	55	68,8	68,8	83,8
uf	1	1,3	1,3	85,0
d	8	10,0	10,0	95,0
v	4	5,0	5,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Tabela 8- Satisfação com a imagem da organização

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	1	1,3	1,3	1,3
insatisfeito	3	3,8	3,8	5,0
pouco satisfeito	16	20,0	20,0	25,0
satisfeito	43	53,8	53,8	78,8
muito satisfeito	17	21,3	21,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria,2017

Tabela 9- Satisfação do desempenho global da organização

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	1	1,3	1,3	1,3
insatisfeito	1	1,3	1,3	2,5
pouco satisfeito	17	21,3	21,3	23,8
satisfeito	43	53,8	53,8	77,5
muito satisfeito	18	22,5	22,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Tabela 10- satisfação do papel da organização na sociedade

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	1	1,3	1,3	1,3
insatisfeito	1	1,3	1,3	2,5
pouco satisfeito	17	21,3	21,3	23,8
satisfeito	42	52,5	52,5	76,3
muito satisfeito	19	23,8	23,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria,2017

Tabela 11- Satisfação do relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	1	1,3	1,3	1,3
insatisfeito	2	2,5	2,5	3,8
pouco satisfeito	15	18,8	18,8	22,5
satisfeito	43	53,8	53,8	76,3
muito satisfeito	19	23,8	23,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria,2017

Tabela 12- Satisfação com a forma como a organização gere os conflitos de interesse

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	1	1,3	1,3	1,3
insatisfeito	6	7,5	7,5	8,8
pouco satisfeito	24	30,0	30,0	38,8
satisfeito	35	43,8	43,8	82,5
muito satisfeito	14	17,5	17,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Tabela 13- Satisfação com o nível de envolvimento dos colaboradores na organização

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	1	1,3	1,3	1,3
insatisfeito	5	6,3	6,3	7,5
pouco satisfeito	21	26,3	26,3	33,8
satisfeito	40	50,0	50,0	83,8
muito satisfeito	13	16,3	16,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Tabela 14

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	1	1,3	1,3	1,3
insatisfeito	8	10,0	10,0	11,3
pouco satisfeito	26	32,5	32,5	43,8
satisfeito	36	45,0	45,0	88,8
muito satisfeito	9	11,3	11,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Tabela 15- Satisfação com o envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	1	1,3	1,3	1,3
insatisfeito	7	8,8	8,8	10,0
pouco satisfeito	20	25,0	25,0	35,0
satisfeito	40	50,0	50,0	85,0
muito satisfeito	12	15,0	15,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Tabela 16- Satisfação com a forma como o sistema de avaliação de desempenho em vigor foi implementado

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	2	2,5	2,5	2,5
insatisfeito	11	13,8	13,8	16,3
pouco satisfeito	28	35,0	35,0	51,3
satisfeito	29	36,3	36,3	87,5
muito satisfeito	10	12,5	12,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Tabela 17 Satisfação com a forma como os objetivos individuais são fixados

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	2	2,5	2,5	2,5
insatisfeito	11	13,8	13,8	16,3
pouco satisfeito	22	27,5	27,5	43,8
satisfeito	33	41,3	41,3	85,0
muito satisfeito	12	15,0	15,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria,2017

Tabela 18- Satisfação com a forma como a organização recompensa os esforços individuais

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	2	2,5	2,5	2,5
insatisfeito	11	13,8	13,8	16,3
pouco satisfeito	22	27,5	27,5	43,8
satisfeito	35	43,8	43,8	87,5
muito satisfeito	10	12,5	12,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria,2017

Tabela 19- Satisfação com a forma como a organização recompensa os esforços de grupo

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	2	2,5	2,5	2,5
insatisfeito	11	13,8	13,8	16,3
pouco satisfeito	29	36,3	36,3	52,5
satisfeito	25	31,3	31,3	83,8
muito satisfeito	13	16,3	16,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Tabela 20- Satisfação com a postura da organização face à mudança e à modernização

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	2	2,5	2,5	2,5
insatisfeito	11	13,8	13,8	16,3
pouco satisfeito	19	23,8	23,8	40,0
satisfeito	32	40,0	40,0	80,0
muito satisfeito	16	20,0	20,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Tabela 21- Satisfação com o ambiente de trabalho

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	5	6,3	6,3	6,3
insatisfeito	10	12,5	12,5	18,8
pouco satisfeito	17	21,3	21,3	40,0
satisfeito	33	41,3	41,3	81,3
muito satisfeito	15	18,8	18,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Tabela 22- Satisfação como a organização lida com os conflitos, queixas ou problemas

