

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS, DO COMPROMETIMENTO E DA DINÂMICA ORGANIZACIONAL, PARA A SUSTENTABILIDADE DE UMA ORGANIZAÇÃO: ESTUDO DE CASOS NOS CONCELHOS DE MOIMENTA DA BEIRA E LAMEGO

Ana Rita Ferreira Simão

Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Trabalho efectuado sob a orientação de:

Orientador: Professor Doutor Pedro Duarte

Co-orientador: Professor Doutor Luís Ambrósio

Lamego, 2022

DEDICATÓRIA

À minha Tia Helena Patrícia Simão Bernardino, que partiu bem antes do meu ingresso no Ensino Superior, com 20 anos. Onde quer que ela esteja, eu sei o quanto ela está feliz por me ver concluir mais uma etapa da minha vida, pois sei que o atingir da mesma, terá sido uma meta conjunta.

RESUMO

As Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) assumem nos dias de hoje um papel de muito destaque na sociedade e na economia nacional. A importância atribuída a estas entidades é fruto das mesmas assumirem uma função de prestarem serviços, maioritariamente ligadas à área social, tal como se assumirem como as maiores entidades empregadoras, em várias regiões. Contudo, na atualidade, existem novas condições e requisitos que são pedidas a estas organizações, levando a que as mesmas sofram uma reestruturação quanto à sua gestão de recursos humanos, para que estes consigam fazer face aos obstáculos que a organização encontre, contribuindo para a sua rentabilidade e sustentabilidade. Tendo em conta, todas as especificidades e características destas entidades, nomeadamente, os recursos humanos que as mesmas detêm, constituem-se como o elemento mais importante para estas estarem em funcionamento e conseguirem prestar os serviços que oferecem. Esta dissertação tem como objetivo geral estudar a importância da gestão dos recursos humanos (GRH), do comprometimento e da dinâmica organizacional, para a sustentabilidade de uma organização. O estudo realizou-se em seis entidades, três no concelho de Lamego (Câmara Municipal de Lamego; Santa Casa da Misericórdia de Lamego: Centro de Acolhimento Temporário e Centro de Acolhimento Residencial) e três no Concelho de Moimenta da Beira (Câmara Municipal de Moimenta da Beira; Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever; Centro Comunitário de Alvite). Para a prossecução do objetivo proposto foi utilizada uma entrevista semiestruturada e um inquérito por questionário para se proceder a uma análise da eventual aplicação destas práticas nas seis entidades, anteriormente referidas, recorrendo para tal a um método de estudo de caso. Responderam assim, três colaboradores e um membro pertencente à direção de cada entidade. A investigação desenvolvida debruçou-se também, em duas dimensões, sendo elas: a familiar e a laboral, com o propósito, de se perceber se o ambiente laboral condiciona o ambiente familiar e vice-versa, tal como se os colaboradores se encontram motivados e comprometidos no local onde exercem função laboral e se com isto, as entidades conseguem ser sustentáveis. As conclusões baseiam-se na análise destes seis estudos de casos, principalmente nas respostas retiradas das entrevistas e inquéritos por questionário efetuados, pelo que, dada a reduzida dimensão da amostra, a generalização das conclusões deverá ser ponderada, uma vez que as mesmas não podem ser consideradas representativas.

Palavras-chave: *Comprometimento Organizacional; Dinâmica Organizacional; Gestão de Recursos Humanos; Família; Organizações Sem Fins Lucrativos; Sustentabilidade Organizacional; Trabalho.*

ABSTRACT

The Non-Profit Organizations (OSFL) nowadays assume a very prominent role in society and in the national economy. The importance attributed to these entities is the result of them assuming a function of providing services, mostly linked to the social area, as well as assuming themselves as the largest employing entities, in several regions. However, nowadays, there are new conditions and requirements that are asked of these organizations, leading them to undergo a restructuring in terms of their human resources management, so that they are able to face the obstacles that the organization encounters, contributing to its profitability. and sustainability. Taking into account, all the specificities and characteristics of these entities, namely, the human resources they hold, are the most important element for them to be functioning and to be able to provide the services they offer, taking into account, all the specificities and characteristics of these entities, namely, the human resources they hold, are the most important element for them to be functioning and to be able to provide the services they offer. The study was carried out in six entities, three in the municipality of Lamego (Lamego City Council; Santa Casa da Misericórdia de Lamego: Temporary Reception Center and Residential Reception Center) and three in the Moimenta da Beira Municipality (Moimenta da Beira City Council; Sever Parish Welfare and Rest Center; Alvite Community Center). To achieve the proposed objective, a semi-structured interview and a questionnaire survey were used to analyze the possible application of these practices in the six entities mentioned above, using a case study method. In this way, three employees and one member belonging to the management of each entity responded. The research developed has also focused on two dimensions, namely: family and work, with the purpose of understanding whether the work environment conditions the family environment and viceversa, as if the employees are motivated and committed in the place where they work and if with this, the entities are able to be sustainable. The conclusions are based on the analysis of these six case studies, mainly on the answers taken from the interviews and questionnaire surveys carried out, so, given the small sample size, the generalization of the conclusions should be considered, since they cannot be considered representative.

Key-words: *Organizational Commitment; Organizational Dynamics; Human resource Management; Family; Nonprofit Organizations; Organizational Sustainability; Work.*

AGRADECIMENTOS

A realização desta Dissertação de Mestrado e o atingir deste fim tão desejado, apenas foi possível com a colaboração de muitas outras pessoas, às quais não poderia deixar de prestar o meu maior agradecimento.

Os agradecimentos nunca fazem justiça a todos aqueles que me auxiliaram, pelo que são sempre limitados. Presto então, uma pequena homenagem aos que mais diretamente estiveram envolvidos neste projeto.

A todos os que me acompanharam nesta fase longa, dura, um muito obrigado. Para mim foi um grande desafio, que apesar de todas as dificuldades e obstáculos que se colocaram no caminho, foi bem conseguido. Algo que nunca me faltou durante todo este percurso, foi sem dúvida amor, apoio, esperança, fé e persistência, sem esquecer a grande vontade de querer aprender mais e ser uma pessoa mais informada, tendo sempre em mente que “o saber nunca ocupa lugar”.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador de Dissertação, ao Professor Doutor Pedro Duarte e ao meu co-orientador Professor Doutor Luís Ambrósio, pelas suas sábias orientações, a disponibilidade, a atenção, a prontidão e por todas as palavras dadas nos momentos certos.

Ao Professor Doutor Filipe Duarte, pela sua disponibilidade, colaboração e sobretudo por nunca faltar com uma palavra amiga e de incentivo às minhas capacidades.

A todos os professores que encontrei durante este caminho, fornecendo-me informações e bases para complementarem um saber “mais sustentado”.

Às direcções das seguintes entidades: Câmara Municipal de Moimenta da Beira; Câmara Municipal de Lamego; Centro Comunitário de Alvite; Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever; Santa Casa da Misericórdia de Lamego, incluindo o Centro de Acolhimento Temporário e a Casa de Acolhimento Residencial que autorizaram o estudo de caso nas mesmas, mostrando-se sempre disponíveis e compreensivos. Em especial, agradeço ao Sr. Padre António Giroto pela transmissão de conhecimento, colaboração e sobretudo, por nunca duvidar do meu empenho e dedicação nesta investigação.

À minha família, em especial à minha mãe, à minha irmã, à minha avó paterna e ao meu namorado, pelas palavras, pelo encorajamento, paciência nos momentos mais stressantes e de ausência que foram bastantes. Sem esquecer, o meu maior apoio, o meu padrinho, pelo facto de ser uma verdadeira “Força da Natureza”, por ser o melhor exemplo de vida que tenho e sobretudo por me mostrar que sem esforço e persistência nada se consegue.

Aos meus colegas de curso, ou seja, deste Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, que sempre se encontraram receptivos à troca de ideias, partilhas de experiências e sentimentos, tornando-se bem mais do que simples colegas.

A todos os meus amigos, que me apoiaram nesta longa jornada, fazendo com que eu me “reerguesse”, quando o cansaço já era muito e a vontade de desistir falava mais alto.

Agradeço todos os ensinamentos, agradeço a tudo o que me fez sorrir, mas também a todas as “barreiras” que me fizeram chorar, pois tudo isto me mostrou a força, que eu tinha escondida dentro de mim.

Um bem-haja a todos!

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	16
CAPÍTULO I- APRESENTAÇÃO E ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	20
I.1- Identificação e justificação da escolha do estudo.....	20
I.2- Delimitação do âmbito de estudo.....	20
I.3- Relevância e pertinência do estudo.....	21
I.4- Questão de partida, hipóteses e variáveis.....	21
I.5- Objetivos gerais e objetivos específicos.....	23
CAPÍTULO II- ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	25
II.1- A Economia Social e o Terceiro Setor.....	25
II.2. As Organizações da Economia Social.....	26
II.3. As Organizações Sem Fins Lucrativos.....	30
II.4. A Responsabilidade Social das organizações.....	32
II.4.1. As dimensões da Responsabilidade Social.....	41
II.4.1.1. Dimensão Interna.....	41
II.4.1.2. Dimensão Externa.....	42
II.5. A Gestão.....	45
II.5.1. A Gestão Estratégica.....	46
II.5.1.1. Processos de Eficiência e Eficácia.....	46
II.5.2. A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos.....	49
II.5.1.2. O sucesso da Gestão Estratégica.....	53
II.5.1.3. O Planeamento.....	54
II.5.1.4. O Planeamento Estratégico.....	54
II.5.1.5. Do Planeamento Estratégico à Mudança Organizacional.....	58
II.6. O Comprometimento Organizacional.....	61
II.7. A Dinâmica Organizacional.....	62
II.7.1. O Desempenho Organizacional.....	66
II.8. A sustentabilidade das Organizações Sem Fins Lucrativos.....	68
II.9. A Família.....	73
II.9.1. O conceito de Família.....	73
II.9.2. Tipologias Familiares ou Composições Familiares.....	75
II.9.3. Tipos de Famílias.....	77
II.9.4. Importância Social da Família.....	79

II.9.5. O sistema familiar.....	79
II.9.6. A Família Atual	81
II.9.7. Diversidade Familiar	83
II.9.8. Funções da Família	84
II.9.9. O Ciclo Vital.....	86
II.9.10. Família: uma visão sistémica.....	89
II.9.11. Fatores de Stress na Família	93
II.9.13.O conflito Família-Trabalho	95
II.9.12. Família e Saúde.....	97
II.9.13. O conflito Família-Trabalho	97
II.9.14. A relação entre a interação familiar e a qualidade de vida no trabalho	100
II.9.15. A Qualidade de vida e satisfação no trabalho.....	103
II.9.16. A família e a relação com a Qualidade de vida no Trabalho.....	105
II.9.17. Qualidade de vida, interação familiar e satisfação do colaborador ...	106
CAPÍTULO III- DESENHO METODOLÓGICO E ANÁLISE DE DADOS	108
III.1- Metodologia e métodos de Investigação	108
III.1.1. Estudo de caso	110
III.2- População em estudo.....	113
III.3- Técnicas de recolhas de dados (ferramentas/instrumentos).....	115
III.4- Técnicas de análise de dados.....	117
CAPÍTULO IV- APRESENTAÇÃO, DISCUSSÃO E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	124
IV.1- ANÁLISE PEST (Concelho de Lamego e Concelho de Moimenta da Beira)....	124
IV.1.1- Concelho de Lamego	124
IV.1.2- Concelho de Moimenta da Beira.....	125
IV.1.3- Realização da Entrevista Semiestruturada e do Inquérito por Questionário....	127
IV.1.3.1- Objetivo da realização da Entrevista Semiestruturada e Inquérito por Questionário	127
IV.1.3.2- Caracterização dos entrevistados e dos inquiridos.....	128
IV.1.3.3- Discussão e Análise de Dados	129
IV.1.4- A Entrevista Semiestruturada.....	178
IV.1.5- O Inquérito por Questionário	181
CAPÍTULO V- APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA	185

CONCLUSÃO.....	189
LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES FUTURAS	198
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	202
APÊNDICES	210
Apêndice 1- Livro: Atitudes Sociais dos Portugueses- (Valores Sociais: mudanças e contraste em Portugal e na Europa) – Estudo Europeu de Valores.....	210
Apêndice 2- Concelho de Lamego	224
Apêndice 3- Concelho de Moimenta da Beira.....	226
Apêndice 4- Santa Casa da Misericórdia de Lamego.....	230
Apêndice 5- Santa Casa da Misericórdia de Lamego- Centro de Acolhimento Temporário	233
Apêndice 6- Santa Casa da Misericórdia de Lamego- Casa de Acolhimento Residencial	236
Apêndice 7- Câmara Municipal de Lamego.....	240
Apêndice 8- Centro Comunitário de Alvite.....	242
Apêndice 9- Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever	245
Apêndice 10- Câmara Municipal de Moimenta da Beira	248
ANEXOS	251
Anexo 1- Organograma de serviços prestados pela Câmara Municipal de Lamego....	251
Anexo 2- Sugestão de Plano de Formação para as Organizações Sem Fins Lucrativos estudadas	252
Anexo 3- Sugestões retiradas dos Inquéritos por Questionário/Entrevistas Semiestruturadas	253
Anexo 4- Tabelas de Sugestões de Melhorias para as OSFL estudadas nos Concelhos de Lamego e Moimenta da Beira	254
Anexo 5- Inquérito por Questionário: Nível de Satisfação e Motivação dos Colaboradores quanto às práticas de gestão de Recursos Humanos utilizadas.....	259
Anexo 6- Entrevista Semiestruturada: Nível de Satisfação e Motivação dos Gestores/Membros da Direção quanto às práticas de gestão de Recursos Humanos utilizadas.....	269

ÍNDICES ESPECÍFICOS

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Género dos Inquiridos e dos Entrevistados

Gráfico 2- Faixa etária dos Inquiridos

Gráfico 3- Categoria Profissional dos Entrevistados

Gráfico 4- Resposta Social/Setor onde os Inquiridos e os Entrevistados desempenham função laboral

Gráfico 5- Responsabilidade no assumir algum cargo de Direção por parte dos Inquiridos e dos Entrevistados

Gráfico 6- Responsabilidade por alguma RS ou Setor e qual

Gráfico 7- Resposta Social/Setor onde os Inquiridos exercem função

Gráfico 8- Número de anos a exercer função na entidade por parte dos Inquiridos

Gráfico 9- Tipo de Contrato estabelecido entre a entidade e os Inquiridos

Gráfico 10- Grau de Habilitações Académicas dos Inquiridos

Gráfico 11- Número de anos a exercer função laboral na entidade, pelos Inquiridos

Gráfico 12- Cargos ou funções desempenhadas na entidade pelos Inquiridos

Gráfico 13- Cargos ou funções onde os Inquiridos se sentiram mais satisfeitos e motivados

Gráfico 14- Cargo ou Função que o motivaram e satisfizeram mais pelos Inquiridos

Gráfico 15- Grau de Satisfação dos Entrevistados com a entidade

Gráfico 16- Grau de Satisfação dos Inquiridos com a entidade

Gráfico 17- Uso de meios disponíveis para motivar o desempenho dos entrevistados

Gráfico 18- Uso de meios disponíveis para motivar o desempenho dos Inquiridos

Gráfico 19- Conciliação das dimensões familiar e profissional por parte da entidade, pelos entrevistados

Gráfico 20- Conciliação das dimensões familiar e profissional por parte da entidade, pelos Inquiridos

Gráfico 21- Conciliação das duas dimensões realizada pelos Entrevistados

Gráfico 22- Conciliação das duas dimensões realizada pelos Inquiridos

Gráfico 23- Conciliação das dimensões familiar e profissional e o motivo pela não conciliação

Gráfico 24- Qual o motivo da não conciliação entre a dimensão familiar e profissional

Gráfico 25- Repartição de Tarefas Domésticas no agregado familiar dos Entrevistados

Gráfico 26- Repartição de Tarefas Domésticas no agregado familiar dos Inquiridos

Gráfico 27- Implementação das práticas de GRH, na visão dos Entrevistados

Gráfico 28- Implementação das práticas de GRH, na visão dos Inquiridos

Gráfico 29- Motivação e dinâmica/clima organizacional como fator de bom desempenho, pelos Entrevistados

Gráfico 30- Motivação e dinâmica/clima organizacional como um fator de bom desempenho, pelos Inquiridos

Gráfico 31- Clima organizacional vivido pelos Entrevistados

Gráfico 32- Clima organizacional vivido pelos Inquiridos

Gráfico 33- Crescimento da entidade face ao COVID-19, pelos Entrevistados

Gráfico 34- Crescimento da entidade face ao COVID-19, pelos Inquiridos

Gráfico 35- Gestão da entidade perante a situação pandémica, pelos Entrevistados

Gráfico 36- Gestão da entidade perante a situação pandémica, pelos Inquiridos

Gráfico 37- Dificil conciliação entre as dimensões: familiar e profissional face ao COVID-19, pelos Entrevistados

Gráfico 38- Dificil conciliação entre as dimensões familiar e profissional face ao COVID-19, pelos Inquiridos

Índice de Ilustrações

Ilustração 1- Triologia da Sustentabilidade Organizacional

Ilustração 2- Modelo de Gestão Estratégica

Ilustração 3- Conjugação das questões técnica e comportamental levando à Mudança Organizacional

Ilustração 4- Estrutura e dinâmica global

Ilustração 5- Relação Conjugal

Ilustração 6- Relação Parental

Ilustração 7- Subsistemas da família

Ilustração 8- Fontes de stress de um Sistema Familiar

Ilustração 9- Modelo de Walton para aferição da Qualidade de Vida no Trabalho

Ilustração 10- Brasão do Concelho de Lamego

Ilustração 11- Mapa do Concelho de Lamego

Ilustração 12- Brasão do Concelho de Moimenta da Beira

Ilustração 13- Mapa do Concelho de Moimenta da Beira

Ilustração 14- Organograma da Câmara Municipal de Lamego

Ilustração 15- Organograma de serviços prestados pela Câmara Municipal de Lamego

Ilustração 16- Organograma do Centro Comunitário de Alvite

Ilustração 17- Organograma do Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever

Ilustração 18- Organograma da Câmara Municipal de Moimenta da Beira

Ilustração 19- Sugestões de Melhoria por parte dos membros da Direção ou Gestores para as entidades

Ilustração 20- Sugestões de Melhoria para as entidades e Motivações pelos Inquiridos

Índice de Tabelas

Tabela 1- Tipos de Organizações Sociais

Tabela 2 -Aspetos diferenciais das Organizações Sem Fins Lucrativos

Tabela 3- As quatro perspectivas da Responsabilidade Social

Tabela 4- Funções da Gestão

Tabela 5- Níveis de Gestão

Tabela 6- Modelos de Planeamento

Tabela 7- Componentes do Comportamento Organizacional

Tabela 8- Eficácia nas organizações

Tabela 9- Adaptação da Gestão de Recursos Humanos à Estratégia Organizacional

Tabela 10- Ferramentas de Comunicação Interna

Tabela 11- Diferenças entre a tipologia nuclear tradicional e os novos tipos alternativos de família na contemporaneidade

Tabela 12- Estratégias de redução do conflito Trabalho-Família

Tabela 13- Organizações tidas como o universo da pesquisa

Tabela 14- Média Anual de População Residente, total e por sexo (Concelho de Lamego)

Tabela 15- População Residente: total e por grandes grupos etários (%)

Tabela 16- Taxa de atividade: total e por sexo (%)

Tabela 17- Média Anual de População Residente, total e por sexo (Concelho de Moimenta da Beira)

Tabela 18- População Residente: total e por grandes grupos etários (%)

Tabela 19- Taxa de atividade: 1991 e 2001

Tabela 20- Espaços e zonas do Centro de Acolhimento Residencial

Tabela 21- Aspetos que garantem um casamento feliz

Tabela 22- Qualidades Mencionadas

Tabela 23- Preocupações com as condições de vida do outro

Tabela 24- Razões para ajuda a idosos e imigrantes

Tabela 25- Valores de Trabalho considerados importantes para os Países Europeus

Tabela 26- Sugestões de melhoria para a SCML-CAT

Tabela 27- Sugestões de melhoria para a SCML-CAR

Tabela 28- Sugestões de melhoria para a CML

Tabela 29- Sugestão de melhoria para o CCA

Tabela 30- Sugestão de melhoria para o CBERPS

Tabela 31- Sugestões de melhoria para a CMMBR

Tabela 31- Sugestão de Plano de Formação para as Organizações Sem Fins Lucrativos estudadas

Tabela 32- Sugestões retiradas dos Inquéritos por Questionário e Entrevistas Semiestruturadas

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATL- Atividades de Tempos Livres

AVD'S- Atividades de Vida Diária

CAE- Centro de Acompanhamento Escolar

CAR- Centro de Acolhimento Residencial

CAT- Centro de Acolhimento Temporário

CATL- Centro de Atividades e Tempos Livres

CBERPS- Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever

CD- Centro de Dia

CDS-PP/PPM- Partido do Centro Democrático Social- Partido Popular/ Partido Popular Monárquico

CML- Câmara Municipal de Lamego

CMMBR- Câmara Municipal de Moimenta da Beira

DOC- Denominação de Origem Controlada

EEV- Estudo Europeu de Valores

ERPI- Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

GRH- Gestão de Recursos Humanos

INE- Instituto Nacional de Estatística

IPSS'S- Instituições Particulares de Solidariedade Social

LPCJP- Lei de Proteção de Crianças e Jovens em Perigo

ONG- Organizações Não Governamentais

OSFL- Organizações Sem Fins Lucrativos

PPD/PSD- Partido Popular Democrático/ Partido Social Democrata

REAPN- Rede Europeia Anti-Pobreza

RH- Recursos Humanos

RLIS- Rede Local de Inserção Social

SAAS- Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social

SAD- Serviço de Apoio Domiciliário

SAP-Serviço de Atendimento Permanente

SCML- Santa Casa da Misericórdia de Lamego

INTRODUÇÃO

Nos dias que correm, e como resultado do agravar da crise financeira que afeta muitos países, a atenção tem sido virada para um aglomerado de organizações, nomeadamente de carácter associativo, que são integradas num dito Terceiro Setor.