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	4	5,0	5,0	5,0
insatisfeito	11	13,8	13,8	18,8
pouco satisfeito	26	32,5	32,5	51,3
satisfeito	20	25,0	25,0	76,3
muito satisfeito	19	23,8	23,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Tabela 23- Satisfação com o horário de trabalho

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
insatisfeito	5	6,3	6,3	6,3
pouco satisfeito	12	15,0	15,0	21,3
satisfeito	38	47,5	47,5	68,8
muito satisfeito	25	31,3	31,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Tabela 24- Satisfação com a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	3	3,8	3,8	3,8
insatisfeito	11	13,8	13,8	17,5
pouco satisfeito	15	18,8	18,8	36,3
satisfeito	31	38,8	38,8	75,0
muito satisfeito	20	25,0	25,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Tabela 25- Satisfação com a possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	3	3,8	3,8	3,8
insatisfeito	5	6,3	6,3	10,0
pouco satisfeito	20	25,0	25,0	35,0
satisfeito	33	41,3	41,3	76,3
muito satisfeito	19	23,8	23,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria,2107

Tabela 26- Satisfação com a igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	5	6,3	6,3	6,3
insatisfeito	6	7,5	7,5	13,8
pouco satisfeito	19	23,8	23,8	37,5
satisfeito	32	40,0	40,0	77,5
muito satisfeito	18	22,5	22,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria,2017

Tabela 27- satisfação com a igualdade de oportunidades nos processos de promoção

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	4	5,0	5,0	5,0
insatisfeito	6	7,5	7,5	12,5
pouco satisfeito	22	27,5	27,5	40,0
satisfeito	34	42,5	42,5	82,5
muito satisfeito	14	17,5	17,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria,2017

Tabela 28- Satisfação com a igualdade de tratamento na organização

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	5	6,3	6,3	6,3
insatisfeito	5	6,3	6,3	12,5
pouco satisfeito	21	26,3	26,3	38,8
satisfeito	29	36,3	36,3	75,0
muito satisfeito	20	25,0	25,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Tabela 29- Satisfação com a política de gestão de recursos humanos

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	2	2,5	2,5	2,5
insatisfeito	5	6,3	6,3	8,8
pouco satisfeito	25	31,3	31,3	40,0
satisfeito	33	41,3	41,3	81,3
muito satisfeito	15	18,8	18,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Tabela 30- Satisfação com as oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
insatisfeito	10	12,5	12,5	12,5
pouco satisfeito	24	30,0	30,0	42,5
satisfeito	27	33,8	33,8	76,3
muito satisfeito	19	23,8	23,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Tabela 31- Satisfação com as ações de formação que realizou até ao presente

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
insatisfeito	13	16,3	16,3	16,3
pouco satisfeito	20	25,0	25,0	41,3
Valid satisfeito	34	42,5	42,5	83,8
muito satisfeito	13	16,3	16,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria,2017

Tabela 32-Satisfação com os mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	2	2,5	2,5	2,5
insatisfeito	9	11,3	11,3	13,8
Valid pouco satisfeito	16	20,0	20,0	33,8
satisfeito	39	48,8	48,8	82,5
muito satisfeito	14	17,5	17,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria,2017

Tabela 33- Satisfação com o nível de conhecimento que tem dos objetivos da organização

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	1	1,3	1,3	1,3
insatisfeito	8	10,0	10,0	11,3
Valid pouco satisfeito	18	22,5	22,5	33,8
satisfeito	36	45,0	45,0	78,8
muito satisfeito	17	21,3	21,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Tabela 34- Níveis de motivação para aprender novos métodos de trabalho

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Desmotivado	3	3,8	3,8	3,8
desmotivado	3	3,8	3,8	7,5
pouco motivado	16	20,0	20,0	27,5
motivado	29	36,3	36,3	63,8
muito motivado	29	36,3	36,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Tabela 35- Níveis de motivação para desenvolver trabalho em equipa

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Desmotivado	1	1,3	1,3	1,3
desmotivado	2	2,5	2,5	3,8
pouco motivado	20	25,0	25,0	28,8
motivado	31	38,8	38,8	67,5
muito motivado	26	32,5	32,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Tabela 36- Níveis de motivação para participar em ações de formação

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Desmotivado	1	1,3	1,3	1,3
desmotivado	3	3,8	3,8	5,0
pouco motivado	18	22,5	22,5	27,5
motivado	31	38,8	38,8	66,3
muito motivado	27	33,8	33,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Tabela 37- Níveis de motivação para participar em projetos de mudança na organização