Em Portugal, o Terceiro Setor é constituído maioritariamente por organizações instituídas denominadas por IPSS'S (Instituições Particulares de Solidariedade Social), que são elementos fundamentais nestas sociedades modernas, pelo papel que desempenham, seja ele de proteção social ou económico. Á semelhança do que ocorre em muitos países, e Portugal não sendo exceção, o país vê-se confrontado com o crescimento deste setor social e por consequência existe o aumento de emprego neste campo (Ferreira, 2004 citado por Fernandes, 2011).

Como é visível nos dias de correm, o mundo muda constantemente e são vários os factores que contribuem para isso, económicos, tecnológicos, culturais, políticos, demográficos, ecológicos, sociais e legais. Estes atuam de uma forma sistémica e conjugada numa “dimensão de forças” que conseguem resultar em fenómenos inimagináveis e imprevisíveis, gerando incerteza para as organizações anteriormente mencionadas (Souza, Júnior & Magalhães, 2015).

As organizações ao serem rodeadas por todas estas mudanças, vêm-se obrigadas a mudar, a adaptar ou a reajustar as suas estratégias e a forma como visionam o mercado, fazendo que no meio disto tudo, os recursos humanos de cada entidade seja o diferencial competitivo que mantem e promove o seu sucesso (Souza, Júnior & Magalhães, 2015).

No entanto, para que cada organização obtenha resultados e eles sejam considerados positivos, é necessário que os membros que a integram se sintam inseridos num ambiente considerado “positivo” e favorável para a realização de tarefas laborais. O ambiente laboral caracteriza-se por condições físicas, materiais, psicológicas e sociais.

No que diz respeito aos elementos ambientais, estes podem afetar o bem-estar físico dos indivíduos, a saúde e a sua integridade física, tal como afetar o bem-estar psicológico e intelectual, a saúde mental e a integridade moral dos mesmos (Chiavenato, 2010).

Desta forma, segundo Chiavenato (2010):

um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade bem como reduz acidentes, doenças, absentismo e rotatividade de pessoal.

Assim, tornar o ambiente organizacional um local agradável, é fundamental para que as entidades sejam bem-sucedidas a todos os níveis. Contudo, é crucial que cada organização tenha conhecimento do ambiente interno, ou seja, do clima experimentado pelos colaboradores na entidade, bem como os fatores que nele influenciam (Souza, Júnior & Magalhães, 2015).

Portanto, este estudo tem também como foco a análise dos fatores que influenciam a dinâmica organizacional, que podem ou não conduzir a resultados positivos para as entidades e quais os aspetos-chave para a busca de motivação e satisfação dos colaboradores.

As Organizações sem Fins Lucrativos responsabilizam-se pelo prestar de serviços de proteção social às populações mais excluídas, desfavorecidas e carenciadas. Esta função é-lhes delegada pelo Estado, que é quem as financia. Contudo, as orientações políticas atuais direcionam para as próprias entidades, a responsabilidade pelo seu financiamento e sustentabilidade (Fernandes, 2011).

Existe então, uma necessidade permanente das entidades se adaptarem às condições do mercado, e se possível, anteciparem-se a estas situações. Estas são obrigadas a desenvolver modelos e práticas de gestão que lhe irão permitir a redução da dependência dos seus financiamentos públicos, para que assim possa fazer garantir a sua independência e sustentabilidades futuras (Fernandes, 2011).

Muitos autores consideram que as pessoas são o “recurso mais precioso” de qualquer organização, tenha ela ou não, finalidade lucrativa. No caso das OSFL, a importância de cada membro integrador das mesmas é acrescida, uma vez que, pelo facto de se estar a prestar um serviço com um elevado grau de complexidade e imprevisibilidade.

No que tange à gestão dos recursos humanos, mais propriamente dita, “gerir pessoas”, segundo Sousa et al. (2006) citado por Macedo (2018):

não passa pelo simples fato de controlar as suas funções, mas sim analisar o envolvimento de todos os elementos da organização, através da aprendizagem organizacional, através da motivação, criatividade e inovação, para que assim se possam diferenciar trabalhadores.

Tendencialmente, nos dias que correm as entidades fazem transparecer uma visão muito abrangente e global da função dos indivíduos, uma vez que estas deixam de ser encaradas como simples e meros recursos com determinadas competências para a execução das tarefas e para o alcance das metas da organização. Passam a ser consideradas como ser humanos na verdadeira aceção da palavra “pessoa” com valores, atitudes, conhecimentos, crenças, aspirações e objetivos individuais. As pessoas são sem sombra de dúvida, uma componente essencial para o desempenho dos serviços prestados pelas entidades (Macedo, 2018).

Posta a importância, que os colaboradores têm perante o funcionamento e o sucesso das organizações, sendo vistos como os seus alicerces, pretende-se perceber e estudar, qual a importância do clima e da dinâmica organizacional que estes experimentam no sítio onde exercem a sua função, tal como se os mesmos conseguem conciliar a dimensão laboral, com a dimensão pessoal/familiar e daí o seu comprometimento. Sem esquecer qual o valor atribuído às práticas de gestão de recursos humanos, com destino à sustentabilidade da organização.

A presente Dissertação tem como objetivo analisar a forma de como a gestão dos recursos humanos é aplicada e desenvolvida nas OSFL, no sentido de perceber o envolvimento dessa mesma gestão na estratégia global das entidades como garantia de sucesso e sustentabilidade. Mais propriamente entender, qual a importância da gestão dos recursos humanos, do comprometimento e da dinâmica organizacional, para a sustentabilidade de uma organização, nos concelhos de Moimenta da Beira e Lamego.

Neste prosseguir, interessa perceber como as seis entidades escolhidas, situadas no interior do nosso país, pertencendo às regiões Douro (Concelho de Moimenta da Beira) e Centro (Concelho de Lamego), se caracterizam ao nível das GRH humanos e avaliar o impacto que esta função tem no funcionamento e sustentabilidade das mesmas, tal como a interferência causada nas dimensões de vida dos seus colaboradores (familiar e profissional).

De seguida, é apresentada a estrutura da presente Dissertação de Mestrado. Optou-se por dividir o trabalho em seis Capítulos Centrais.

No Capítulo I, é apresentada a estrutura da dissertação, a relevância e pertinência desta pesquisa, tal como a sua questão de partida, hipóteses, variáveis, objetivos gerais e específicos.

No Capítulo II, é exibido o enquadramento teórico acerca do Terceiro Setor, onde são nomeados alguns conceitos relacionados com as organizações sem fins lucrativos. Seguidamente, são apresentados alguns temas que foram tidos em conta como imprescindíveis e interessantes no abordar neste estudo, tais como: a responsabilidade social das organizações; a gestão; o comprometimento organizacional; a dinâmica organizacional; a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos e a família.

O Capítulo III refere-se à metodologia e métodos utilizados nesta investigação, onde também é apresentada população em estudo. Sem esquecer, que são aqui mencionadas as técnicas de recolha e análise de dados usadas no estudo.

No Capítulo IV são apresentadas as seis Organizações Sem Fins Lucrativos escolhidas como a amostra para esta investigação. É feita uma breve apresentação das mesmas, da sua história, dos seus objetivos, visão, missão, organogramas e metas.

No Capítulo V, procede-se à apresentação e interpretação dos dados obtidos nesta pesquisa, onde são avaliadas as respostas obtidas através das preenchimento de Inquéritos por Questionários e Entrevistas Semiestruturadas com o intuito de identificar como a Gestão de Recursos Humanos é aplicada e percebida por cada um dos inquiridos e entrevistados.

O Capítulo VI trata da apresentação de uma proposta, tal como um plano de formação, incluindo sugestões de melhoria para as entidades estudadas, com o propósito de todas elas melhorarem as suas práticas, políticas e estratégicas, poderem marcar pela diferença sendo mais sustentáveis, num futuro próximo. Todas as sugestões apresentadas tiveram como ponto de partida as respostas obtidas através do preencher dos inquéritos e entrevistas.

Por fim, apresentam-se as principais conclusões deste trabalho e as suas limitações vividas.

CAPÍTULO I- APRESENTAÇÃO E ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

I.1- Identificação e justificação da escolha do estudo

A designação da presente dissertação de mestrado em Gestão de Organizações Sociais é: “A importância da gestão dos recursos humanos, do comprometimento e da dinâmica organizacional, para a sustentabilidade de uma organização: estudo de casos nos concelhos de Moimenta da Beira e Lamego”.

O objetivo desta investigação passa pelo estudo das Organizações Sem Fins Lucrativos, nomeadamente de IPSS's (Instituições Particulares de Solidariedade Social) e duas autarquias, possibilitando a aquisição de informações de dois meios distintos, acerca da gestão dos recursos humanos feita pelas mesmas, tal como a análise do ambiente/comportamento organizacional, experimentado por todos os colaboradores destas entidades. Quer-se perceber também, a importância da família e do ambiente familiar que acaba por ser transportado, para o comprometimento de cada indivíduo, para com a sua função e profissão. Com isto, pretende-se perceber de que forma é que, o processo de gestão dos recursos humanos é feito nestas instituições, e qual o valor atribuído ao mesmo, com destino à sustentabilidade da organização.

I.2- Delimitação do âmbito de estudo

O tema escolhido irá englobar 3 níveis: o nível concetual, geográfico e a amostra/universo. No nível concetual irá debater-se alguns temas, como: a economia social, o terceiro setor, as organizações da economia social, as organizações sem fins lucrativos, a sustentabilidade das organizações sociais, a gestão (definindo o que é a gestão estratégica e a gestão dos recursos humanos), a dinâmica e o comprometimento organizacional, tal como o papel da família neste contexto.

No nível geográfico, irá ser apresentada uma breve caracterização dos concelhos de Moimenta da Beira e Lamego, pois o estudo irá recair em organizações sociais e duas autarquias dos mesmos, para que assim se fique a conhecer um pouco melhor de cada um e das entidades escolhidas.

Por fim, quanto ao nível da amostra/universo, o estudo irá abranger, algumas Organizações de Economia Social e duas autarquias, sendo que as entidades/instituições em estudo terão sido escolhidas pela aluna, onde esta já estagiou ou possui algum tipo de contacto, sendo elas: o Centro Comunitário de Alvite, Centro de Bem- Estar e

Repouso da Paróquia de Sever e a Câmara Municipal de Moimenta da Beira, no concelho de Moimenta da Beira; a Santa Casa da Misericórdia de Lamego (a resposta social do Centro de Acolhimento Temporário e Casa de Acolhimento Residencial), a Câmara Municipal de Lamego, no concelho de Lamego.

I.3- Relevância e pertinência do estudo

Esta investigação irá apresentar duas etapas, a primeira será a parte teórica e a segunda, a parte prática. Contudo, será essencial dar importância ao incentivo e à motivação pessoal, que por vezes tem como consequência ou resultado, o caminho que não se pretende.

A preferência por este tema e a razão pela sua escolha tem como base o interesse nestas áreas, assim como nos locais de estudo, uma vez que estes a nível pessoal são mais acessíveis. Nos dias de hoje, é evidente o elevado grau de importância de se desenvolver a área da Gestão dos Recursos Humanos, sendo que o presente estudo irá retratar a questão dos membros de uma organização, muitas das vezes, serem vistos como meios, para se atingirem fins, ou seja, serem somente valorizados pela tarefa que executam, uma vez que sem a qual a entidade pode não atingir os seus objetivos. Os colaboradores devem ter o seu valor, não só pelo que foi referido, mas também pelo facto de serem “seres humanos”, os sentimentos que têm e as suas competências individuais, que muitas vezes se desconhecem. Quer entender-se então, as práticas de gestão de Recursos Humanos utilizadas, nas entidades em estudo, uma vez que o Terceiro Setor se encontra em constante crescimento e como consequência, tornar-se-á cada vez mais competitivo, sendo imprescindível a distinção destas organizações das demais, para se obter um nível de preferência e sustentabilidade superior.

I.4- Questão de partida, hipóteses e variáveis

Quanto à formulação de uma boa pergunta de partida, Quivy (2016) afirma que:

esta obriga o investigador a uma clarificação, frequentemente muito útil, das suas intenções e perspectivas espontâneas. Faz com que se ponha em prática uma das dimensões essenciais do processo científico: a ruptura com os preconceitos e as noções prévias. Esta deve poder ser tratada e trabalhada eficazmente e, em particular, deve ser possível fornecer elementos para ser respondida.

Uma questão de partida, para ser tida como boa, é preciso ter na sua origem algumas qualidades, tais como: a clareza, a exequibilidade, a pertinência. Esta não deve procurar julgar, mas sim compreender (Quivy, 2016).

A principal finalidade da pergunta de partida de um estudo deve ser o do conhecimento e não o da demonstração. Deve ser encarado à priori, a variedade de respostas, não existindo certeza de uma resposta preconcebida. Esta deve abordar o estudo do que existe ou existiu e não do que não existiu. Não deve prever o futuro, mas sim captar uma dimensão de possibilidades ou constrangimentos, tal como os desafios que essa área define. Com isto, deve ter como intenção, um melhor conhecimento dos fenómenos estudados e não apenas ter em conta a sua descrição (Quivy, 2016).

A questão de partida, para a presente dissertação, tem como objetivo, ser um fio condutor claro, para que se possa construir uma investigação e um estudo coerente, ainda que possam surgir hesitações, desvios e incertezas, sendo ela a seguinte: “Qual a importância da prática da gestão de recursos humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos, nos concelhos de Moimenta da Beira e Lamego, para que haja a experimentação de uma boa dinâmica organizacional e um comprometimento com a sua função, por parte dos seus colaboradores⁶⁷”.

Assim, após a construção da questão de partida, somos levados a uma outra etapa que é intitulada de problemática, que se trata da abordagem que se vai adotar para tratar o problema formulado pela questão de partida, ou seja, deve responder à pergunta seguinte: “Como vou abordar este facto? (Quivy, 2016).

Esta etapa poderá ser dividida em dois momentos, num primeiro momento vai explorar-se as problemáticas possíveis através de leituras, dos inquéritos por questionário, entrevistas preenchidas e elaborar um balanço. Num segundo momento irá construir-se a problemática, baseada no confronto crítico das diferentes perspetivas, que se têm como possibilidades. Assim, construir a problemática, diz respeito, ao levantamento dos pontos teóricos principais da investigação: a pergunta que irá estruturar o estudo, as noções fundamentais e as ideias globais que irão inspirar a análise (Quivy, 2016).

No estudo que se pretende realizar, o foco vai para a análise dos fundamentos da centralidade do trabalho, para se compreender a atual importância de se conciliar esta dimensão, com a dimensão familiar, daí a recorrer-se à sociologia e a autores que a trabalham e defendem as suas teorias, com base na mesma. As áreas da sociologia que se consideram como as mais indicadas, para se abordar na presente investigação, são a sociologia do trabalho e da família, uma vez que estas ciências sociais abarcam um

vasto leque de premissas heurísticas a cerca da dimensão laboral e familiar, demonstrando que a sua pluralidade epistemológica, deve ser levada em conta, para abarcar a complexidade do mundo em que vivemos.

I.5- Objetivos gerais e objetivos específicos

A investigação em estudo será detentora de objetivos gerais e específicos. Os objetivos gerais serão três, sendo que cada um destes será constituído por mais três objetivos específicos. Estes objetivos foram construídos, a fim de se conceber e de pôr em prática a metodologia, para uma explicação o mais aproximada possível, da realidade (Quivy, 2016).

1º objetivo geral- Perceber quais as organizações em estudo, que utilizam os instrumentos de gestão estratégica, descrevendo as problemáticas da Gestão dos Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos.

- 1.1. Constatar e identificar os instrumentos de gestão estratégica a utilizar, tendo em vista o desenvolvimento sustentável de uma organização;
- 1.2. Descrever as principais práticas de gestão de recursos humanos, bem como o impacto que a sua realização tem na sustentabilidade;
- 1.3. Perceber e compreender os conceitos de gestão, comprometimento organizacional, dinâmica organizacional e família;

2º objetivo geral- Perceber qual as práticas relativas, à gestão dos recursos humanos usadas nas organizações em estudo e o que elas implicam na vida dos seus colaboradores, nos concelhos de Moimenta da Beira e Lamego.

- 2.1. Caracterizar o universo da investigação a nível organizacional, histórico e geográfico;
- 2.2. Recolher informações e dados pertinentes, que possibilitem a caracterização da realidade vivida nestas Organizações Sem Fins Lucrativos, no que diz respeito, à prática da gestão dos recursos humanos, tal como entender a importância da família e do ambiente familiar que acaba por ser transportado, para o comprometimento de cada indivíduo com a sua função e profissão.
- 2.3. Desenvolver uma reflexão e análise crítica, mediante os dados recolhidos.

3º objetivo geral- Apresentar uma resposta de melhoria, em relação à utilização das práticas de gestão de recursos humanos, para a sustentabilidade das organizações escolhidas, no concelho de Moimenta da Beira e Lamego.

3.1.Reconhecer os principais problemas vividos em cada entidade, ao nível da gestão dos recursos humanos;

3.2. Sugerir um plano de formação a cada entidade estudada, com o intuito de se melhorar o modo de, como a gestão dos recursos humanos é aplicada;

3.3. Delinear e projectar uma sugestão de melhoria de implementação de práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos, que proporcionem a experimentação de um bom clima organizacional¹⁰ e, desta forma, que se obtenha o comprometimento desejado por parte de cada colaborador, sendo adaptada às especificidades de cada entidade.

CAPÍTULO II- ENQUADRAMENTO TEÓRICO

II.1- A Economia Social e o Terceiro Setor

A economia social desempenha, nos dias de hoje, um papel fulcral na sociedade e o seu desenvolvimento e crescimento, parecem fazer parte integrante dos objetivos atuais, para se estabelecer a coesão social. As diversas organizações que constituem a economia social vêm-se confrontadas com o desafio de incluírem nas suas práticas, processos que sejam eficientes e eficazes, com o propósito do bem-estar social. Para tal, os atores/ agentes da economia social, devem ser motivados, no sentido de se criar estratégias, para que se possa responder às exigências do mercado, que cada vez mais são concorrenciais e que lhes possibilitem fortificar a sua missão de reconhecimento do bem-estar dos seus membros, de resposta às necessidades de todos, em geral, e de reforço da coesão social (Toia, 2009).

Para Suspiro (2016), o conceito de Economia Social, é uma tautologia, uma vez que as noções de “economia” e “social” se reforçam mutuamente. Existe um vasto leque de nomes associados à Economia social, tal como uma ausência de clareza quanto ao seu verdadeiro significado e definição. Os termos para se intitular a mesma realidade são: Terceiro Setor; Setor não lucrativo; Setor Solidário, entre outros.

As denominações desta realidade variam de país para país, estando estas longe de serem simplesmente terminológicas, descrevendo histórias e contextos sociopolíticos diferenciados. Nos países anglo-saxónicos intitula-se de Setor Voluntário, Terceiro Setor e de Organizações Não Lucrativas. Nos países do Terceiro Mundo a designação utilizada é de Organizações Não-Governamentais, enquanto que na França usa-se a denominação tradicional de Economia Social (Filho, 2002).

A Economia Social não se destina, nem se define em função de ramos de atividades específicos, sendo que inclui qualquer atividade económica, sob a condição, de que esteja sujeita às formas organizativas de cooperativa, mutualidade, associação e aos seus princípios. As suas interpelações possuem um carácter mais qualitativo do que quantitativo (Ferreira, 2000). O que se torna uma realidade, uma vez que à esfera da Economia Social, estão sempre associados o cooperativismo, o mutualismo e o associativismo, como formas de organização da atividade produtiva (REAPN, 2009).

Quanto à definição literal do seu conceito, no artigo 2º da Lei de Bases da Economia Social, percebe-se como Economia Social, o aglomerado de atividades económico-sociais que:

têm por finalidade prosseguir o interesse geral da sociedade, quer directamente quer através da processução dos interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários, quando socialmente relevantes (Lei nº30/2013 de 8 de Maio, artigo nº2).

Este conceito é muitas vezes, denominado de Economia Solidária, acabando por se confundir estes dois termos. A economia solidária surgiu com o objetivo de recuperar a noção de Economia Social, estando ligada à luta contra a pobreza e exclusão social.

Pode definir-se, como economia solidária:

...uma atividade económica, que abrange um conjunto de atividades produtivas, cria postos de trabalho, gera rendimentos, satisfaz necessidades. É promotora de coesão social, contribui para o combate de desemprego, a luta contra a pobreza e a exclusão social, promove a igualdade de oportunidades, respeita e valoriza a diversidade cultural (Filho, 2002).

Segundo o que consta, no artigo 82º da Constituição da República Portuguesa (2005), são três os níveis de propriedade dos meios de produção, sendo, o setor privado, o setor público e o setor cooperativo, este último pode também ser conhecido por Terceiro Setor.

Deste modo, o Terceiro Setor:

consiste no conjunto de atividades de organizações da sociedade civil, criadas pela iniciativa de cidadãos que têm como objetivo prestar serviços públicos, seja na saúde, na educação, na cultura, nos direitos humanos, na habitação, na proteção do ambiente, no desenvolvimento local, ou no desenvolvimento pessoal (Campos, 2013).

Nos últimos anos, este setor tem sido alvo de muita discussão, afirmando-se como um setor estratégico na dinamização da economia nacional ou de qualquer economia que se reveja à escala mundial. Isto resulta, do facto da presente conjuntura económica ser tendente ao agravamento dos riscos sociais, pelo que as organizações deste setor têm um papel fulcral assumindo uma função imprescindível na manutenção da coesão social (Pereira, 2013).

II.2. As Organizações da Economia Social

O Terceiro Setor caracteriza-se pela sua função social, sendo constituído por organizações não-governamentais, associações, fundações, entidades assistenciais e filantrópicas, com o intuito de responder às necessidades dos mais desfavorecidos sem

finalidade de obter lucro¹. O Terceiro Setor no âmbito da sua atuação, desempenha ações em variadas áreas, como a saúde, educação, cidadania, lazer, emprego, preservação do meio ambiente, geração da renda, exclusão social e pobreza, contribuindo assim, para a diminuição das vulnerabilidades sociais (Costa, 1998).

Assim, Pereira (2013) destaca nas suas investigações a “emergência do Terceiro Setor”, das organizações sem fins lucrativos e do serviço público, afirmando que as organizações são viveiros, onde existe independência e diversidade, guardiões de valores e uma fonte de onde brota a cidadania da sociedade civil.

Segundo Marques (2021), entende-se por uma organização, um grupo de pessoas, que trabalham em conjunto, visando a prossecução de objetivos comuns, que seriam inatingíveis caso os mesmo trabalhassem individualmente.

As organizações sem fins lucrativos (OSFL), constituem-se como parte fundamental do Terceiro Setor, sendo organizações privadas, não distribuidoras de lucros, que se autogovernam e de carácter voluntário. Estas organizações enfrentam muitos desafios actualmente, no que diz respeito, aos contextos de mercado e de concorrência, tendo por sinal, clientes com elevada exigência. Destarte, as organizações sem fins lucrativos são obrigadas a competir entre si, pela obtenção de fundos, em busca de financiamento para as suas próprias atividades. Assim, é fundamental que as organizações se organizem, e tenham em mente novas práticas de gestão, a utilização de novas tecnologias e formas de comunicação, para assim serem eficazes e eficientes (Lopes, 2012).

O terceiro setor em Portugal, para Quintão (2004), compõe-se por instituições que aparecem para corrigir algumas lacunas dos serviços do Estado, em várias áreas, como: a social, a da educação e saúde, entre outras, que surgem das necessidades da sociedade.

Na realidade portuguesa verifica-se os seguintes tipos de organizações, segundo Andrade e Franco (2007), cit. por Lopes, 2012:

¹ Lucro- “o termo lucro refere-se à rentabilidade que uma entidade possui após o cumprimento do seu processo de adicionar valor. Com a tentativa de conseguir algum tipo de benefício ou lucro, as entidades oferecem serviços e bens ao mercado onde se inserem, regulados pela oferta e demanda. O resultado final deve ter associado um valor económico tido como superior, ao conjunto de valor utilizado ou apostado, sendo a diferença obtida, ao que se intitula de lucro.” (Ribeiro, 2018)

<i>Associações</i>	Um conjunto de pessoas para alcançar um fim;
<i>Associações Mutualistas</i>	São IPSS's com um limite de associados sem duração definida, com práticas de apoio mútuo para associados e famílias;
<i>Cooperativas</i>	Organizações de adesão, gestão e participação económica de forma voluntária com interesse pela comunidade, procuram a satisfação dos seus membros a nível das diferentes necessidades (sociais, económicas e culturais);
<i>Fundações</i>	Apresentam um estatuto de IPSS e apresentam maioritariamente, pequenas dimensões, com diversificadas áreas;
<i>Instituições Particulares de Solidariedade Social</i>	Aparecem por iniciativa de particulares, sem fins lucrativos, visam apoiar um elevado número de pessoas das mais diversas áreas, como a saúde, proteção, formação, educação, às diversas faixas etárias, visando a integração e minoração dos problemas;
<i>Misericórdias</i>	Estão ligadas às obras de misericórdia, sendo das mais antigas no nosso país e têm cariz religioso. Existem mais de 400 em Portugal;
<i>Organizações de Desenvolvimento Local</i>	São entidades públicas e privadas, sem fins lucrativos. Estas apoiam programas de desenvolvimento rurais e outros;
<i>Organizações Não-Governamentais para o desenvolvimento</i>	Auxiliam o desenvolvimento da educação, da ajuda humanitária e de emergência;

<i>Federações/ Uniões/ Confederações</i>	Assemelham-se às associações, passando deste termo a federações e uniões, posteriormente a confederações.
--	---

Tabela 1-Tipos de organizações Sociais

Fonte: Elaboração Própria, 2021

Neste seguimento, todas estas tipologias de organizações, definem objetivos e uma estratégia para os alcançarem, nunca perdendo o foco da visão que as mesmas têm, tal como as missões para as quais foram criadas (Fernandes, 2011).

As organizações sem fins lucrativos encontram os mesmos entraves e desafios que as organizações de cariz lucrativo, sendo que se torna essencial, que as organizações sociais adquiram competências e práticas de gestão estratégica (planear, controlar, organizar, dirigir, supervisionar). Daí o papel da gestão das organizações sociais se afirmar como extremamente importante (Santos, 2011).

A tarefa de gerir consiste na interpretação dos objetivos propostos para a organização, transformando-os em ações, através de um planeamento, de organização, de direção e controlo de todos os recursos existentes (Marques, 2021).

De outro ponto de vista, Nicolau, Simaens, Duarte, Lages & Pernas (2008), afirmam que as organizações sociais proporcionam o desenvolvimento local direta e indirectamente, devido a gerarem rendimentos e garantirem a satisfação das necessidades da comunidade.

Assim, as organizações sociais evidenciam-se, quando a sua atuação integra serviços de solidariedade social junto da população mais fragilizada, como crianças desfavorecidas, idosos e pessoas com necessidades específicas (portadoras de deficiência e estando em posição de luta com a pobreza) (Santos, 2011).

Independentemente das organizações terem ou não como finalidade o lucro, todas elas deverão definir e adotar algumas práticas de gestão que sejam eficazes e eficientes, utilizando novas formas de tecnologia e comunicação, para que consigam atingir as suas metas (Marques, 2021).

As Organizações Sociais ou da Economia Social que irão ser alvo deste estudo serão: o Centro Comunitário de Alvite (CCA), o Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever (CBERPS), a Santa Casa da Misericórdia de Lamego (SCML), mais propriamente

as respostas do Centro de Acolhimento Temporário (CAT) e o Centro de Acolhimento Residencial (CAR).

II.3. As Organizações Sem Fins Lucrativos

As Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), como já foi dito anteriormente, diferenciam-se pelo facto de não terem o objetivo de gerar lucro, mas também pela satisfação das necessidades dos seus clientes. Este tipo de entidades trata de garantir ações e atividades onde estejam contidos os temas: assistência e saúde do idoso, assistência aos mais fragilizados, educação, artes, cultura, ambiente, entre outros.

As atividades em questão, na maioria das vezes são assumidas e desempenhadas pelo Estado, integrando-se no grupo de bens e serviços públicos. Contudo, o Estado não consegue atender a todos os pedidos das organizações e entidades, e desta forma, ele passa a responsabilidade a instituições deste tipo para fazerem face a essas respostas, contribuindo monetariamente, através do Instituto da Segurança Social, para que as mesmas não deixem de ter viabilidade e consigam sobreviver (Teixeira, 2017).

As Organizações Sem Fins Lucrativos são organizações que se constituem como parte do Terceiro Setor, pelo que são organizações formais que elaboram e produzem as suas próprias atividades com o intuito de mostrar apoio a causas, indivíduos e grupos e não obter qualquer tipo de lucro em prol de si mesmas. As mesmas possuem benefícios fiscais em reconhecimento pelos serviços que prestam a determinada comunidade (Teixeira, 2017).

Salamon e Anheier (1997), para caracterizarem este tipo de organizações, nomeiam cinco aspectos operacionais e estruturais, que as fazem diferenciar-se de outro tipo de organização do terceiro setor, sendo eles:

- 1. Iniciativa privada:** são entidades privadas, na medida em que não apresentam uma estrutura básica governamental, não estando assim ligadas ao governo;
- 2. Autogoverno:** dizem-se responsáveis pela sua própria gestão, não existindo controlo vindo do exterior;
- 3. A não distribuição de proveitos:** como estas entidades não têm fins lucrativos, o lucro que é obtido é reintegrado na própria instituição e desta forma, não é possível a distribuição do lucro pela direção;

- 4. Formalismo:** é importante que exista formalismo no interior destas organizações, na medida em que o mesmo resulte no bom funcionamento, tal como procedimentos e regras, para que esse funcionamento seja possível, com o intuito de se assegurar a qualidade dos serviços que a entidade presta.
- 5. Voluntariado:** algo que significa bastante para a entidade, é a mão-de-obra voluntária, uma vez que não existe renumeração. Também se pode referir, que é benéfico ainda quando é facilitado o uso de equipamentos ou espaços para a prática de atividades, como é o caso de atividades desportivas, onde é cedido um espaço a nenhum custo monetário (Salamon e Anheier, 1997 cit. por Teixeira, 2017).

Existem ainda outros aspetos diferenciais, que permitem diferenciar as Organizações Sem Fins Lucrativos das demais, como podemos verificar a partir da seguinte tabela:

<i>Aspectos Organizacionais</i>	<i>Entidades do Terceiro Setor</i>	<i>Entidades de outros setores</i>
<i>Estrutura Organizacional</i>	-uma estrutura concisa: normalmente, as entidades de pequeno tamanho, tanto em termos financeiros como no que diz respeito, ao seu número de colaboradores, contam com disponibilidade de recursos para além do ideal.	-nestas entidades/empresas, a estrutura tende a variar mais, em função da sua atividade e onde se posiciona o seu negócio; -em instituições públicas, existe uma inclinação para uma estrutura mais rígida e burocrática.
<i>Fonte de recursos</i>	-as suas fontes de recurso são de origem bem variada, tais como: doações de terceiros; vendas de serviços; parcerias; recursos do governo; financiamento de agências, cooperação, ONGS internacionais, organismos multilaterais; entre outros.	-no setor público (governo): arrecadação tributária; -no setor privado: venda de serviços e produtos (com o objetivo de obter lucro).
<i>Figura do Líder- Função dos Gestores</i>	-os líderes, geralmente são participativos e carismáticos, necessitando de desenvolver uma orientação gerencial múltipla; -exercem um papel fulcral de sensibilização para que haja a captura de recursos e o mobilizar de colaboradores.	-os líderes, dizem-se mais autocráticos, orientando as suas competências e habilidades do campo da gestão, para o objetivo do “gerar” lucro.
<i>Configuração da força de trabalho</i>	-profissionais remunerados: normalmente são poucos os profissionais com qualificações suficientes para o campo e atividades relacionadas com a gestão; -voluntários: variados níveis de qualificação e diversificados perfis de pessoal.	-existe mão-de-obra assalariada, fazendo com que exista um elevado nível de exigência na seleção de trabalhadores e daí uma força de trabalho, muito apta e capaz na realização de funções e tarefas.

<i>Padrões culturais- Objetivos e valores da entidade</i>	<ul style="list-style-type: none"> -associativismo: no qual, assentam os padrões culturais, existindo um alto grau de partilha de valores defendidos pela entidade, estando inteiramente relacionados com a missão da mesma; -valores principais defendidos: a diversidade, a filantropia, a inclusão social e a solidariedade; -objetivos: coletivos e/ou sociais; -informalidade: um aspeto que permeia toda a organização. 	<ul style="list-style-type: none"> -padrões culturais próprios, mas mais independentes da meta final da entidade; -os valores destas entidades vêm-se completamente atrelados a princípios de individualidade, racionalidade e competitividade; -as práticas de gestão são mais organizadas, principalmente no que tange à necessidade de controlo e medição de resultados/desempenho; -objetivos: económicos.
--	---	--

Tabela 2 -Aspetos diferenciais das Organizações Sem Fins Lucrativos

Fonte: Costa, 2005

Para além das Organizações da Economia Social anteriormente referidas, as Organizações Sem Fins Lucrativos que irão ser alvo deste estudo serão mais duas autarquias de dois concelhos diferentes: a Câmara Municipal de Moimenta da Beira e a Câmara Municipal de Lamego.

II.4. A Responsabilidade Social das organizações

Desde o início do século XX até à atualidade, a responsabilidade social das organizações tem vindo a ganhar uma maior dimensão, devido ao surgimento de muitos problemas associados ao crescimento económico, à poluição ambiental, industrial e a um elevado número da taxa de desemprego, o que posteriormente, vai originar num maior envolvimento por parte das organizações, relativamente a questões de carácter industrial, ambiental, social, de saúde e segurança no trabalho, ao nível da legislação do trabalho ou mesmo, ao nível do bem-estar dos recursos humanos das entidades (Carroll,1999 cit. por Silva, 2017).

A responsabilidade social pode ser percebida de várias maneiras, mas geralmente é entendida como uma prática voluntária, adotada pelas entidades, com vista a colaborar para uma sociedade mais equilibrada e mais responsável e que vai para além do cumprir da lei (Silva, 2017). Mas segundo Rego et all. (2007), a noção de responsabilidade social das organizações, pode ser dividida segundo quatro perspetivas:

<u>Perspetiva 1</u>	<u>Perspetiva 2</u>	<u>Perspetiva 3</u>	<u>Perspetiva 4</u>
“Obtenção de lucro”	“Maximização de lucro”	“Minimização de efeitos negativos”	“A visão nos <i>Stakeholders</i> ² ”
Quando o principal objetivo das organizações é a obtenção de lucro, pelo que apenas as atividades sociais que acrescentam valor à entidade, são consideradas éticas e aceitáveis.	Quando o principal objetivo das organizações é a maximização de lucro, cumprindo determinados padrões éticos e morais, estando sujeitas ao cumprimento de determinados códigos morais (embora, muitas das vezes, ajam eticamente e isso não está descrito na lei).	Quando a organização age em forma de prevenção, indo para além de evitar um impacto negativo. Fá-lo através do desenvolvimento de atividades, serviços ou produtos, com vista à minimização de efeitos negativos.	Quando as organizações devem ter em mente, todos os seus interessados, aquando o realizar das suas decisões, como também no desenvolvimento da sua atividade.

Tabela 3- As quatro perspetivas da responsabilidade social

Fonte: Rego et all. 2007, cit. por Silva, 2017

Deduz-se, então, que a responsabilidade social deve ser tida como parte integrante e basilar da própria gestão da organização, através de comportamentos éticos visíveis na transparência da entidade, onde as finalidades da mesma vão de encontro a um crescimento sustentável e impulsionador, com vista à diminuição das desigualdades existentes na sociedade (Rodrigues & Duarte, 2012 cit. por Guedes e Santos, s.d).

Em contexto empresarial/organizacional, o conceito de responsabilidade social deve estar mais presente que nunca e deve abranger uma forma de gestão, definindo-se por uma relação de ética e transparência com:

todos os públicos com os quais se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (Leal et. all., 2011, p.32 cit. por Guedes e Santos, s.d).

Assim o objetivo primordial da responsabilidade social é a contribuição para o bem da

² Stakeholders- “Pessoas, grupos ou organizações que afetam ou são afectados pelas atividades e produtos de uma organização. Para além de accionistas, as partes interessadas são de tipo interno (por exemplo, os trabalhadores) e de tipo externo (por exemplo, clientes, fornecedores e subcontratados, comunidade local, entidades reguladoras e associações patronais, sindicais, profissionais e organizações representantes do ambiente e das gerações futuras). Por assim dizer, são todas as entidades que estão próximas e associadas com os objetivos e operações da entidade”. (Harrison et. all., 2010 cit. por Meneses, 2013).

comunidade em geral, ainda que se sobreponham interesses e metas perspectivadas em termos organizacionais. Neste contexto Valor (2005) afirma que, a sociedade pode fazer escolha por produtos ou serviços de organizações que respeitem os valores associados à sustentabilidade económica, cultural e ambiental. E, por isto, o “fazer bem” deve acrescentar, de alguma forma, a importância de se construir um mundo melhor (Valor, 2005 cit. por Guedes e Santos, s.d).

Neste contexto, podemos definir o conceito de ética, como um aglomerado de perspectivas de conduta, sendo indispensável para a organização o comportamento e as ações de qualquer grupo social. As organizações direcionam o seu percurso com base em códigos de conduta ética, conquistando, desta forma, a confiança das outras entidades com quem trabalha, desde colaboradores, parceiros, comunidade onde se insere e a sociedade em geral, tendo por base princípios éticos, a razão de sobrevivência da organização, numa visão a longo prazo (Rocha, 2010 cit. por Guedes e Santos, s.d).

A relação existente, entre a ética e a responsabilidade social, é bastante recente, mas tanto a sua conceptualização teórica, como a sua aplicabilidade, têm tido um rápido crescimento. O conceito de responsabilidade social, tem vindo a ser bastante discutido, sendo que não existe uma definição concreta e redutora do mesmo. Este incorpora outras dimensões, mas é visto com o mesmo pressuposto, por vários investigadores, sendo ele o da utilização dos recursos alicerçados numa componente ética, que pressupõem como finalidade, uma melhor qualidade de vida para todos os seres humanos (Rocha, 2010 cit. por Guedes e Santos, s.d). Com isto, pode definir-se responsabilidade social como:

uma prática voluntária, adotada pelas entidades, com vista a colaborar para uma sociedade mais equilibrada e mais responsável e que vai para além do “cumprir da lei” (Silva, 2017).

Neste sentido, uma das práticas que contribuem, de certo modo, para uma sociedade mais equilibrada, justa e sobretudo solidária é o voluntariado exercido neste tipo de entidades (Sacilotto, 2015).

O conceito de voluntariado é caracterizado com uma forte fluidez, por um vasto contexto espaço-temporal e configuração histórica, sendo que cada país lhe atribui uma definição diferente (Amador, 2013 cit. por Sacilotto, 2015).

No meio de tantas interpretações destaca-se uma noção de voluntariado assumida pela Organização das Nações Unidas (ONU), remetendo para todo o tipo de ação realizada

em benefício da sociedade vista como um todo, de uma forma voluntária e não tendo em vista uma recompensa monetária. Em concordância com a ONU, a Comissão Europeia, dita que o voluntariado é:

todas as formas de atividade voluntária, formal ou informal. Os voluntários agem de sua livre vontade, segundo as suas próprias escolhas e motivações, não procurando obter qualquer ganho financeiro. O voluntariado é uma viagem de solidariedade e uma forma de os indivíduos e as associações identificarem necessidades e problemas humanos, sociais ou ambientais e lhes fornecerem uma resposta (Comissão Europeia, 2011, p.3).

De acordo com o artigo nº2 da Lei nº71/98, de 3 de Novembro, o conceito de voluntariado em Portugal, diz que:

é um conjunto de ações de interesse social e comunitário, realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviços dos indivíduos, das famílias e da comunidade, desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas.

No artigo nº3, da lei anteriormente referida, um voluntário diz ser:

o indivíduo que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas próprias competências e no seu tempo livre, à realização de ações de voluntariado, no âmbito de uma organização promotora.

Segundo Costa (2012), a função de um voluntário vai muito mais além, do que o desempenhar umas quantas tarefas, afirmando-se como um meio que permite refletir, desenvolver e intervir socialmente, que implementa variadas ações e que estabelece um compromisso com outros colaboradores e com a entidade (Costa, 2012 cit. por Sacilotto, 2015).

Neste sentido, as Organizações Sem Fins Lucrativos, devem retirar um maior proveito e satisfação das suas necessidades, como também contribuir de uma forma mais significativa, uma vez que não recebem qualquer valor monetário. Assim, a graduada transformação de um voluntário “Amador bem intencionado”, num membro da entidade competente, profissional, não remunerado, pode contribuir para o desenvolvimento significativo do terceiro setor (Drucker, 1993).