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito Desmotivado	2	2,5	2,5
	desmotivado	6	7,5	10,0
	pouco motivado	17	21,3	31,3
	motivado	29	36,3	67,5
	muito motivado	26	32,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Tabela 38- Níveis de motivação para sugerir melhorias

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito Desmotivado	1	1,3	1,3
	desmotivado	3	3,8	5,0
	pouco motivado	20	25,0	30,0
	motivado	31	38,8	68,8
	muito motivado	25	31,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Tabela 39- Satisfação com lidera através do exemplo (gestão de topo)

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	insatisfeito	10	12,5	12,5
	pouco satisfeito	21	26,3	38,8
	satisfeito	35	43,8	82,5
	muito satisfeito	14	17,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0

Tabela 40- Satisfação como demonstra empenho no processo de mudança(gestão de topo)

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	1	1,3	1,3	1,3
insatisfeito	10	12,5	12,5	13,8
pouco satisfeito	18	22,5	22,5	36,3
satisfeito	34	42,5	42,5	78,8
muito satisfeito	17	21,3	21,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria,2017

Tabela 41- Satisfação como aceita criticas construtivas(gestão de topo)

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	2	2,5	2,5	2,5
insatisfeito	12	15,0	15,0	17,5
pouco satisfeito	22	27,5	27,5	45,0
satisfeito	31	38,8	38,8	83,8
muito satisfeito	13	16,3	16,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria,2017

Tabela 42- Satisfação como aceita sugestões de melhoria(gestão de topo)

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	1	1,3	1,3	1,3
insatisfeito	9	11,3	11,3	12,5
pouco satisfeito	19	23,8	23,8	36,3
satisfeito	30	37,5	37,5	73,8
muito satisfeito	21	26,3	26,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Tabela 43- Satisfação como delega competências e responsabilidades

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	3	3,8	3,8	3,8
insatisfeito	1	1,3	1,3	5,0
pouco satisfeito	18	22,5	22,5	27,5
satisfeito	45	56,3	56,3	83,8
muito satisfeito	13	16,3	16,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria,2107

Tabela 44- Satisfação com as condições de higiene

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	1	1,3	1,3	1,3
insatisfeito	2	2,5	2,5	3,8
pouco satisfeito	12	15,0	15,0	18,8
satisfeito	39	48,8	48,8	67,5
muito satisfeito	26	32,5	32,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Propria,2017

Tabela 45- Satisfação com as condições de segurança

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	2	2,5	2,5	2,5
insatisfeito	2	2,5	2,5	5,0
pouco satisfeito	15	18,8	18,8	23,8
satisfeito	39	48,8	48,8	72,5
muito satisfeito	22	27,5	27,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Tabela 46- Satisfação com serviços de refeitório e bar

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	2	2,5	2,5	2,5
insatisfeito	4	5,0	5,0	7,5
pouco satisfeito	24	30,0	30,0	37,5
satisfeito	32	40,0	40,0	77,5
muito satisfeito	18	22,5	22,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Tabela 47- Satisfação com serviços sociais

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito Insatisfeito	2	2,5	2,5	2,5
pouco satisfeito	19	23,8	23,8	26,3
satisfeito	36	45,0	45,0	71,3
muito satisfeito	23	28,8	28,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria, 2017

ANEXOS

ANEXO 1- QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO

Questionário de satisfação para colaboradores

Identificação da Organização:

Data:

Instruções de resposta ao questionário

Este trabalho de investigação, subordinado ao tema “Estratégias de gestão para a sustentabilidade de uma IPSS “insere-se no âmbito do Mestrado de Gestão de Organizações sociais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, sendo elaborado pela aluna Ana Cristina Teixeira Morgado Coutinho e orientado pelas Professoras Doutoradas Ana Branca Soeiro de Carvalho e Sandra Antunes.

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador perceciona a organização de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre as atividades que desenvolve.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à sua organização apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é respeitado.

1. Género

Masculino

Feminino

2. Idade

20 a 29

30 a 39

40 a 49

50 a 59

60 a 69

3. Estado Civil

Solteiro

Casado

União de facto

Divorciado

Viúvo

4. Habilitações literárias

4º ano

6º ano

9º ano

12º ano

Licenciatura

1 = Muito Insatisfeito, 2 = insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

1. Satisfação global dos colaboradores com a organização						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Imagem da organização						
Desempenho global da organização						
Papel da organização na sociedade						
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade						
Forma como a organização gere os conflitos de interesses						
Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão.						
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão						
Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria						
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Aptidão da liderança para conduzir a organização <i>(estabelecer objetivos, afetar recursos, monitorizar o andamento dos projetos...)</i>	Gestão de topo					
	Gestão de nível intermédio					
Aptidão da gestão para comunicar	Gestão de topo					
	Gestão de nível intermédio					

Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado						
Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados						
Forma como a organização recompensa os esforços individuais						
Forma como a organização recompensa os esforços de grupo						
Postura da organização face à mudança e à modernização						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

3. Satisfação com as condições de trabalho						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Ambiente de trabalho						
Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais						
Horário de trabalho						
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais						
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde						
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais						
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção						
Igualdade de tratamento na organização						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Política de gestão de recursos humanos existente na organização						
Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências						
Ações de formação que realizou até ao presente						
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização						
Nível de conhecimento que tem dos objetivos da organização						

5. Níveis de motivação						
Motivação para...	Grau de Motivação					O que falta para que o seu grau de motivação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Aprender novos métodos de trabalho						
Desenvolver trabalho em equipa						
Participar em ações de formação						
Participar em projetos de mudança na organização						
Sugerir melhorias						

1 = muito desmotivado, 2 = desmotivado, 3 = Pouco Motivado, 4 = motivado e 5 = Muito Motivado

C= concordo; D= Discordo

1 = Muito Insatisfeito, 2 = insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

6. Satisfação com o estilo de liderança*								
Satisfação com...	Concordo	Discordo	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
			1	2	3	4	5	
O gestor de topo...								
Lidera através do exemplo								
Demonstra empenho no processo de mudança								
Aceita críticas construtivas								
Aceita sugestões de melhoria								
Delega competências e responsabilidades								
Estimula a iniciativa das pessoas								
Encoraja a confiança mútua e o respeito								
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança								
Promove ações de formação								
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas								
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa								

1 = Muito Insatisfeito, 2 = insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços**

Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Equipamentos informáticos disponíveis						
Software disponível						
Equipamentos de comunicação disponíveis						
Condições de higiene						
Condições de segurança						
Serviços de refeitório e bar						
Serviços sociais						

ANEXO 2- MODELO DA AVALIAÇÃO EM VIGOR NA IPSS



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

FUNÇÕES TÉCNICAS/CHEFIA



Ano em
avaliação 2016

FICHA DE AUTOAVALIAÇÃO

ENTIDADE

SERVIÇO

(A preencher pelo avaliado)

Avaliado			
Categoria profissional			
Valência			
Período de avaliação		a	

1. COMPETÊNCIAS

1.1 DEMONSTRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Para cada competência em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do ano?
(assinale com X o nível)

COMPETÊNCIA	Mau	Insuficiente	Suficiente Menos	Suficiente	Suficiente Mais	Bom	Muito Bom
DESIGNAÇÃO							
Assiduidade							
Pontualidade							
Disponibilidade/Responsabilidade							
Procedimentos e Normas Internas							
Ética Profissional							
Comunicação							
Planeamento e Controlo							
Melhoria contínua e implementação de novas soluções							
Capacidade de resolução de problemas							
Iniciativa / Autonomia							
Conhecimentos Técnicos e Profissionais							
Multicompetência							
Zelo/preservação do património da Instituição							



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

FUNÇÕES TÉCNICAS/CHEFIA



Ano em
avaliação 2016

Qualidade do trabalho / Orientação para o Cliente Interno e Externo							
Pontuação geral							

2. FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação geral relativa às competências demonstradas)

3. FATORES MAIS INFLUENTES NO DESEMPENHO

(Descreva quais os fatores que considera que influenciaram o seu desempenho)

4. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

O avaliado _____, em ____/____/____

Recebi. O avaliador _____, em ____/____/____



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

FUNÇÕES TÉCNICAS



2016

2. COMPETÊNCIAS

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

COMPETÊNCIAS	AVALIAÇÃO						
	Mau (até 1,99)	Insuficiente (entre 2 e 2,49)	Suficiente Menos (entre 2,50 e 2,99)	Suficiente (entre 3,00 e 3,49)	Suficiente Mais (entre 3,50 e 3,74)	Bom (entre 3,75 e 4,49)	Muito Bom (a partir de 4,50)
DESIGNAÇÃO							
Assiduidade							
Pontualidade							
Disponibilidade							
Responsabilidade							
Procedimentos e Normas Internas							
Ética Profissional							
Comunicação							
Planeamento e Controlo							
Melhoria contínua e implementação de novas soluções							
Capacidade de resolução de problemas							
Iniciativa							
Conhecimentos Técnicos e Profissionais							
Autonomia							
Multicompetência							
Zelo/preservação do património da Instituição							
Qualidade do trabalho / Orientação para o Cliente Interno e Externo							