Como se pode verificar são vários os tipos de voluntariado, sendo que o que mais se realiza nas instituições do terceiro setor, mais propriamente dito na área da solidariedade social, é o voluntariado formal (Delicado, 2002).

Segundo o Estudo Europeu dos Valores em 1999 (Santos, 1993, citado por Delicado, 2002), a taxa de voluntariado em Portugal era baixa, incidindo numa percentagem de 19%. Mais tarde, esta taxa ainda veio a descer mais um pouco, atingindo os 16% e levando a que Portugal visse a ocupar a última posição da tabela, referente ao conjunto

dos países europeus que praticam voluntariado, não só em instituições mas sim, um voluntariado global.

Assim, a autora defende que a baixa taxa de voluntariado apresentada se deve a um aglomerado de fatores, que são os seguintes:

1. a democracia tardia e a proibição de formas de associativismo;
2. a persistência de uma cultura cívica embrionária, a abstenção eleitoral e a indiferença política;
3. os fatores sociodemográficos e os baixos níveis de escolaridade;
4. as características do mercado laboral (elevada taxa de emprego feminina/ escassez de emprego/ horários longos de trabalho);
5. a adoção de práticas de voluntariado, tendo em conta a socialização familiar e as mudanças causadas nessa dimensão;
6. o persistir num voluntariado informal;
7. a estruturação do terceiro setor em Portugal (Delicado, 2002).

Segundo vários estudos realizados, as entidades que recorrem à mão-de-obra voluntária são aquelas que dispõem de um orçamento anual mais baixo e aquelas a quem o Estado presta pouco ou nenhum apoio (Delicado, 2002).

Existem também entidades que ao longo dos tempos, deixaram de acolher voluntários, devido a variados motivos. Alguns desses motivos, passam por: problemas com a disponibilidade de quem se voluntaria, como também a insatisfação com o trabalho exercido pelos mesmos (Delicado, 2002).

Tem-se vindo a deparar que, muitas das organizações também não se preocupa em recrutar “mão voluntária”, nem muito menos investir na sua formação/capacitação, no seu pagamento de despesas e a realização de um seguro (Delicado, 2002).

Nas entidades portuguesas, mediante alguma investigação, a caracterização sociodemográfica que se pôde realizar, consta que o voluntariado tanto é executado na direção, como em funções de execução. Pelo que se verifica também, que nas organizações o maior número dos voluntários é do sexo feminino (Delicado, 2002).

Pode verificar-se que tanto em tempos passados, como atualmente existem alguns estereótipos nesta dimensão do voluntariado. Este, por vezes, é associado a “indivíduos

que não possuem compromissos familiares” ou que, só o pratica quem é dotado de determinadas competências (Delicado, 2002).

Para a realização do ato voluntário, segundo Delicado (2002), a condição de trabalhador pode influenciar a participação do indivíduo nesse mesmo ato, tal como as suas motivações ou objetivos com o exercer desta função. Deste modo, a autora mediante vários estudos apresenta algumas razões que levam as pessoas a voluntariarem-se, que passam a ser:

- 1. a socialização familiar para o voluntariado-** realizarem voluntariado por influência de algum familiar que já o praticou;
- 2. a participação associativa-** os indivíduos podem pertencer ou ter pertencido a associações: desportivas, recreativas ou de cariz religioso;
- 3. a prática de voluntário informal-** quando a pessoa já praticava o voluntariado, mas de uma forma informal, servindo de base regular, ao seu pai, mãe ou entequerido;
- 4. o tipo de profissão exercida-** profissão marcada pelo cuidado ao outro: médico, enfermeiro, psicólogo;
- 5. uma personalidade marcada pela iniciativa e liderança-** indivíduos que são marcados com “vocação para a liderança” e de espírito de iniciativa, no que respeita, ao servir o outro;
- 6. as práticas e crenças religiosas-** voluntariado associado a grupos de jovens ou diretamente filiados à igreja;
- 7. uma experiência de sofrimento-** quando o voluntário assume a posição que ocupou, numa crise pessoal anterior, como a morte de um familiar próximo ou o desemprego;
- 8. uma reforma antecipada-** quando o indivíduo menciona o facto de procurar uma atividade ocupacional, fazendo com que o mesmo se ache útil e necessário na sociedade, aplicando as suas capacidades e competências, uma vez que, lhe foi atribuída a reforma antecipadamente;
- 9. a afirmação e desejo de “Ajudar o outro”-** quando a decisão do voluntário se prende com o desejo de servir e ajudar o próximo, sem querer nada em forma de recompensa (Delicado, 2002).

Contudo, um indivíduo ao praticar o ato voluntário, pode adquirir alguns benefícios, tais como:

1. Satisfação e felicidade com origem no ato de ajudar os necessitados;
2. A promoção da própria saúde (física, psicológica e espiritual);
3. O convívio social estabelecido;
4. A criação de relações de amizade (que vão atenuar a solidão e por vezes, o isolamento);
5. A ocupação de tempos livres (mais no caso de pessoas estudantes, reformados, domésticas, desempregados);
6. O apreender de novos conhecimentos;
7. A aquisição de formação e novas competências;
8. A obtenção de prestígio e um “status” no meio onde se insere;
9. Reconhecimento e valorização da função exercida (Delicado, 2002).

Desta forma, mediante os estudos realizados, nomeadamente pela autora, Delicado (2002), é a cada entidade que deve recair a responsabilidade de conhecer os seus voluntários, proporcionar-lhes determinados estímulos, para que os mesmos se sintam motivados e satisfeitos na realização da sua função, para que os mesmos possam permanecer no estabelecimento e que estes possam vir a encorajar novas gerações a participar nesta dimensão.

Com isto, o impacto que o voluntariado pode causar numa determinada entidade, não diz respeito apenas à realização de uma tarefa concreta, mas constitui-se como um lugar que possibilita a reflexão, identificação de causas, implementação de ações e o sentimento de pertença a um grupo ou equipa de trabalho. Embora o voluntariado, possa ter uma função bastante dinâmica e ativa, no que diz respeito à criação de respostas, incrementação de soluções e um forte contributo para a melhoria da qualidade dos serviços das OSFL, trata de ser uma forma onde se exerce cidadania, através do qual os indivíduos fazem notar o seu compromisso com o bem-estar coletivo e uma oportunidade de reforço na participação democrática (Sacilotto, 2015).

Rematando, a Comissão Europeia (2011), citado por Sacilotto (2015), avista o seguinte:

- O voluntariado integra uma importante fonte de capital social e humano, uma via para a inclusão e emprego, tal como um elemento essencial de melhoria da coesão social. Trata-se de uma expressão bem visível da cidadania europeia, uma vez que os voluntários contribuem para modelar e auxiliar a sociedade, tal como as populações mais fragilizadas.

- Os voluntários são um recurso demasiado importante, na economia e na sociedade, pelo que não devem ser considerados como uma mera alternativa a uma força de trabalho regular. Dá a que o seu potencial, pudesse vir a ser mais aproveitado e explorado, principalmente no que toca à estratégia Europa 2020, para o seu crescimento e desenvolvimento.

Este tipo de organizações, ao incluírem este tipo de prática nas suas instalações, digamos que estão “um passo à frente”, uma vez que se estão a afirmar como ser humanos que agem em função da responsabilidade social, pensando no outro, dando-lhe uma oportunidade de se integrar numa equipa de trabalho, fazendo-o experimentar um pouco do que é o “mercado de trabalho”, sem nunca deixar de parte o que o levou até ali “fazer e servir o outro, sem querer nada em troca”. Posto isto, tanto os voluntários, como a organizações podem atingir as suas missões e objetivos, ao satisfazerem as necessidades do cliente, sendo vantajoso para ambos os lados, sendo que no mesmo decorrer de tempo estão a contribuir para um mundo melhor, solidário e onde existe entreaajuda (Sacilotto, 2015).

Neste seguimento, a ética é entendida como um estudo de valores, de uma forma universal e mediante princípios éticos, deve ser efetivada na gestão das organizações, sociais ou não, a fim que de que a entidade possa vir a ser entendida como uma pessoa coletiva de bem, assumindo as suas responsabilidades perante a comunidade e a sociedade (Guedes e Santos, s.d).

Pode então dizer-se que, ser socialmente responsável, vai muito para além do cumprimento de obrigações legais, devendo existir um investimento no capital humano e no ambiente, mas também nas relações que se mantém ou se pretende estabelecer com a comunidade local. Quando se fala em responsabilidade social, remete-nos logo para um rosto, que se trata das pessoas que integram um ambiente organizacional, que praticam determinadas ações ou intenções, em prol de outros. Por isto, o vínculo denominado por compromisso ético, estabelecido entre os colaboradores, voluntários e os dirigentes ou outros patamares hierárquicos de uma entidade, é efetivado através de uma relação, onde existe motivação e que poderá levar à satisfação dos recursos humanos, dessa entidade (Guedes e Santos, s.d).

A motivação será conseguida de variadas formas, como através de garantias de melhores condições de trabalho e, portanto, de vida, aliada à capacitação /formação contínua dos indivíduos, revelando assim uma aposta, por parte da entidade, na

valorização dos seus colaboradores, tanto numa perspetiva qualitativa como quantitativa, nunca deixando de lado a conciliação entre a dimensão laboral e a dimensão familiar dos mesmos (Rodrigues & Duarte, 2012 cit. por Guedes e Santos, s.d).

Destarte, a intervenção de uma organização, numa perspetiva de valores éticos, eleva-se da legitimidade de fazer o bem comum, incidindo no bem-estar das pessoas, através de um conjunto de premissas, estando estas relacionadas com as condições de vida em comunidade e sociedade.

A conciliação entre as dimensões familiar e laboral pode ser percebida como uma questão de responsabilidade social por parte das organizações sociais, mas por vezes, encontra-se uma lacuna entre a teoria e a prática. Quanto à retórica organizacional, ao nível da conciliação destes dois campos, descreve-se geralmente por uma linguagem direccionada para o bem-estar do colaborador e para o seu contentamento, mas ao mesmo tempo, este pode experienciar um ambiente de pressão, por parte de pares, colegas, chefias para trabalhar e fazer com que a função faça render mais, resultando no comprometimento não só da sua qualidade de vida, como também da sua vida fora do ambiente laboral, ou ainda casos de emprego precário, chegando também a influenciar o bem-estar financeiro e emocional da pessoa (Lisita, 2016 cit. por Silva, 2017).

Relativamente à questão da conciliação entre a vida familiar e profissional, num país como Portugal, onde se denota a elevada taxa de atividade feminina (principalmente com um número muito grande de mulheres-mães), o que se constitui como um aspeto crucial do quotidiano ou bem-estar familiar, conjugal e uma alavanca decisiva na garantia da igualdade de oportunidades entre géneros. Neste decurso, podemos afirmar que o facto de a mulher assumir um novo papel no mercado de trabalho e não ser somente vista como “dona de casa”, poderá ser um aspeto que pode gerar tensões e atritos entre os membros dos casais. De acordo com o EEV, a maioria dos portugueses, considera muito importante para a felicidade conjugal, a existência da partilha de tarefas domésticas (Freire et al., 2003).

Assim sendo, muitas das Organizações Sem Fins Lucrativos aceitam indivíduos que pretendem praticar este tipo de ações, para conseguir satisfazer as necessidades dos seus utentes e clientes, que pertencem ao ambiente externo da entidade. Contudo, também recorrem a esta força de trabalho substancial para conseguirem alcançar as suas metas e objetivos. Desta forma, o voluntariado assume um papel determinante no debate sobre a

sustentabilidade organizacional nas sociedades contemporâneas (Sacilotto, 2015).

II.4.1. As dimensões da Responsabilidade Social

O conceito de Responsabilidade Social assume duas dimensões, sendo elas: a dimensão interna e a dimensão externa.

II.4.1.1. Dimensão Interna

A primeira dimensão mencionada, ou seja, a interna, é onde decorre o investimento no capital humano, a promoção da saúde e segurança no trabalho, tal como a gestão estratégica dos recursos, ao longo do processo de produção de uma organização (Rodrigues & Duarte, 2012 cit. por Guedes e Santos, s.d.).

A dimensão interna ou chamada também de humana, integra práticas consideradas socialmente responsáveis, aquelas que envolvem os colaboradores, incidem sobre as matérias referidas e também no que concerne, à gestão da mudança, tal como as práticas associadas ao ambiente e à gestão dos recursos naturais explorados, aquando o processo de produção (Guedes e Santos, s.d.).

Relativamente, às práticas consideradas socialmente responsáveis, dá-se ênfase à gestão estratégica e racional dos recursos humanos, através da implementação de medidas consideradas como pertinentes, que têm por finalidade a atração de colaboradores qualificados, como a aprendizagem ao longo da sua vida; a sua capacitação e formação; as práticas de recrutamento, responsáveis e não discriminatórias, contribuindo desta forma, para o combate do desemprego e na luta contra a pobreza e exclusão social; igual remuneração entre colaboradores do sexo feminino e masculino; e, por fim, as políticas de apoio, a fim da conciliação entre o mundo laboral e familiar dos recursos humanos (Guedes e Santos, s.d.).

Todos os instrumentos a ser utilizados na prática por estas entidades, devem ser aplicados de forma permanente, quer pelos membros que constituem a sua direção, quer pelos elementos que integram as chefias intermédias, sabendo utilizá-los e implementá-los de forma adequada, mas no mesmo decorrer de tempo, participarem na sua construção, implementação e monitorização, de forma responsável (Marques, 2021).

Os colaboradores destas entidades, deverão também conhecer ao pormenor todos os objetivos e metas traçadas pela entidade, tal como a sua missão e visão, sem esquecer o que se espera de cada um na sua função, de forma a poderem contribuir para alcançar tudo o que é planificado (Marques, 2021).

O envolvimento de cada colaborador, a clarificação das suas funções e os objetivos concretos irão resultar numa fácil gestão por parte das chefias, bem como na

monotorização da prossecução das iniciativas e metas. É necessário, que a tomada de decisões acarrete correções, para não se colocar em causa os objetivos a médio e longo prazo, como também a responsabilidade que a mesma pretende exercer (Marques, 2021).

Quanto à área da saúde e segurança no trabalho, embora uma organização tenha que se guiar por medidas legislativas que devem ser aplicadas na mesma, as organizações possuem medidas complementares de promoção. Geralmente, são programas de certificação de sistemas de gestão e subcontratação centralizadas nas áreas da saúde e segurança no trabalho. Neste contexto, refere-se o termo de gestão ou adaptação à mudança, uma vez que, estas entidades pretendem atender às necessidades e interesses de todas as partes interessadas, ou seja, aos seus stakeholders, no sentido de se estabelecer um certo equilíbrio em situações de mudanças ou tomadas de decisões, indo em busca da implementação de medidas de reestruturação socialmente responsáveis (Guedes e Santos, s.d.).

Mediante, o que foi referido, é fundamental que se promova a participação de todos os elementos constituintes de uma organização, através do fornecimento de informação e consultas abertas, para que se reduza a necessidade de despedimentos; a capacitação contínua para todos os colaboradores, a fim de estes estarem aptos para as necessidades futuras da entidade; a aquisição de novas práticas de produção, captação de investimentos e a criação de parcerias (Rocha, 2010 cit. por Guedes e Santos, s.d.).

A respeito das práticas do ambiente, consideradas como responsáveis, é de destacar a gestão dos recursos naturais, sendo que as medidas incidem sobre a redução da exploração de recursos, de resíduos e da poluição (Rocha 2010, cit. por Guedes e Santos, s.d.).

II.4.1.2. Dimensão Externa

Quanto à dimensão externa da responsabilidade social, esta resume-se na interação entre a organização e a comunidade onde se insere, com os stakeholders, ou seja, as suas partes interessadas, como os clientes, fornecedores, parceiros comerciais, investidores, autoridades públicas ou outras organizações (Rocha 2010, cit. por Guedes e Santos, s.d.).

Na comunidade local, a responsabilidade social é revelada quando há a integração adequada das organizações na envolvente onde está inserida, contribuindo para a criação de postos de trabalho e renumerações, por exemplo. É, de facto importante referir que a interação das entidades com o meio físico local, evidencia a sensibilidade

com questões associadas ao ambiente. Deste modo, o sentido de responsabilidade social das organizações é visível na forma de como estas se envolvem com as causas locais (Rocha 2010, cit. por Guedes e Santos, s.d.).

No que concerne, às partes interessadas numa organização, ou seja, os seus clientes, fornecedores, parceiros comerciais, investidores, autoridades públicas ou outras organizações, o cumprimento da responsabilidade social realiza-se no trabalho “estrito” da organização com as suas parcerias, tal como no promover de um espírito organizacional e no investir em capitais que possam conter alguns riscos (Rocha 2010, cit. por Guedes e Santos, s.d.).

Rematando, a dimensão externa da responsabilidade social, também se dirige à obediência dos direitos humanos e cuidados com o ambiente na sua globalidade, nomeadamente na promoção de um desenvolvimento sustentável (Rocha 2010, cit. por Guedes e Santos, s.d.).

Assim, para que exista sustentabilidade organizacional, terá que se ter “uma triologia” como base, que engloba o desenvolvimento social, económico e ambiental, segundo Lordelo (2017), como se pode verificar, na figura seguinte:

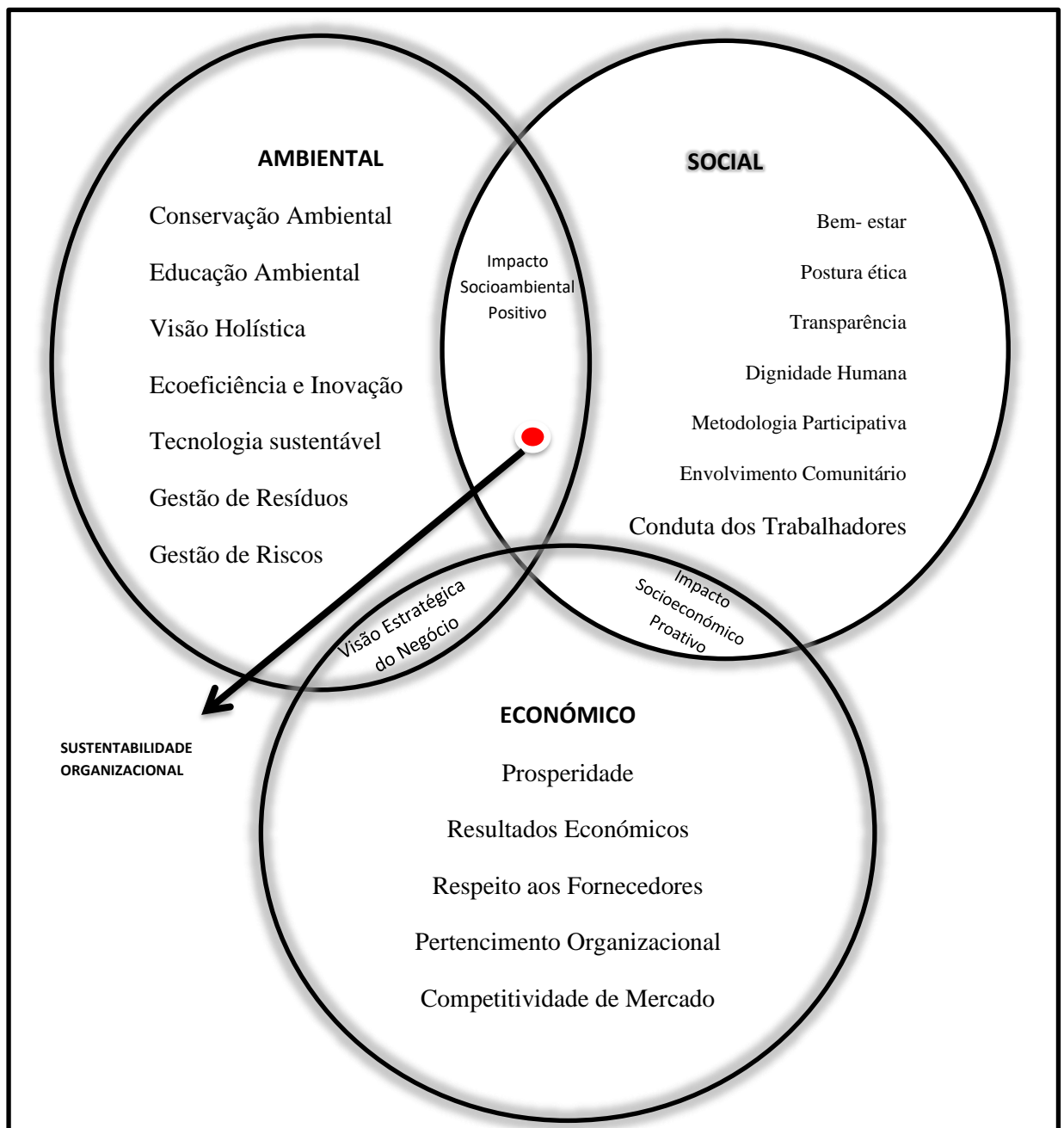


Ilustração 1- Triologia da Sustentabilidade Organizacional

Fonte: Lordelo, 2017, cit. por Sacilotto, 2015

Mediante o balanço que se pode retirar da visualização desta ilustração, a análise do ambiente de tarefas das organizações deve ser executada pontualmente, uma vez que este ambiente traduz o segmento circundante geral mais próximo da entidade, que influencia e interage diretamente com ela. Os principais elementos que incorporam o ambiente de tarefa são: os clientes, os concorrentes, os fornecedores e a comunidade (Marques, 2021).

II.5. A Gestão

Uma gestão⁽³⁾ profissional é a base fundamental para fazer frente aos desafios que se colocam às organizações, que assim desejam cumprir com a sua missão eficaz e eficientemente. Desta forma, as organizações, tal como os seus gestores vêm-se enfrentados constantemente com mudanças nos seus negócios. Os dirigentes e colaboradores, nem sempre estão prontos para responder da melhor forma às mudanças da sociedade, pois estamos cada vez mais, perante um mundo mais competitivo e incerto, perante os estilos de gestão e visão de negócios ultrapassados (Coutinho, 2018). Essa gestão foi evoluindo ao longo dos tempos, levando à construção de uma nova perspectiva mais contemporânea, sendo que levou à substituição do termo de gestão por gestão estratégica.

A gestão tem portanto algumas funções, que podem ser sistematizadas mediante a seguinte tabela:

Funções da Gestão	Detalhamento
Planeamento	-Processo através do qual se determina antecipadamente o que deve ser feito e como fazer.
Organização	-Consiste no estabelecimento de relações formais entre as pessoas e entre estas e os recursos para atingir os objetivos propostos.
Direção	-Processo para determinar (ou influenciar) o comportamento dos outros. Este processo pode abranger: <ul style="list-style-type: none">• MOTIVACÃO: procura da convergência entre os objetivos individuais das pessoas que fazem parte de uma organização e os objetivos globais da própria entidade;• LIDERANCA: capacidade de conseguir que os outros façam, aquilo que o líder pretende que eles façam;• COMUNICACÃO: processo de transferência de informações, ideias e conceitos entre as pessoas de uma organização.
Controlo	-Processo de comparação sistemática entre o desempenho atual da organização com o desempenho previsto/planeado, apontando igualmente eventuais medidas correctivas.

Tabela 4- Funções da Gestão

³Gestão: “é o processo de se conseguir obter resultados, bens ou serviços, com o esforço dos outros, estando implícito, o desenvolvimento contínuo e sistemático de atividades a fim de se alcançar os objetivos organizacionais” (Carvalho, 2016 cit. por Ribeiro, 2018).

Fonte: Marques, 2021

Estas quatro funções não devem ser vistas de forma isolada, mas sim associadas aos níveis de gestão, de modo a que toda a organização esteja integrada neste processo. Assim, todas as entidades são divididas em três níveis de gestão, como podemos verificar a seguir:

Funções da Gestão	Detalhamento
Institucional	-Associado à direção/administração da organização; -Forte componente estratégica (envolvimento da totalidade dos recursos da organização); -Formulação de políticas gerais e ações com implicações a médio e a longo prazo;
Intermédio	-Este nível tem uma componente tática e as ações definidas têm implicações no curto prazo; -Elaboração de planos e programas específicos, relacionados com a área ou função do respectivo gestor (exemplo: Diretor Financeiro);
Operacional	-Componente técnica; -Ações Rotineiras, relacionadas com o dia-a-dia; -Execução de rotinas e procedimentos (exemplo: chefe de seção).

Tabela 5- Níveis de Gestão

Fonte: Marques, 2021

Segundo Marques (2021), a importância dada às funções da gestão, varia consoante o nível de gestão, como por exemplo, o planeamento deverá ser mais importante no nível institucional do que nos outros níveis. No entanto, a direção e o controlo, devem ter uma maior magnitude no nível operacional dos que nos restantes patamares.

II.5.1. A Gestão Estratégica

A gestão estratégica, de acordo com Santos (2008):

é um processo contínuo e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo através do qual as organizações determinam onde estão, para onde querem ir e como vão lá chegar, agindo em conformidade com o caminho traçado e ajustando-se continuamente às alterações ocorridas no meio envolvente e às necessidades dos clientes (Santos, 2008, p.327).

Não existe gestão nas organizações, se não existir também uma boa política de orientação dos seus recursos humanos, pois são estes que fazem com que a organização se desenvolva, trabalhando e exercendo as suas funções de uma forma estratégica para se alcançar a missão e os objetivos, aos quais a organização se propõe atingir.

II.5.1.1. Processos de Eficiência e Eficácia

A Gestão Estratégica é uma técnica, que é constituída por uma base estruturada, pela administração estratégica e o planeamento estratégico, conjugada também com uma perspetiva de mudança na organização (Estrada e Almeida, 2007).

Nas últimas décadas tem-se assistido a um aumento da velocidade de mudanças económicas, científicas e sociais, tanto a nível nacional como internacional. Desta forma, o mercado em geral, ou seja, o mercado consumidor e o mercado fornecedor, tornam-se cada vez mais exigentes e competitivos. Como resultado, as organizações com ou sem fins lucrativos, que pretendem permanecer no mercado atual ou crescer nele, vêem-se obrigadas a ter um esforço extra, para se adaptarem ao mesmo (Estrada e Almeida, 2007).

A partir dos anos 50, notou-se que a economia mundial contou com o aparecimento de novas técnicas e métodos de administração, sendo que maioritariamente todas se interligavam. Até à atualidade essas técnicas têm vindo a ser aperfeiçoadas, sendo que algumas dessas técnicas eram: Planeamento Orçamentário; Planeamento a Longo Prazo; Planeamento Estratégico; Administração Estratégica e Gestão Estratégica. Cada uma destas técnicas e métodos serviram de suporte umas às outras, como é exemplo: a Gestão Estratégica serve de suporte ao Planeamento Estratégico e à Administração Estratégica, à qual se junta, aquando a incrementação, algumas perspetivas administrativas, como é o caso da mudança na organização, a gestão de recursos humanos, controle, eficiência e eficácia organizacional (Estrada e Almeida, 2007).

Relativamente ao conceito de administração, este relaciona-se com o alcançar dos objetivos e metas a que uma entidade se propõe atingir, mais propriamente como esta usa os seus recursos, com eficiência e eficácia (Estrada e Almeida, 2007).

Estas últimas duas noções, a eficiência e a eficácia, podem induzir em erro quem pretende conhecer o seu significado, sendo que as mesmas podem dar a entender que tratam o mesmo assunto, mas que na realidade se constituem, como duas formas distintas de falar o mesmo procedimento (Portal da Educação, 2020).

Desta forma, a eficiência diz respeito a tudo o que é executado no interior de uma organização, ou seja, a ação em si. A eficácia relaciona-se com tudo o que é alcançado pela entidade, o resultado para o qual ela trabalha. A eficiência remete para o significado de fazer bem, corretamente e aplicar da melhor maneira possível os recursos de que dispõe. A eficácia remete para o simples atingir de propósitos, objetivos e resultados (Portal da Educação, 2020).

Com isto, é possível verificar que os processos de eficiência e eficácia estabelecem uma relação com um nível de força intensiva, uma vez que os processos eficientes resultam nos fins desejados, sendo que se pode fazer certas as coisas erradas, representando a eficiência, mas não a eficácia (Portal da Educação, 2020).

A organização formal está inteiramente ligada com a definição de organização, pois a mesma incorpora todos os meios criados intencionalmente para uma entidade funcionar. A organização formal exige a autoridade do pessoal que exerce o controlo, estabelece a forma de utilização, a divisão do trabalho e as relações estabelecidas entre os membros que a constituem (Portal da Educação, 2020).

Quando a finalidade passa por se perceber, qual a relação estabelecida entre as entidades e o ambiente envolvente, a conclusão que se pode retirar, é que as mesmas são consideradas como sistemas abertos, uma vez que estas sustentam uma dinâmica interactiva com o ambiente que as envolve, fazendo parte desse ambiente: clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, agentes externos ou órgãos pertencentes ao governo (Portal da Educação, 2020).

Segundo Chiavenato (2014), uma organização exerce um tipo de influência sobre o ambiente e recebe também a sua influência. Assim, é possível fazer a distinção entre dois tipos de ambientes organizacionais, sendo eles: o macroambiente e microambiente:

- 1- **Macroambiente:** contém elementos mais amplos que envolvem, afetam ou influenciam a maior parte das entidades;
- 2- **Microambiente:** representa os sistemas que interagem de forma direta com a entidade, considerando-se próximos dela (Chiavenato, 2014).

É de realçar, que segundo Marques (2021), faz também parte da gestão estratégica:

a boa identificação dos stakeholders de uma organização, tenha ela ou não fins lucrativos, ou seja, para existir efetividade numa organização, estas necessitam de ter em atenção as ligações que de certa forma, podem afetar a organização ou serem afetadas pelas atividades da mesma.

II.5.2. A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos

Como se pode constatar, as organizações na sua grande diversidade, os elementos e recursos de uma organização, podem ser reagrupados em três categorias básicas, mas contudo devem ser estudados de uma forma integrada:

1. **Recursos Organizacionais:** sistemas de gestão, processos funcionais, controlo de gestão, entre outros;
2. **Recursos Financeiros:** situação económica ou financeira da entidade, capacidade da organização obter fundos, credibilidade financeira junto dos seus financiadores, entre outros;
3. **Recursos Humanos:** número de colaboradores, qualificações dos colaboradores, grau de motivação, satisfação e comprometimento, entre outros (Marques, 2021).

Especificadamente quanto aos últimos recursos mencionados, as organizações já começam a ter em consideração que as pessoas que nelas trabalham, são dotadas de valores, crenças, atitudes e objetivos individuais, abandonando a ideia de serem vistos apenas como simples recursos para alcançar os fins da organização (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006, p.7). Consequentemente:

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, Duarte, Sanches & Gomes, 2006, p.7).

Segundo Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006), a prática da gestão estratégica de recursos humanos auxilia as organizações, melhorando a capacidade de atração e mantendo os colaboradores dotados de competências técnicas e comportamentais que se adequem de uma melhor forma aos objetivos da organização, através de um sistema de recompensas e desenvolvimento de competências aliciantes, por exemplo. A gestão de pessoas tem como objetivo alinhar e estimular comportamentos com os fins que a organização pretende atingir, através do desenvolvimento de competências e de planos de carreira, tal como a adoção de sistemas de renumeração, em concordância com o desenvolvimento de competências individuais, desempenho de equipas e da própria organização.

Numa organização, as práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, devem ter em conta:

- a planificação e administração do pessoal⁴;
- a atração de colaboradores, através do recrutamento;
- a selecção e contratação de trabalhadores;
- a formação contínua e desenvolvimento de competências individuais e colectivas (gestão de carreiras);
- avaliação de desempenho dos colaboradores;
- motivação, retribuição e comprometimento;
- a criação de um clima organizacional positivo;
- progressividade na carreira;
- as funções a desempenhar devem ser descritas e analisadas;
- a diminuição de trabalhadores efetivos (Onofre, 2014).

No entanto, Rebelo (2013) define que a Gestão Estratégica de Recursos Humanos deve significar:

a introdução de mudanças muitas vezes radicais, não apenas em momentos de crise, mas preventivamente, antes de se instalarem as crises. A gestão estratégica de recursos humanos tem de ‘estar no futuro’ e na forma de colocar ao dispôr da organização o conjunto de competências necessárias ao sucesso desta (Rebelo, 2013, p.11).

A este conceito, Rebelo (2013) acrescenta que, existem quatro aspetos associados sendo a valorização de recursos; as decisões estratégicas de GRH; as implicações fundamentais da GRH no desempenho da entidade; a integração sistemática entre os processos-chave da GRH (recrutamento, selecção, formação e sistema de recompensa). Quando nos referidos à gestão estratégica de pessoas, referimo-nos também aos mecanismos e ferramentas utilizadas pelas entidades, para que a mesma seja estratégica. Para que essa gestão tenha na sua base, alguma estratégia, o processo tem que ser incutido aos colaboradores de forma lenta, permanente e continuada e não, imediatista. Esse processo visa, o diagnóstico de lacunas de competências; a integração do processo e gestão do desempenho; a implementação de ferramentas de desenvolvimento profissional e o estabelecer de uma ligação entre os conceitos “mérito” e “evolução” na carreira (Estrada e Almeida, 2007).

⁴ Administração do Pessoal: “É cumprir com as seguintes tarefas: recrutar, empregar, pagar, controlar faltas e gerir férias” (Machado, 2014 cit. por Ribeiro, 2018).

Estes mecanismos e ferramentas, por sua vez, vão servir como base de orientação para o planejamento da força de trabalho das entidades, pelo que existirá, segundo Estrada e Almeida (2007):

- a) Definição de estratégias e ações para viabilizar o suprimento das necessidades do pessoal, alinhados aos objetivos e metas organizacionais;
- b) Construção do cenário futuro para a definição de perfis profissionais e composição quantitativa e qualitativa do quadro do pessoal;
- c) Identificação das lacunas de competências, por meio de avaliação de possíveis mudanças no contexto organizacional interno e externo;
- d) Processo contínuo que propicia a adequação do dimensionamento da força de trabalho no setor público.

Para que uma entidade seja bem percebida e bem-sucedida, quem a gere deve ter a noção de alguns princípios basilares: a gestão está ligada aos seres humanos, com o tornar os membros da entidade pessoas capazes de funcionarem em conjunto, nunca deixando de lado a sua individualidade, como também salientar as suas forças e atenuar as suas fraquezas. A capacidade que os colaboradores/trabalhadores têm de contribuir e exercer as suas funções depende da gestão, da sua capacidade, dedicação, esforço, empenho e motivação. É ainda importante realçar que a gestão deve ter em conta a cultura organizacional e a própria cultura abordada por cada colaborador, para que os métodos de gestão possam ser apreendidos da melhor forma pelos grupos de trabalho (Drucker, 1998 cit. por Mercê, 2018).

Os objetivos das entidades devem ser o mais simples e claros possíveis, dando relevo à sua visão e missão, desempenhando sempre a função de gerir, pensar, fixar e exemplificar os objetivos. Desta forma, não é possível medir o desempenho da gestão e a sobrevivência de uma organização só pela produtividade e pelos recursos financeiros, mas também pela posição que ocupa no mercado, se esta é inovadora e potenciadora do desenvolvimento de quem a integra, tal como se a mesma tem qualidade. Como resultado de uma boa gestão interna, espera verificar-se a satisfação dos clientes, sendo essa a imagem que a entidade passa para o exterior (Drucker, 1998 cit. por Mercê, 2018).

O papel da gestão tem também como propósito proporcionar a todos os que se constituem como parte da entidade, um espaço onde se possam desenvolver e a crescer.

E por isto, é essencial que se estabeleça um boa relação interna entre todos os recursos humanos que incorporam a entidade.

Como já foi referido anteriormente, o gestor tem um papel fundamental, sendo que este é muitas vezes, intitulado como líder nestas entidades, pelo que o seu papel é deveras importante. Desta forma, Nascimento (2012) define liderança como:

um fator imprescindível em qualquer organização humana. Contudo, a liderança é um processo de influência realizado no seio de um grupo, de forma a levá-lo a atingir determinados objetivos. Este grupo é geralmente composto por um líder que é protagonista dessa influência e que leva os outros a alcançar os objetivos propostos (Nascimento, 2012, p.16).

Neste seguimento Lopes (2012) considera que a liderança pode criar um espaço e um ambiente para que a estratégia possa crescer, enquanto a entidade se reinventa para mudar em prol dos seus objetivos, mas para isso é importante realçar 5 aspetos: todos devem ter acesso a essa estratégia; deverão ser criados novos processos e formas de comunicação transversal, com o objetivo de se estabelecer um pensamento criativo; a criação de um sentimento de paixão pela mudança, investindo na energia emocional; o desenvolver de um espírito de reavaliação permanente, como forma de se promover a reinvenção da organização e por fim, a potencialização de gerar novas experiências no mercado (Lopes 2012, pp. 187, 188).

A liderança deve ser tida e encarada como um tipo de inspiração e sentido de partilha de visão da entidade. Cada líder deve ser informado e capacitado, tendo por base a visão em que o projeto organizacional orienta a ação coletiva e em que toda a entidade se alinhe com o líder (Lopes, 2012).

O líder deve estabelecer um compromisso, através de uma boa relação com os colaboradores, desafiando-os, inspirando-os e encorajando-os, para que eles se sintam inteiramente à vontade para se mobilizarem em prol da entidade e dos seus objetivos (Nascimento, 2012).

Por assim dizer, é neste trabalho duro e árduo que se vê um verdadeiro líder, em que se molda perante as finalidades e metas que a organização pretende atingir, tal com os objetivos de cada membro, pois só assim podem surgir resultados positivos para todos (clientes, colaboradores e organização), resultados esses obtidos através da avaliação do desempenho, realização, motivação e satisfação dos colaboradores. Existem assim, diversas formas de estimular a energia e a motivação dos membros de uma entidade, tal como diferentes estilos e formas de liderar, mas Nascimento (2012), sublinha que:

a capacidade de gerar energia nos outros, induzindo-os simultaneamente a sentirem-se motivados, entusiasmados, é a pedra basilar naquilo que é as competências de um líder na atualidade. Um líder na atualidade deve ser alguém que segue um conjunto de seis estilos de liderança: estilo visionário, estilo coach, estilo relacional, estilo democrático, estilo pressionador e estilo dirigista (Nascimento, 2012).

Neste sentido, o estilo de liderança e o papel que o líder tem, tal como o que os liderados sentem trata-se de um recurso estratégico, para que as entidades consigam alcançar missão a que se propõe.

II.5.1.2. O sucesso da Gestão Estratégica

Um factor com elevada relevância, para que a gestão estratégica tenha sucesso, é o processo de implementação de estratégias⁵. As estratégias que se pretendem implementar devem estar baseadas num determinado planeamento, elaborado pela equipa interna da entidade.

Assim sendo, segundo Marques (2021) para que qualquer organização alcançar o sucesso, esta necessita de respeitar um conjunto de passos, para conseguir atingir essa meta, sendo eles:

1. Compreender o meio envolvente (geral e de tarefa);
2. Avaliar a organização ao nível interno;
3. Definir os objetivos, competências centrais e vantagens competitivas;
4. Definir, implementar e controlar uma estratégia (Marques, 2021).

Gray (1986) cit. por Estrada e Almeida (2007) afirma que o planeamento estratégico nem sempre tem o sucesso esperado, existindo falhas e dificuldades na sua realização. Para se solucionar estas falhas e dificuldades, existem certos estudos que orientam a implementação eficiente e eficaz de técnicas administrativas, pela gestão das alterações geradas por estas.

Assim a Gestão Estratégica diz ser uma técnica que se baseia na Administração Estratégica e no Planeamento Estratégico, sendo que na sua implementação conjugam-se estes dois conceitos com um terceiro, o da Mudança Organizacional (Estrada e Almeida, 2007).

⁵ Estratégia- “É o conjunto de planos, estudos, premissas e avaliações que, considerados os valores, a missão, a visão e o negócio da organização, objetivam atingir os resultados previstos originalmente aquando da concepção teórica definida pela direção corporativa” (Duarte, 2019).

II.5.1.3. O Planeamento

Segundo Cunha (1996) cit. por Estrada e Almeida (2007) planejar tem como significado:

criar um esquema para agir, tal como elaborar um esquema para alcançar algo que se deseje, contrapondo-se à improvisação que é ao acaso.

Na gestão das organizações, o planeamento corresponde a uma toma de decisões pré-estabelecidas e interdependentes, no qual uma organização procura atingir um futuro desejado e onde se possa prever o sucesso. Para se elaborar um planeamento adequado, é importante que se estabeleça objetivos específicos e mensuráveis, com prazos que sejam alcançáveis e sobretudo, realistas. A definição de objetivos é realmente importante, uma vez que é fundamental para a entidade que lhe proporcionem um sentido de orientação, onde devem focar os seus esforços, quais os planos e as decisões por onde se devem guiar e a ajudar a avaliar o progresso (Estrada e Almeida, 2007).

Com o aprofundar das matérias por parte de quem planeia o futuro de uma organização, os mesmos vão adquirindo alguma experiência, fazendo com que venha a surgir espaço para a introdução de novos métodos e técnicas de análise, cada vez mais sofisticados, como por exemplo: o Planeamento Estratégico.

A gestão estratégica proporciona então, uma vantagem e um melhor posicionamento competitivo para as entidades. No entanto, para que se possa planejar estrategicamente, é necessário recorrer a uma análise e reflexão sobre todos os aspetos internos e externos da organização, levando a que se realize uma diferenciação perante as demais, sendo esta exclusiva (Marques, 2021).

II.5.1.4. O Planeamento Estratégico

De acordo com Rosa (2001) cit. por Estrada e Almeida (2007), o planeamento estratégico é descrito como uma análise racional de oportunidades disponibilizadas pelo meio envolvente, dos pontos fracos e fortes da entidade e da escolha de um modo que seja compatível, no que diz respeito à estratégia, entre os dois extremos. Esta forma de compatibilização deverá portanto, satisfazer da melhor forma possível, os objetivos estabelecidos pela entidade. Esta análise deverá envolver decisões acerca de metas e estratégias, com uma vista a longo prazo para a entidade.