Pontuação final		
------------------------	--	--

As avaliadoras, em __/__/__, _____

A avaliada, em __/__/__, _____



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

FUNÇÕES TÉCNICAS



Ano em
avaliação 2016

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador	
Cargo	
Avaliador	
Cargo	

Avaliado	
Carreira/Categoria	
Valência	

Período em avaliação	01/01/2016	a	31/12/2016
----------------------	------------	---	------------

1. COMPETÊNCIAS

(Descrição)

--



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

FUNÇÕES TÉCNICAS



2016

3. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE MUITO BOM

A avaliação com menção de “**Muito BOM**”:

- Foi validada em reunião da Mesa Administrativa realizada em ___/___/____, conforme consta da respectiva Ata.
- Não foi validada em reunião da Mesa Administrativa realizada em ___/___/____, conforme consta da respectiva Ata, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de “Desempenho _____”, correspondendo a _____.

4. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE MAU OU INSUFICIENTE

A avaliação com menção de “**Mau ou Insuficiente**”:

- Foi validada em reunião da Mesa Administrativa realizada em ___/___/____, conforme consta da respectiva Ata.
- Não foi validada em reunião da Mesa Administrativa realizada em ___/___/____, conforme consta da respectiva Ata, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de “Desempenho _____”, correspondendo a _____.

5. JUSTIFICAÇÃO DE NÃO AVALIAÇÃO



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
FUNÇÕES TÉCNICAS



2016

6. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

Pontos Fortes	Áreas a Melhorar

7. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Áreas a desenvolver	Ações de formação profissional a considerar

8. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA AO AVALIADO/A

Tomei conhecimento da minha avaliação em reunião de avaliação realizada em ___/___/___

A/o avaliada/o, _____

Avaliadores, _____

9. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO PROVIDOR

Aos ___/___/___, _____

10. CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO APÓS HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO PROVIDOR, NO CASO DE INDEFERIMENTO DA AVALIAÇÃO FINAL ATRIBUÍDA PELOS AVALIADORES

Tomei conhecimento do despacho do Provedor relativo à minha avaliação em ___/___/___,

A/o avaliada/o, _____



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

FUNÇÕES OPERACIONAIS



Ano em
avaliação 2016

FICHA DE AUTOAVALIAÇÃO

ENTIDADE

SERVIÇO

(A preencher pelo avaliado)

Avaliado			
Categoria profissional			
Valência			
Período de avaliação		a	

1. COMPETÊNCIAS

1.1 DEMONSTRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Para cada competência em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do ano?
(assinale com X o nível)

COMPETÊNCIA	Mau	Insuficiente	Suficiente Menos	Suficiente	Suficiente Mais	Bom	Muito Bom
DESIGNAÇÃO							
Assiduidade							
Pontualidade							
Disponibilidade/responsabilidade							
Procedimentos e Normas Internas							
Ética Profissional							
Comunicação							
Iniciativa/Autonomia							
Orientação para o aperfeiçoamento/capacidade de aprendizagem;							
Multicompetência							
Zelo/preservação do património da Instituição							
Qualidade do trabalho / Orientação para o Cliente Interno e Externo							
Pontuação geral							



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

FUNÇÕES OPERACIONAIS



Ano em
avaliação 2016

2. FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação geral relativa às competências demonstradas)

3. FATORES MAIS INFLUENTES NO DESEMPENHO

(Descreva quais os fatores que considera que influenciaram o seu desempenho)

4. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

O avaliado _____, em ___/___/___

Recebi. O avaliador _____, em ___/___/___



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

FUNÇÕES OPERACIONAIS



2016

2. COMPETÊNCIAS

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

COMPETÊNCIAS	AVALIAÇÃO						
	Mau (até 1,99)	Insuficiente (entre 2 e 2,49)	Suficiente Menos (entre 2,50 e 2,99)	Suficiente (entre 3,00 e 3,49)	Suficiente Mais (entre 3,50 e 3,74)	Bom (entre 3,75 e 4,49)	Muito Bom (a partir de 4,50)
DESIGNAÇÃO							
Assiduidade							
Pontualidade							
Disponibilidade							
Responsabilidade							
Procedimentos e Normas Internas							
Ética Profissional							
Comunicação							
Iniciativa							
Autonomia							
Orientação para o aperfeiçoamento/ Capacidade de aprendizagem							
Multicompetência							
Zelo/ Preservação do patrimônio da Instituição							
Qualidade do trabalho/ Orientação para o Cliente Interno e Externo							

Pontuação final

As avaliadoras, em __/__/__, _____

A avaliada, em __/__/__, _____