Assim, o planeamento estratégico tem como definição:

é uma metodologia de pensamento participativo, utilizada para determinar a direção que a organização irá seguir, por meio da descoberta de objetivos válidos e não subjectivos.

É uma ferramenta que fornece o rumo e a direção geral dos esforços e dos recursos da entidade. O planeamento cria um compromisso de execução e dá o instrumental para a cobrança (Rosa, 2001 cit. por Estrada e Almeida, 2007).

Por assim dizer, o planeamento estratégico é uma técnica administrativa que tem como finalidade colocar em ordem as ideias e pensamentos dos indivíduos, para que, se torne possível a criação de um percurso que deve ser seguido (estratégia) e, também, estabelecer uma ordem de ações que irão ser executadas através do plano estratégico, possibilitando o atingir da visão de futuro esperada (Estrada e Almeida, 2007).

Segundo Valadares (2002), o planeamento estratégico é uma ferramenta moderna que auxilia a gestão das organizações, fundamentando-se em atitudes e noções em que a entidade acredita, tornando o ato de planear, numa forma inteligente de escolher o desenrolar de práticas futuras para a organização, na procura dos seus objetivos maiores (Valadares, 2002 cit. por Estrada e Almeida, 2007).

O principal objetivo do planeamento estratégico, não é adivinhar o futuro mas sim construí-lo aos poucos, evitando ao máximo obstáculos e percalços, sendo que no processo de tomada de decisão se deve racionalizar, garantindo que a entidade estará precavida para algo que não corra tão bem e que o sucesso será garantido, num ambiente futuro. Assim, o mesmo acaba por consistir na definição de uma visão futura, da análise sistemática das oportunidades e ameaças do ambiente externo, tal como dos pontos fracos e fortes da entidade, com o fim de estabelecer metas, caminhos a percorrer e atividades que contribuam para o alcançar dessa visão (Valadares, 2002 cit. por Estrada e Almeida, 2007).

É de referir, que o Planeamento, sendo ele estratégico, apresenta vários modelos com características específicas, sendo alguns deles mais simples e outros mais complexos. Sendo que, de acordo com Almeida (2003) citado por Estrada e Almeida (2007), todos eles contam com três premissas básicas, para o desenvolver do processo de Planeamento Estratégico:

1. Estabelecimento da missão e visão;
2. Análise interna e externa, tendo em conta os pontos fracos e fortes das entidades, tal como as suas ameaças e oportunidades;
3. Elaboração das estratégias, planos e implementação.

Apesar de alguns dos modelos de Planeamento Estratégico levantarem algumas questões e dúvidas, o planeamento estratégico em si, contém uma visão estática e prescritiva, o que muitas das vezes não corresponde à realidade vivida (Estrada e Almeida, 2007).

Mediante o que anteriormente foi referido, o Planeamento sofre com algumas críticas, tal como a sua implementação, tais como:

1. O Planeamento Estratégico gera um sistema de rigidez, limitando as entidades em metas e objetivos específicos, com prazos estabelecidos;
2. Não oferece a possibilidade de planear a mudança em ambientes versáteis, dinâmicos e imprevisíveis. No entanto, as inquietações podem ser transformadas em oportunidades para aqueles que se tornam flexíveis para as aproveitarem, mas se a entidade se limitar ao estabelecido e a planos formais, toda a mudança se torna imprevisível, acabando por se tornar num problema;
3. Concentra toda a sua atenção na competição interior da estrutura da indústria, dos dias de hoje, do que na competição futura, levando a que os administradores se tornem incapazes de prever formas de se reinventar no mercado. Essa incapacidade resulta em custos dispendiosos e atrasos;
4. Leva as entidades bem-sucedidas a preocuparem-se demasiado com os factores responsáveis pelo seu sucesso, gerando suposições que podem encaminhá-las ao fracasso, pois as mesmas tendem a ganhar demasiada confiança nas estratégias que planearam;
5. Negligencia os requisitos da organização e da cultura (Estrada e Almeida, 2007).

Apesar das críticas mencionadas, os modelos de Planeamento Estratégico, mostram-se em constante evolução, tentando corrigir as suas lacunas, através de pesquisas e práticas académicas, estando sempre interligadas com a Gestão Estratégica. O Planeamento Estratégico é então uma ferramenta muito utilizada pelas entidades sem fins lucrativos, como também pelas entidades lucrativas, sendo elas públicas ou não, mostrando-se como um factor importante e fulcral para a gestão das organizações (Estrada e Almeida, 2007).

Deste modo, a seguinte tabela, mostra-nos a evolução no que diz respeito ao Modelos de Planeamento, ou seja, a eficiência e eficácia da gestão estratégica, mais propriamente do planeamento estratégico à mudança organizacional.

	Planeamento Orçamental	Planeamento a Longo Prazo	Planeamento Estratégico	Administração Estratégica	Gestão Estratégica
Década	1950	1960	1970	1980	1990
Características:	- Orçamento Anual -Quantitativo -Curto Prazo	-Extrapolação do Orçamento -Projeção de tendências -Longo Prazo	-Definição da direção da entidade -Análise de mudanças ambientais internas e externas -Qualitativo -Longo Prazo	-Definições administrativas que orientam a estratégia -Foco na análise e na implementação -Longo Prazo	-Pensamento Sistémico -Estabelecimento de uma relação entre o Planeamento e o Controlo -Aprendizagem Organizacional -Procura de eficiência e eficácia nas entidades
Deficiências:	-Não se compromete com previsões de longo prazo	-Não realiza previsões de alterações no ambiente que a envolve	-Incapacidade e deficiência na implementação	-Não-Desenvolvimento da abordagem sistemática	-Falta de integração mais apurada, relativamente aos modelos de Mudança Organizacional

Tabela 6- Modelos de Planeamento

Fonte: Estrada e Almeida, 2007

Posto isto, a Gestão Estratégica, é um modelo que apresenta na sua base estruturante a Administração Estratégica e o Planeamento Estratégico, sendo complementada com algumas perspetivas administrativas, tais como: o Pensamento Sistémico, o Controlo Integrado, a Gestão da Mudança, a Aprendizagem Organizacional e a Eficiência/Eficácia Organizacional (Estrada e Almeida, 2007).

Como é lógico a administração estratégica, teve uma grande evolução desde o surgimento do primeiro modelo de planeamento, ou seja, do planeamento de longo prazo. Nos dias que correm, existem muitas e melhores técnicas de análise estratégica, novas noções de formulação de estratégia e uma melhor compreensão acerca dos elementos comportamentais. Assim, Lobato (2003) defende que o planeamento e a gestão estratégica, atualmente deverão apresentar as seguintes características:

visão estratégica, alinhamento com a missão da empresa, adaptação à tendência de globalização, domínio da tecnologia da informação e compreensão das mudanças como fator de oportunidade (Lobato, 2003 citado por Estrada e Almeida, 2007).

De acordo com os autores Estrada e Almeida (2007), o modelo de Gestão Estratégica que tem servido como modelo-padrão atualmente, é o que se apresenta na seguinte figura:



Ilustração 2- Modelo de Gestão Estratégica

Fonte: Estrada e Almeida, 2007

Desta forma as entidades, seguindo este modelo-padrão de planejamento ou outro, devem fazê-lo uma vez e revê-lo anualmente, incluindo sempre a participação de todos os colaboradores, de todas as áreas funcionais, estando orientado para as exigências do mercado, visando a sustentabilidade organizacional, sem esquecer a orientação dos planos de atividades organizacionais (Marques, 2021).

II.5.1.5. Do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional

Os gestores das entidades, devem ser os responsáveis, de primeira linha, pelo elaborar e “fazer executar” do plano estratégico, ainda que na maior parte das vezes, o mesmo não dependa deles e exija o envolvimento de todos os colaboradores da organização (Marques, 2021).

A gestão estratégica de qualquer entidade encontra-se então, intimamente ligada com:

as estratégias definidas para implementar nessa organização, sendo que uma vantagem deriva do facto da própria organização se colocar numa certa posição ao enfrentar uma mudança, pois as estratégias são pensadas, tendo em conta objetivos futuros, ou seja, é definido um plano estratégico para a organização que engloba, objetivos, metas, ações e previsão de resultados (Marques, 2021).

Quando se recorre à aplicação de uma gestão que tem por base a estratégia, esta deve focar 3 elementos muito importantes: a visão da entidade, a sua missão e objetivos estratégicos (Marques, 2021).

Relativamente aos objetivos estratégicos, estes devem ser pensados e elaborados, tendo em mente os seguintes aspetos: serem claros e quantificáveis; abranger todas as áreas importantes da entidade; possuir capacidade de mensuração; conter uma dimensão temporal para serem atingíveis; serem exequíveis, realistas, coerentes e passíveis de acompanhamento, controlo e revisão periódica (Marques, 2021).

De uma forma mais generalizada, os autores alegam que o Modelo de Gestão Estratégica deve reger-se pelos seguintes tópicos: avaliação; poder; cultura; formulação da estratégia; visão do futuro; ambiente externo; aspetos internos; questões estratégicas; implementação; plano de ação; controle estratégico; mudança estratégica; plano orçamental; indicadores de desempenho e aprendizagem. Todo este Modelo de Gestão Estratégica deve ter como principal finalidade, a mudança da organização, “limando arestas”, alinhando e orientando-a para o sucesso (Estrada e Almeida, 2007).

Assim, para se alcançar a mudança organizacional deve seguir-se 7 passos com um certo grau de importância:

1. Formar a coalização dominante;
2. Estabelecer a visão do futuro;
3. Comunicar o planeamento estratégico;
4. Formar a equipa de implementação;
5. Promover a mobilização e a participação;
6. Planear as ações;
7. Capacitar e desenvolver os recursos humanos;
8. Estabelecer os indicadores de desempenho (Estrada e Almeida, 2007).

Posto isto, é importante salientar a força que o Planeamento Estratégico exerce, como um instrumento de mudança organizacional, mas que para este obter eficácia nunca pode esquecer dois tipos de vertentes: a técnica e a comportamental (Estrada e Almeida, 2007).

-Questão técnica: é o cumprimento do ciclo de passos apresentados e as atividades com eles relacionados;

-Questão comportamental: são as pessoas responsáveis pelo implementar do planeamento, sendo que se deve ter em especial atenção, os recursos humanos da entidade, uma vez que a mesma requer comprometimento com os passos que estão a seguir.

Estes dois tipos de questões ao serem conjugadas, podem potenciar a mudança na organização e selar lacunas, para que as metas estabelecidas pelas entidades sejam alcançadas, como se pode verificar, em formato de resumo, na figura seguinte (Estrada e Almeida, 2007).

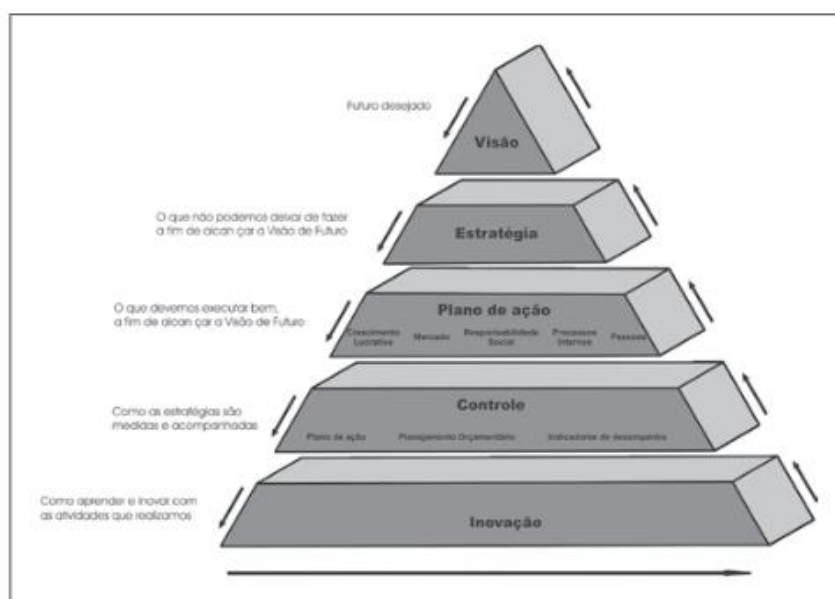


Ilustração 3- Conjugação das Questões Técnica e Comportamental, levando à Mudança Organizacional

Fonte: Estrada e Almeida, 2007

Rematando, os processos de Planeamento Estratégico e a Mudança Organizacional, devem estar em constante aperfeiçoamento e melhoria, tanto em termos teóricos como

de implementação nas organizações, pois só assim estas conseguirão diferenciar-se, combatendo os obstáculos ou aproveitando as oportunidades que poderão vir daí a surgir (Estrada e Almeida, 2007).

II.6. O Comprometimento Organizacional

De acordo com Onofre (2014), um colaborador⁶ de uma instituição, quando dá entrada numa organização, deve-lhe ser fornecida toda a informação pertinente, como a clarificação dos seus direitos e deveres, os valores, a cultura, a visão e a missão da instituição, facilitando as suas relações interpessoais e fazer assim, com que este estabeleça um vínculo⁷, se entregue e comprometa à sua função, aos seus colegas e à própria organização. Quantos aos colaboradores que permanecem há mais tempo na organização, estes têm que ser constantemente motivados e capacitados. Todos os colaboradores são detentores de competências individuais, estas terão que ser desenvolvidas para posteriormente, se desenvolverem capacidades colectivas/ organizacionais.

Uma das alternativas, para se desenvolver essas capacidades, é através da formação dos colaboradores. A formação, trata-se de um procedimento que é planeado e sistemático, tendo como objetivo desenvolver atitudes, competências e comportamentos, tanto em contexto formal, como informal. Esta possui um cargo estratégico para a organização, influenciando e desenvolvendo competências necessárias aos colaboradores, fazendo aumentar os seus índices motivacionais no meio organizacional, tal como proporcionar a aprendizagem de novos conhecimentos (Ramos, 2016).

A formação⁸, ao ser uma ferramenta de gestão, deverá aumentar os níveis de desempenho, quer dos colaboradores, quer da própria organização. Esta assume-se, como um estímulo de aumento da auto-estima dos colaboradores e do compromisso

⁶ Colaborador- “O colaborador é um termo utilizado pelas entidades para tratar os seus funcionários e trabalhadores, como parte importante, integrante e efetiva da relação de trabalho. Este termo é usado de maneira a reconhecer a colaboração do trabalhador como parte fundamental da instituição, considerando que o mesmo não trabalha apenas, mas que agrega um valor real ao negócio, visto como um todo” (Ribeiro, 2018).

⁷ Vínculo organizacional- “Estar vinculado a uma organização, é estar ligado, é o desejo de permanecer, de continuar, a existência de um sentimento de orgulho por pertencer, a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores; é o empowerment, o exercer esforço ou empenho em favor da entidade” (Bastos, Brandão, & Pinho, 1997 cit. por Meneses, 2013).

⁸ Formação: “é um conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias de uma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade económica” (Onofre, 2014).

com a instituição, e conseqüentemente, existirá o crescimento da rentabilidade, eficácia e eficiência. Ao investir-se neste método, poderá dizer-se que esta pretende a mudança de comportamentos e atitudes, desenvolvendo competências interpessoais, ou seja, de grupo (Onofre, 2014).

No que diz respeito, ao comprometimento organizacional⁹, diante de várias teorias, este tem vindo a ser entendido, como uma espécie de laço psicológico, que o indivíduo estabelece com a organização à qual pertence (Bastos, 1997). Para este autor, estabelecer um compromisso, manifesta o sentimento de se estar vinculado a algo e ter o desejo de perdurar naquele curso de acção.

Para além do comprometimento organizacional, o comprometimento do colaborador com a profissão e com a carreira, também deve ser tido em conta, quando se fala da identificação do indivíduo com a organização (Bastos, 1997).

Desta forma, o comprometimento com a carreira é definido como uma atitude de uma pessoa com a sua profissão ou vocação, envolvendo o progresso de objetivos de carreira. O comprometimento pode ocorrer ao longo de vários empregos através da vida profissional do indivíduo (Bastos, 1997).

Os colaboradores para estabelecerem um sentimento de comprometimento com a sua função, com a sua profissão, carreira ou mesmo com a própria organização, têm que estar envolvidos num bom clima organizacional¹⁰, que será propício para os bons resultados e o atingir dos objetivos da mesma.

II.7. A Dinâmica Organizacional

O ambiente que é experimentado no interior de uma organização tem um papel extremamente importante para um bom desenvolvimento interpessoal de uma organização. Deste modo, Matos, Matos e Almeida (2007) referem que:

⁹Comprometimento Organizacional: “Trata-se de uma força relativa, de um indivíduo com a organização e do seu envolvimento na mesma, dependendo de três fatores: forte crença nos objetivos e valores da organização; disponibilidade para exercer esforços no sentido de garantir os interesses da organização; forte desejo de continuar como membro da organização. O comprometimento organizacional é um processo contínuo, onde se observa a preocupação pelo sucesso e bem-estar da organização” (Lopes, 2012).

¹⁰ Bom Clima Organizacional: “O clima de uma organização é favorável quando proporciona a satisfação das necessidades pessoais dos indivíduos, produzindo a elevação do moral interno e é desfavorável quando proporciona a frustração dessas mesmas necessidades” (Chiavenato, 1994 cit. por Souza, Júnior & Magalhães, 2015).

o ambiente organizacional é definido pela qualidade do ambiente psicológico de uma organização, em decorrência do estado motivacional das pessoas. O ambiente organizacional pode ser positivo e favorável, quando é receptivo e agradável, ou negativo e desfavorável, quando é frio e desagradável (Matos, Matos e Almeida, 2007).

Desta forma, o clima¹¹ e a dinâmica organizacional¹² estão inteiramente ligados ao comportamento organizacional, sendo que este último representa a área multidisciplinar do conhecimento humano, que é extremamente sensível a certas características que existem nas organizações e no seu ambiente. Assim, o comportamento organizacional diz ser uma disciplina contingencial e situacional, dependendo fortemente da mentalidade e da forma de como cada entidade enfrenta a sociedade. Depende também, da estrutura organizacional adotada para a tomada de decisões e operações, tal como das especificidades do contexto ambiental do negócio da entidade, dos seus processos internos, o capital envolvido e das inúmeras variáveis importantes, mas nomeadamente das características das pessoas com quem se estabelece contacto, sendo estas de outras entidades (Chiavenato, 2014).

Com isto, Chiavenato (2004), refere que o ambiente organizacional detem algumas propriedades que poderão vir a motivar alguns comportamentos dos recursos humanos de uma entidade, realçando algumas das dimensões do clima organizacional, sendo elas: a estrutura organizacional, a responsabilidade, os riscos, as recompensas, o apoio e o conflito. Refere também alguns fatores que podem influenciar este mesmo clima/dinâmica vivida numa organização, como a cultura organizacional, a qualidade de vida no trabalho e a liderança (Chiavenato, 2004 cit. por Souza, Júnior & Magalhães, 2015).

Deste jeito, Chiavenato (2014), defende que:

não existem duas organizações iguais, todas são profundamente diferentes entre si. Há organizações de todos os tamanhos possíveis, desde as micro-organizações, como microempresas, pequenas e simples empresas individuais; enormes e complexas organizações, multinacionais e globais que estendem a sua influência pelo mundo todo, ultrapassando as fronteiras dos países. Existem portanto, organizações compostas de um invejável património físico e recursos tangíveis, mas também organizações virtuais que não requerem os tradicionais conceitos de espaço e tempo para funcionar. A diversidade e heterogeneidade das organizações é uma realidade simplesmente impressionante.

¹¹ Clima Organizacional: “ O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é experimentada e percebida pelos membros de uma entidade, influenciando os seus comportamentos (Chiavenato, 2004 cit. por Souza, Júnior & Magalhães, 2015).

¹² Dinâmica Organizacional: “É a atmosfera, o estado, o clima vivido, onde se encontram inseridos os colaboradores da organização, com respeito ao local de trabalho, tanto físico como psicológico” (Pacheco, 2014 cit. por Souza, Júnior & Magalhães, 2015).

No entanto, as organizações constituem-se como parte de um mundo maior, sendo a sociedade onde se vive. Elas não se encontram isoladas, nem são autossuficientes, não vivendo nem dependendo apenas delas próprias. As organizações encontram-se também dependentes das parcerias que têm e de todas as suas partes interessadas, tal como dos recursos humanos que dispõe e que são o ponto fulcral, para a mesma se encontre em funcionamento e possa dar resposta aos seus stakeholders, de uma forma eficaz e eficiente (Chiavenato, 2014).

Assim, o comportamento organizacional é voltado para o estudo da dinâmica e do funcionamento das organizações, tendo como principal foco, perceber o modo de funcionamento das entidades e como as mesmas se comportam (Chiavenato, 2014).

Como cada organização é uma organização, com elementos bastante distintos, o comportamento organizacional, preocupa-se que cada uma delas consiga definir bases e características principais relativas ao seu funcionamento. As organizações são dotadas de recursos materiais e financeiros, mas sobretudo de recursos humanos, como foram anteriormente mencionados (Chiavenato, 2014).

As organizações são constituídas por indivíduos, a quem a organização deve capacitar de habilidades, competências e conhecimentos. Como os recursos destas entidades são inertes e estáticos, são as pessoas que lhe dão o impulso, a inteligência e a dinâmica necessária, para o seu funcionamento. De um modo geral, os indivíduos são reunidos em grupos de trabalho ou equipas de cariz funcional ou multifuncional. Assim, cada organização dispõe de uma estrutura organizacional, intitulada de organização interna, que serve de base de plataforma básica para o seu desenho estrutural de funcionamento (Chiavenato, 2014).

Porém, cada entidade tem também a sua própria cultura organizacional, ou seja, um aglomerado de valores, crenças e comportamentos, que lhe dão a dinâmica essencial para que a mesma funcione. De uma forma simples, conhecer o ambiente interno de uma organização, é conhecer a forma como esta se comporta.

Dentro da visão de Chiavenato (2014), no estudo do comportamento organizacional, é necessário levar em conta, quatro diferentes componentes:

Componentes do Comportamento Organizacional			
Pessoas	Grupos ou	Ambiente Interno	Ambiente Externo

	Equipas		
Participam na organização das diferentes tarefas e níveis de atividade.	Compostas por pessoas para atividades complexas que exigem trabalho conjunto.	Envolve todo o sistema organizacional, de um lado os aspectos estruturais, -o desenho organizacional – e, de outro, os aspetos vivenciais e dinâmicos- cultura organizacional.	Envolve o ambiente económico, social, político, tecnológico, cultural, demográfico e ecológico que circunda cada organização e influencia poderosamente o seu funcionamento.

Tabela 7- Componentes do Comportamento Organizacional

Fonte: Elaboração Própria, 2021

O comprometimento dos colaboradores, tal como a sua motivação¹³, satisfação¹⁴, desempenho, acções, decisões e ideias advém, do ambiente que estes experimentam dentro da organização. Tudo isto deve provir de uma boa gestão, que orientará a organização para o sucesso e para que esteja atinja os seus objetivos. Assim os recursos humanos são um elemento fundamental, que faz a diferença, no que diz respeito, à competitividade. A sobrevivência e o sucesso de uma organização prende-se à habilidade dos gestores e dirigentes satisfazerem e motivarem os seus colaboradores (Coutinho, 2018).

Desta forma, podemos deduzir que a eficácia nas organizações depende dos seus recursos humanos mas também dos Inputs, do processo e dos Outputs, como podemos verificar na seguinte tabela:

INPUTS	PROCESSO	OUTPUTS
-Dimensão; -Características dos membros; -Papéis exercidos; -Normas;	-Comportamentos; -Estilo de liderança; -Comunicação; -Participação;	-Produtividade; -Satisfação dos membros; -Sustentabilidade; -Eficiência;

¹³ Motivação: “É um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração” (Baron, 1997 cit. por Meneses, 2013).

¹⁴ Satisfação: “É um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho” (Locke, 1976 cit. por Meneses, 2013).

-Status/Posições que ocupam; -Estádios de desenvolvimento; -Coesão; -Características das tarefas; -Ambiente experimentado na instituição.	-Influência; -Clima organizacional; -Dinâmica organizacional; -Relações interpessoais; -Funções desempenhadas; -Fatores de motivação; -Capacitação.	-Sucesso.
---	---	-----------

Tabela 8- Eficácia nas organizações

Fonte: Capela, 2018

Uma organização, não consegue ser competitiva se não conseguir gerir os seus recursos, nomeadamente humanos. As pessoas nas organizações são para além de trabalhadores, afirmam-se como agentes importantes para o bom funcionamento das mesmas. O comportamento dos colaboradores resulta de fatores motivacionais, como a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, o trabalho que exerce e o crescimento dentro da organização. Os colaboradores afirmam-se assim como seres complexos (Coutinho, 2018).

II.7.1. O Desempenho Organizacional

Segundo Chiavenato (2014), a estratégica de uma determinada organização irá influenciar a dinâmica e o comportamento organizacional de variadas formas, tais como:

1. **As decisões estratégicas vão definir as funções organizacionais:** como também, os seus objetivos, alocação de recursos, tarefas que a entidade deve realizar, os produtos, serviços, mercado, entre outros. A estratégia deve permitir o esclarecimento, do que é positivo ou negativo para a entidade.
2. **As decisões estratégicas vão influenciar grande parte do desenho organizacional:** na verdade o plano/ desenho de cada organização está incorporado na sua estratégia, o que significa que o desenho depende da função da estratégia, pelo que uma mudança estratégica implica, muitas das vezes, uma mudança estrutural da entidade.
3. **Decisões estratégicas influenciam e sofrem influência por assuntos de poder na organização:** a estratégia de uma entidade relaciona-se na maioria das vezes com questões de poder, política e conflitos entre os elementos que constituem a instituição. Desta forma a relação estabelecida entre o poder e a estratégia é circular, no modo em que um grupo se torna mais poderoso, ele também se torna mais capaz de exercer influencia no determinar da estratégia.
4. **A eficácia organizacional é determinada concomitantemente pelas decisões**

estratégicas e pelo desenho organizacional: os três níveis: individual, grupal ou sistémico são combinados para resultar em decisões, determinando o quão eficaz será a organização, sendo que uma estratégia com muito potencial de sucesso pode falhar se o desenho organizacional for mal projectado. Da mesma maneira, uma organização pode não ser eficaz, mesmo que seja constituída por elementos capazes e motivados, se a mesma tiver optado por uma estratégia inapropriada (Chiavenato, 2014).

Assim, o desempenho organizacional¹⁵ vai refletir-se na estratégia, tanto em questões de formulação, como de implementação. O desempenho é o reflexo de um concorrente mais rápido, e por conseguinte, com mais competências. Para as organizações, não virem mais tarde a lamentar-se por perda de oportunidades, estas dependerão dos gestores, com uma função cada vez mais orientadora, capazes de gerir transições e mudanças, de forma a estas proporcionarem aos seus interessados uma resposta às suas necessidades de uma forma rápida e com qualidade (Chiavenato, 2014).

Com isto, podemos referir que a organização deve ser analisada constantemente, sendo reavaliada relativamente ao seu funcionamento e recursos disponíveis, para assim se conseguir identificar falhas e e oportunidades, sem deixar de lado, a identificação das suas competências centrais e a respetiva vantagem competitiva (Marques, 2021).

Pode entender-se por competências centrais de uma organização:

os pontos fortes que mais distinguem a organização da concorrência na satisfação de necessidades dos clientes (Marques, 2021).

Estes pontos fortes podem ser caracterizados, por poderem vir a oportunizar significativamente valor para os clientes; serem difíceis de imitar pelos concorrentes; originar no acesso mais facilitado a novos mercados ou segmentos de negócios.

Desta forma, as competências centrais de uma organização devem ser preservadas e nunca subcontratadas por outras atividades, já a vantagem competitiva da mesma, pode incorporar outros integrantes como: a liderança de custo, a diferenciação ou a focalização (Marques, 2021).

¹⁵ Desempenho Organizacional: “O desempenho organizacional diz ser a diferença entre o valor de uma organização criado através da utilização dos seus bens produtivos e o valor que os proprietários desses mesmos bens esperam obter, sendo que o nível do sucesso obtido é determinado pela capacidade de gerar o valor esperado” (Velo, 2007).

II.8. A sustentabilidade das Organizações Sem Fins Lucrativos

O conceito de sustentabilidade teve um grande reconhecimento no ano de 1987, através da redacção do Relatório *Nosso Futuro Comum*, conhecido como Relatório Brundtland. Neste relatório a sustentabilidade é relacionada com a protecção ambiental, com o desenvolvimento económico e social, rementendo para uma consciência de responsabilidade comum como um elemento de mudança, por via da exploração de recursos materiais, dos investimentos financeiros e do desenvolvimento tecnológico, de forma equilibrada e justa (Comissão sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1991, cit. por Marques, 2021).

O conceito de sustentabilidade, segundo Costa (2003), deve estar associado a outro conceito, o de desenvolvimento sustentável, pelo que uma entidade deve satisfazer as necessidades da população presente que engloba, sem colocar em causa o mesmo para as populações futuras. Deste modo, as organizações ao basearem as suas atuações na sustentabilidade, visam aumentar a sua eficiência económica, acrescentando a sua responsabilidade.

A noção de sustentabilidade está ligada aos pensamentos e ações com fundo económico, sendo que pode ser enviesada também, por outros dois conceitos, o de crescimento sustentável (significando um crescimento, na economia, constante e seguro) e o de gestão sustentável (significando a direção de uma entidade, valorizando todos os seus fatores) (Costa, 2003).

Numa sociedade que é demarcada pela competitividade, a sustentabilidade das organizações resulta da eficiência e eficácia das suas atividades, pelo sucesso dos seus objetivos (Azevedo & Couto, 2010).

Para Salamon & Anheier (1997), a problemática da sustentabilidade do Terceiro Setor condensa-se em 4 grandes desafios, que são:

1. O desafio da legitimidade que deve viabilizar a sua notoriedade e reconhecimento, pelos restantes sectores da sociedade;
2. O desafio da eficiência, ou seja, demonstrar competência e capacidade ao nível operacional, transparecendo eficiência e eficácia;
3. O desafio da sustentabilidade, com o intuito de captar recursos e fundos, que possibilitem a prestação de serviços à comunidade;

4. O desafio de colaboração pela capacidade de se estabelecer parcerias com o Estado, com outras organizações do Terceiro Setor ou setor empresarial.

Desta forma, pode dizer-se que a sustentabilidade deve ser percebida, como a capacidade que a organização detém para interagir com ambientes em constante mudança, mantendo a sua legitimidade e credibilidade, tendo em vista dois pontos de vista, o sistémico e o estratégico (Armani, 2003).

Segundo Armani (2003), o aspecto sistémico, diz respeito à interação política, à credibilidade e à base social, contemplando a capacidade de prestação de contas, a capacidade de se defender quanto aos seus direitos, a imagem pública, a gestão de parcerias e o sistema legal, ou seja, reflete aspetos externos. Não se foca apenas, no desenvolvimento individual da organização, mas também na capacidade que esta tem para conseguir responder a obstáculos e desafios que possam surgir. O aspecto estratégico relaciona-se com os aspetos internos da organização, nomeadamente com os desafios que são colocados à gestão e condições de eficiência e eficácia da própria, como a sua sustentabilidade financeira, a gestão do trabalho democrático e eficiente, os recursos humanos, o planeamento, o controlo e a avaliação, a capacidade de produção, a sistematização de informação e do conhecimento. Posto isto, os aspetos gerenciais a ter em conta, é a gestão estratégica, a gestão de pessoas, a gestão de recursos e de impactos. Estes dois conceitos estão ligados um ao outro e condicionam o desenvolvimento e o modo de como atuam as organizações.

Com isto pretende-se realçar a importância da necessidade, de se adaptar a gestão de recursos humanos à estratégia da organização, para que a mesma consiga ser sustentável, segundo os autores Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006), resume-se a partir da seguinte tabela:

Estratégias da Organização	Papel do Colaborador	Gestão de Recursos
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> -Criativo -Participativo -Preocupado com a qualidade -Capaz de assumir riscos -Tolerante à ambiguidade e à imprevisibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> -Mobilidade horizontal -Funções que requerem elevada interação -Sistemas de Recompensas -Sistemas de Recompensas que permitam aos colaboradores a sua mobilidade de recompensa -Carreiras internacionais, tendo em consideração as elevadas competências
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> -Comportamentos repetitivos -Participativo -Demonstrar preocupação com a qualidade -Atitudes de risco -Dedicado aos objetivos da entidade 	<ul style="list-style-type: none"> -Funções devidamente descritas -Elevada participação nas decisões da própria função -Avaliação de desempenho, tendo em conta os resultados individuais e de equipa a curto prazo -Tratamento igualitário entre colaboradores -Formação contínua
Redução de Custos	<ul style="list-style-type: none"> -Foco nas atividades individuais -Demonstrar preocupação com a qualidade -Elevada preocupação com a quantidade e com os resultados -Atitudes de risco inexistentes -Elevada estabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> -Descrição de funções explícitas sem possibilidade de existência de ambiguidade -Trabalhar para a eficiência e eficácia -Avaliação de desempenho constante e com base nos resultados -Prática de Sistemas de Recompensas -Investimento no desenvolvimento e formação e colaboradores

Tabela 9- Adaptação da Gestão de Recursos Humanos à Estratégia Organizacional

Fonte: Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006 citado por Ribeiro, 2018

As organizações sem fins lucrativos devem ter em atenção o planeamento estratégico, para que assim haja a promoção de sustentabilidade. Deste modo, primeiramente deve ter-se em consideração as capacidades internas e externas, pelo que se deve avaliar o ambiente interno e externo, analisando o grau de sustentabilidade das organizações. Seguidamente é preciso, valorizar-se a estratégia organizacional tendo em conta os pontos fracos e fortes, tal como as oportunidades e ameaças. Para isto, é necessário

realizar-se um diagnóstico de capacidades organizacionais, tomando em consideração todo o contexto envolvente da organização (Brinkerhohh & Goldsmith, 1992 cit. por Ribeiro, 2018).

Como se pode verificar, as organizações sociais constituem-se como entidades intrincadas e complexas, incorporando indivíduos, grupos e equipas que desempenham determinadas tarefas, sendo orientados por diversos esquemas organizacionais. Assim sendo, a eficácia e a eficiência de uma organização, é muitas vezes afetada por disputas dentro das organizações e comportamentos que se desenvolvem ou são permitidos dentro da mesma, emergindo em tempos de mudança ou inovação (Chiavenato, 2014).

A forma de como os indivíduos, grupos ou equipas organizacionais se comportam vai resultar num impacto significativo e profundo sobre o quanto a entidade consegue atingir os seus objetivos e se esta vai ser bem-sucedida. Estes seres humanos são designados como os atores e os protagonistas que vivem o grande espetáculo que a organização prepara (Chiavenato, 2014).

Os recursos tratam de ser um meio voluntário, previsto em lei, de lei ou acessória. Um recurso é então, um instrumento que tem como finalidade, auxiliar o que necessita. Por isto, é um meio de qualquer natureza que permite atingir aquilo a que alguém se propõe. Quando se fala em recursos, referimo-nos a propósitos ou a objetos que são imprescindíveis para a realização de qualquer atividade ou então, tudo o que é necessário, para que o funcionamento efetivo de uma entidade seja permitido. Os recursos de uma organização passam por ser materiais, financeiros e humanos (Michaux, 2011).

Quanto aos últimos recursos anteriormente referidos, os recursos humanos de uma entidade, refere-se ao número de pessoas que é essencial para que se garanta o bom funcionamento de uma instituição, ou seja, o conjunto de colaboradores e funcionários para que uma entidade funcione da maneira mais correta possível. Pode então referir-se que, os recursos humanos se tratam de um conjunto de indivíduos de uma instituição, sendo que cada um deles exerce uma função específica de uma forma devida, tendo sempre em vista a melhor resposta às necessidades dos seus clientes, tal como o seu bem-estar (Godinho, 2014).

Em virtude de todos os aspectos que já foram referidos, o ambiente e toda a dinâmica organizacional é o que define todas as características e especificidades das

organizações, na medida em que se o ambiente muda, e ele muda constantemente. Assim, as organizações devem adaptar-se às novas mudanças e às novas práticas, ajustando-se aos requisitos impostos para continuarem a ser bem-sucedidas. Nos dias de hoje, este é um dos desafios que as entidades do Terceiro Setor enfrentam, o desafio de evitarem a sua própria obsolescência, velhice e se tornarem ultrapassadas pelos concorrentes (Chiavenato, 2014).

Desta forma, Marques (2021) defende que um elemento que não deve ser esquecido e que pode contribuir para a tranquilidade organizacional é a comunicação que se estabelece internamente, ou seja, aquela que é usada entre todos os membros que agregam uma entidade.

As entidades usam então algumas formas de comunicação interna, sendo que Marques (2021) afirma que as que se apresentam na tabela a seguir são as que mais valor apresentam nos dias que correm, para as organizações, as chefias e os colaboradores da mesma.

OBJETIVOS	FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO
Agregar Colaboradores	- Vídeos institucionais - Promoção da organização junto de instituições - Apresentações da organização
Orientar Colaboradores	- Reuniões - Mailings internos - Cartazes - Folhetos - Organograma - Relatórios - Press clipping - E-mail - Caixa de sugestões - Inquéritos por Questionários
Desenvolver Colaboradores	- Coaching - Porta Aberta - Intranet - Concursos de ideias e sugestões

Tabela 10- Ferramentas de Comunicação Interna

Fonte: Marques, 2021

Todas estas ferramentas de comunicação interna e outras, que não foram mencionadas têm como finalidade contribuir para um bom ambiente de colaboração e sobretudo para uma boa imagem interna, para que se consiga colmatar qualquer obstáculo que se encontre no caminho. A comunicação é uma componente permanente na vida organizacional, sendo que muitas das vezes, ela dita o sucesso (caso haja uma boa

comunicação) ou o insucesso (caso se verifique falta de comunicação) da realização das estratégias para se atingir determinada meta (Marques, 2021).

A renovação e a revitalização organizacional passam também pela adaptabilidade, não só da organização mas também na capacidade desta informar os seus recursos humanos, fazendo com que as novas práticas e novas visões sejam incorporadas por todos os membros que compõe a entidade, de uma forma positiva e que ao mesmo tempo estes adquiram novos conhecimentos (Chiavenato, 2014).

É de facto muito importante que, as organizações apostem nos seus recursos humanos, nas suas aptidões, habilidades e conhecimentos, ou seja, nas suas competências individuais, para que posteriormente se possam unir às competências coletivas do grupo que incorpora essas entidades. Deste modo, as competências individuais interligadas com as competências coletivas darão origem às competências organizacionais, que por sua vez vão estar em constante ligação com a competência estratégica da instituição. No seu total, são estas competências que vão definir o carácter de cada entidade, tal como fazer ou não que a mesma se vá diferenciar positivamente, das restantes.

II.9. A Família

II.9.1. O conceito de Família

A noção clássica de família estabelece que “é uma família”, os indivíduos que partilham de um espaço comum e que estão interligados por laços biológicos, instituições como o casamento, a adoção ou costumes sociais (Edwards e Rothbard, 2000 cit. por Silva, 2017).

De acordo com Santos (2011), a família trata de uma realidade social demarcada e suportada pelo Estado, que mediante o implementar de certas políticas sociais e económicas tendem a privilegiar um determinado tipo de estrutura familiar, nomeadamente aquele que assenta na conceção clássica familiar, sendo que tem vindo a ser substituída por novas formas de organização familiar com o aparecimento de famílias mistas ou monoparentais, tal como o avultar desmedido de indivíduos em união de facto ou singulares.

O conceito de família vai se modificando, consoante o tipo de sociedade onde estes grupos de pessoas estão inseridos, tal como o tempo e a sua estrutura social, na medida em que sofre com as influências de acontecimentos sociais. Algumas ciências suportam

este conceito, para que a possam explicar de uma melhor forma, sendo uma delas a sociologia. Desta forma, numa perspetiva sociológica, a família é:

um grupo que apresenta organizações estruturadas para preencher as contingências básicas da vida biológica e social. Trata-se de uma unidade social básica, ou seja, o agrupamento humano mais simples que existe, por isso a família é a instituição básica da sociedade (Sousa, 2011).

Assim sendo, mediante uma visão sociológica, a família ganha uma natureza de “unidade primária”, fazendo com que se afirme que sem a família, os indivíduos apenas seriam sujeitos particulares, sem qualquer ligação interpessoal com os demais membros da mesma espécie e não haveria qualquer tipo de colectividade entre os seres humanos. A existência da espécie humana deve-se sobretudo, ao facto de o “embrião” da reciprocidade e do altruísmo, que levou a que se organizassem agrupamentos de seres humanos, aos quais se chama de família (Sousa, 2011).

Muitos são os conceitos que se podem associar ao termo família, tal como o de parentesco e matrimónio, acabando por muitas das vezes se confundirem um pouco. O matrimónio diz respeito à união e ao vínculo estabelecido entre dois indivíduos, através de um reconhecimento governamental, religioso e social, pressupondo uma relação interpessoal de intimidade, podendo ser visto apenas como um contrato. Já o parentesco relaciona-se com a consanguinidade existente entre gerações, resultado ou não de um processo de matrimónio e de constituição familiar. Estas duas noções acabaram por ser mais confundidas em épocas passadas, uma vez que para existir família, era necessário existir matrimónio e os frutos desse matrimónio seriam denominados de “parentes”, constituindo a “família” propriamente dita. Nos dias que correm, as famílias podem ser constituídas sem que haja matrimónio e sem que se gere parentesco entre o casal (Sousa, 2011).

Este foco na noção tradicional de família, de acordo com as investigações de alguns autores, trouxe alguns impactos ao nível da compatibilização entre a dimensão familiar/pessoal e laboral, sendo que muitas vezes as variáveis relevantes, são ignoradas ao nível da repercussão que um contexto familiar específico possa ter na dimensão laboral do indivíduo, como também a prestação de cuidados a ascendentes, a crianças com problemas cognitivos ou necessidades educativas especiais, a importância de uma rede de apoio ou as relações que este desenvolve com os membros com contacto, seja

família, amigos ou vizinhos (Rothausen, 2009 cit. Silva, 2017). Para Santos (2011), concomitantemente, o trabalho é tido:

como uma atividade humana que tem como objetivo a obtenção do capital, de forma a assegurar a manutenção das necessidades do indivíduo ou do seu agregado, implicando assim a sua participação no mercado de trabalho (Santos, 2011).

Segundo os autores, Edwards e Rothbard (2000), o conceito de trabalho relaciona-se directamente com a noção de carreira, uma vez que esta é entendida como um desenrolamento de comportamentos e conhecimentos associados à experiência profissional do indivíduo, permitindo que este participe em novos desafios, estando habitualmente associados a uma maior beneficiação económica (Edwards e Rothbard, 2000 cit. por Santos, 2011).

Para a maioria dos seres humanos, os dois domínios de base de vida com mais importância são a família e o trabalho, devido a várias razões. A tentativa de se equilibrar estes dois domínios, tem-se constituindo um desafio para os indivíduos, surgindo assim tendências sociais, englobando 2 tipos de conflitos: o conflito Trabalho-Família e o conflito Família-Trabalho. Estas duas tendências de cariz social, conhecem-se nas mudanças, tal como: a elevada participação das mulheres no mercado de trabalho; um maior número de trabalhadores como pais solteiros ou casais, em que os dois membros se encontram os dois a trabalhar, sendo que assim, se desafia de uma forma gradativa, empregados, empregadores e os formuladores de políticas do trabalho (Brauchli, Baue e Hamming, 2014 cit. por Silva, 2017).^{*16}

II.9.2. Tipologias Familiares ou Composições Familiares

De acordo com a classificação mais utilizada na psicologia e sociologia é a classificação de Kaslow (s.d), a composição familiar, consiste no combinar de membros que compõe uma família. Segundo este autor, a família pode ser classificada em:

- a) Família nuclear (incluindo duas gerações com filhos biológicos); - (tabela1)
- b) Famílias extensas (incluindo três ou quatro gerações);
- c) Famílias adotivas (podendo ser biraciais ou multirraciais);
- d) Casais;
- e) Famílias monoparentais (chefiadas por um pai ou mãe);

¹⁶ *Continuação- Consultar Apêndice 1- CAPÍTULO IX- Ponto 1.1/ 1.2

- f) Casais homoafetivos/ homoparentais (com ou sem crianças);
- g) Famílias reconstituídas (após divórcio);
- h) Coabitação (várias pessoas vivendo juntas, sem laços legais, mas com forte compromisso mútuo) (Kaslow, s.d. citado por Sousa, 2011).

Família Nuclear Tradicional	Novas alternativas
União Legal	Solteiros; União consensual;
Com Filhos	Voluntariamente sem filhos;
Pai e Mãe	Pai ou mãe (nunca casados ou separados);
Permanente	Divórcio, reconstituição;
Homem como provedor primário e autoridade única	Casamento igualitário (incluindo a carreira profissional de ambos os membros do casal);
Exclusividade sexual	Relações extramaritais (incluindo casamentos sexualmente abertos, prática de troca de casais e amizades íntimas);
Heterossexualidade	Relações íntimas entre pessoas do mesmo sexo;
Domicílio com dois adultos	Domicílio com mais de dois adultos (incluindo múltiplos cônjuges, habitação comunal, famílias externas e multigeracionais).

Tabela 11- Diferenças entre a tipologia nuclear tradicional e os novos tipos alternativos de família na contemporaneidade

Fonte: Adaptado por Macklin, 1980 cit. por Garnut e Faquim, 2014

II.9.3. Tipos de Famílias

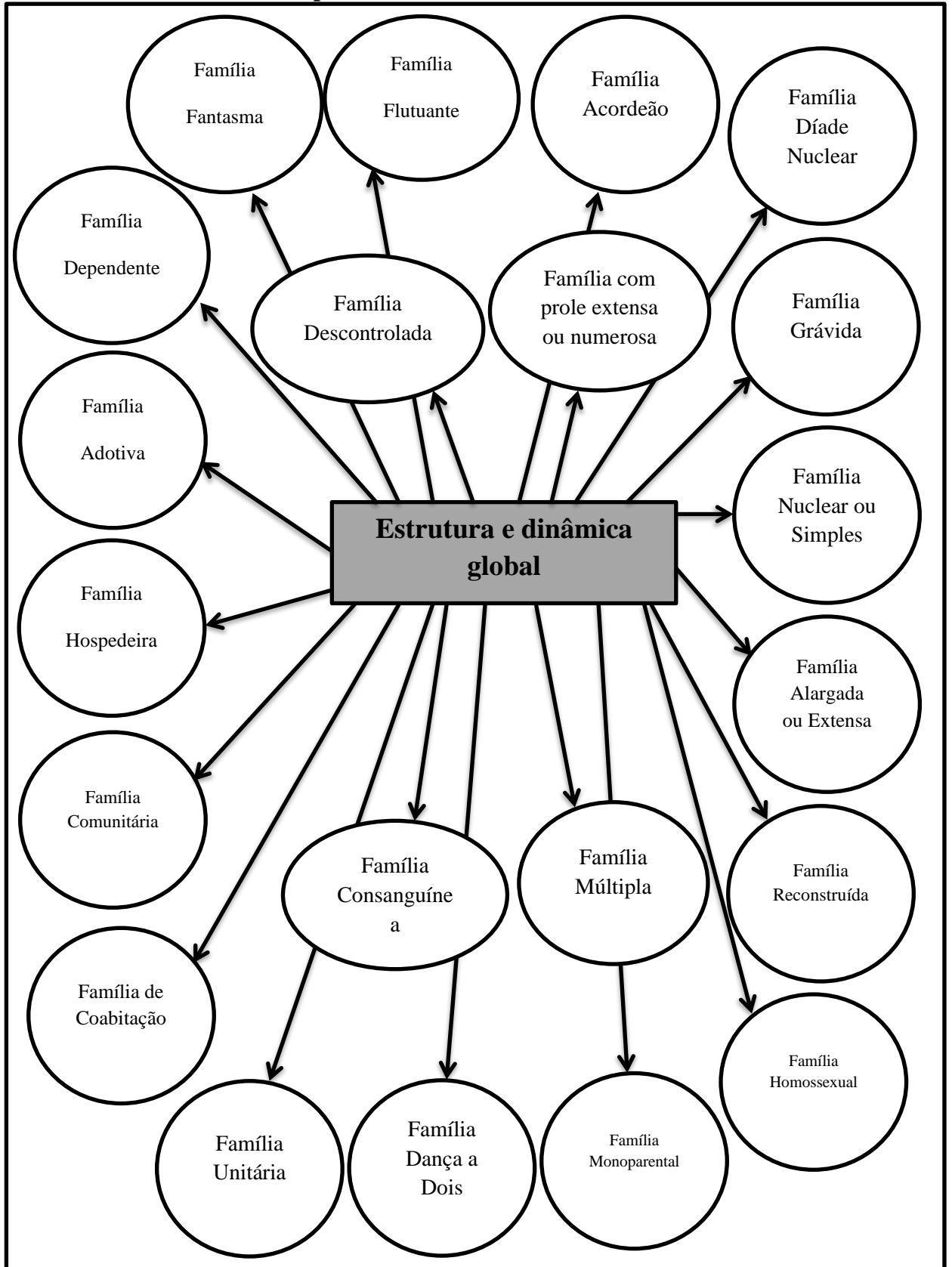


Ilustração 4- Estrutura e dinâmica global

Fonte: Garnut e Faquim, 2014

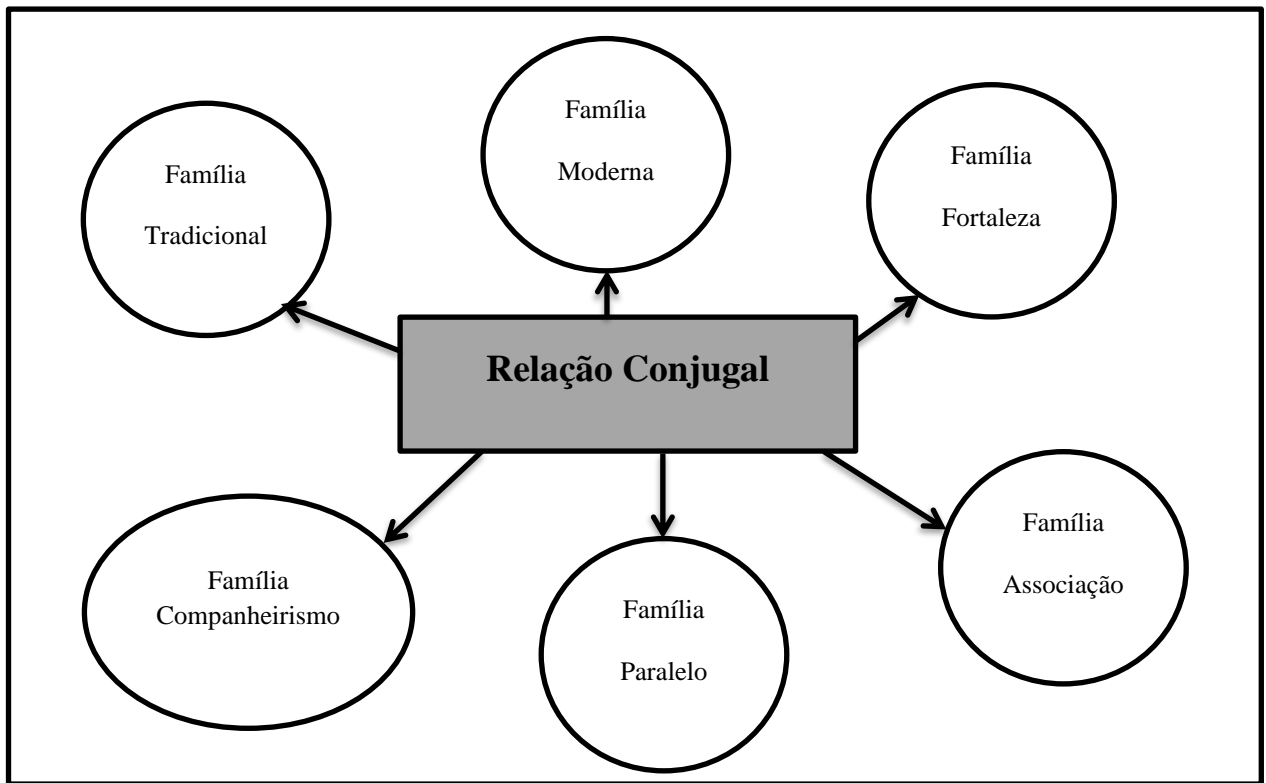


Ilustração 5- Relação Conjugal

Fonte: Garnut e Faquim, 2014

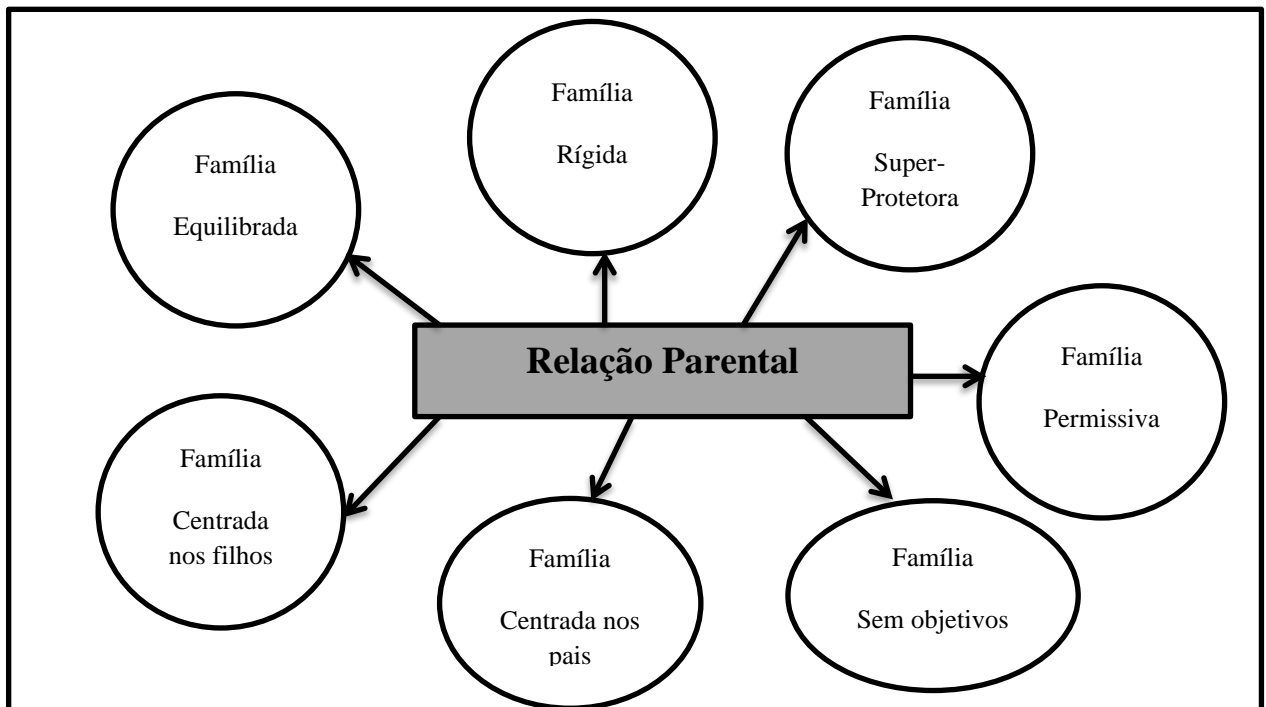


Ilustração 6- Relação Parental

II.9.4. Importância Social da Família

A família tem um papel muito importante, uma vez que é o principal agente de socialização e faz com que sejam reproduzidos padrões culturais no indivíduo. Ela faz com que o indivíduo adquira modos de pensar e de se comportar, fazendo com que se tornem em hábitos. A família é por isto, o primeiro sujeito que referencia e totaliza a proteção e a socialização dos indivíduos (Garnut e Faquim, 2014).

É na família que a história de vida de um indivíduo se começa a construir, é ela que está em constante contacto com o ser humano assim que ele nasce, é nela que se dão as primeiras aprendizagens (Garnut e Faquim, 2014).

A família é apontada como um elemento-chave, não somente para a “sobrevivência” do ser humano, mas também para a sua proteção, socialização, transmissão de aspetos culturais, económicos e de propriedade de grupo, bem como no adquirir do espírito solidário, de partilha e na construção das futuras relações pessoais e sociais (Garnut e Faquim, 2014).

Neste seguimento, pode-se referir que na família, existem três grandes momentos, para a socialização dos seus membros:

- a) A identificação do núcleo social inicial;
- b) A socialização primária;
- c) A socialização secundária.

Dada a importância da família, é importante aprofundar o estudo sobre a sua noção/definição, história, evolução, a família atual, a diversidade familiar, as funções de família, o ciclo vital, a família de um ponto de vista sistémico e os fatores que podem causar *stress* à mesma (Garnut e Faquim, 2014).

II.9.5. O sistema familiar

De entre vários estudos e investigações, muitas são as definições atribuídas ao conceito de família, sendo que a maioria deles, mencionam o caso deste “aglomerado de membros”, se interligar com o facto de o mesmo ser um local onde existem laços ou relações e é vista como um sistema, onde cada elemento tem o seu papel, a sua função (Garnut e Faquim, 2014). Assim, o conceito de família vai variando de acordo com o tempo, época vivida, não sendo uma noção que se mantém estática.

De acordo com Fazenda (2005), a família é uma unidade social, bastante difícil de definir, que tem por base laços de parentesco e afinidade que está em constante mudança para se adaptar às necessidades dos seus membros. Domingues e Domingues (2001), vão de encontro à opinião de Fazenda (2005), reforçando a ideia que a família é um conjunto de pessoas que se interligam através de laços, onde cada um deles tem os seus direitos, deveres, obrigações e expectativas próprias, ou seja, faz parte de um colectivo que é a sua “família”, mas cada membro pode agir na sua “individualidade”. Tanto o primeiro autor, como o segundo, defendem a família, como esta sendo um pilar, como um sistema que tem que assegurar as necessidades indispensáveis e úteis aos seus membros, enquanto membro individual, pelo que:

este sistema terá que estar assente sobre bases éticas e morais, de modo a que o agir dos seus constituintes seja um agir racional, tendo como final propósito o bem comum (Alarcão, 2000).

O conceito de família, para Costa (s.d), não é preciso no tempo e no espaço, mas este defende que a família poderá ser um porto de abrigo, onde poderá vir a praticar-se a afetividade, a intimidade, a autenticidade, a solidariedade e a privacidade. Contudo, neste espaço também pode vir a existir espaço para intrigas, discussões, egoísmo, injustiça e violência.

Para Alarcão (2000) sustenta na sua teoria que a família é um lugar onde nascemos, crescemos e morremos, ainda que durante o seu ciclo de vida possa ter mais que uma família. A família deve ser também um espaço onde se deve privilegiar o adquirir de aprendizagens de dimensões ligadas à interação, tal como o contato corporal, a linguagem, a comunicação, as relações interpessoais; um espaço onde as relações afetivas podem ser profundas, como: o amor, a sexualidade, a partilha, a fraternidade e a filiação. Tudo isto, num conjugar de afetos e emoções, sejam eles negativos ou positivos, que durante a sua elaboração, dão forma a um sentimento de pertença ou não pertença a uma determinada família. A família para esta autora, é ainda um grupo institucionalizado, estável, sendo um dos maiores sustentos de vida do ser humano.

Como se pode constatar, o sistema familiar tem várias abordagens, mas nem sempre teve a conotação que tem nos dias de hoje, por isso resume-se que a família é então, uma unidade social, que se constitui por vários indivíduos, onde estão presentes laços de parentesco, podendo estes ser ou não positivos. A família vai sofrendo alguma mudança, não podendo ser tida como estática no tempo e no espaço, uma vez que cada

ser humano nasce numa determinada família, mas poderá vir ou não, a construir/pertencer a outra (Alarcão, 2000).^{*17}

II.9.6. A Família Atual

Domingues e Domingues (2001) defendem que a sociedade tem vindo a sofrer algumas mudanças, principalmente nas últimas décadas. Essas mudanças são a um nível social, económico e demográfico, fazendo-se sentir nos seios familiares, sendo elas: a diminuição do número de filhos por casal; crescimento do número de divórcios; o aumento da esterilidade e elevado número de novas famílias: monoparentais ou reconstituídas.

Desta forma, as famílias vêm-se obrigadas a ganhar outro formato, a adaptarem-se a novas realidades, a assumirem novas funções, estabelecendo entre os seus membros e como a sociedade, novas relações. Estes dois autores referem que o crescimento do número de indivíduos das populações, principalmente nas grandes cidades, com o espaço habitacional cada vez mais escasso e o exagerado direito à intimidade do casal, levam a que os núcleos familiares se restrinjam somente a duas gerações:

- 1- Onde a mulher é a “protagonista”, no campo de obtenção de um sustento, devido à sua entrada no mercado de trabalho, fazendo com que exista a repartição de direitos e obrigações com o seu cônjuge;
- 2- A relação entre os membros do casal passa a ser uma relação mais igualitária, levando a que a carga autoritária, relativamente aos filhos e a repartição de tarefas seja reduzida (Domingues e Domingues, 2001).

Com isto, ou seja, com o número de membros do agregado familiar a ser reduzido e os dois membros do casal inseridos no mercado de trabalho, torna-se difícil não supor que haverá “pouca vida humana nas famílias dos nossos dias” (Domingues e Domingues, 2001, p.61).

É de verificar, que nos dias de hoje, não é só a família que fica responsável pela socialização primária do indivíduo, uma vez que, a partir de muito cedo, as crianças estabelecem outros contactos, como ficarem ao encargo de amas, entrada para creches ou infantários, tendo cada vez menos contacto afetivo com os seus pais, colocando estes seres humanos a muito contacto exterior e aos desequilíbrios que

^{17*}Continuação- Consultar **Apêndice 1- Ponto 1- Em forma de Resumo**

daí podem advir. Este facto é considerado um pouco grave, uma vez que com o aumento da escolaridade obrigatória e o ingresso no mercado de trabalho destes indivíduos será realizado mais tarde, vai originar numa maior dependência, tanto económica como social relativamente à família de origem (Domingues e Domingues, 2001, p.63).^{*18}

À vista disto, vai se formando um ciclo vicioso para a criança ou jovem, funcionando como um cargo financeiro, fazendo com que os seus pais tenham que recorrer a um segundo emprego, não sendo disponibilizado pelos mesmos tempo para o mais importante, a educação, o tempo em família e o inculcar de valores como o de partilha, solidariedade e entreajuda, ficando assim as crianças e jovens:

filhos privados de pai e de mãe e condenados a serem, de facto, órfãos de pais vivos (Domingues e Domingues, 2001, p.64)

Neste seguimento, Carvalho (2002) defende que são demasiadas as modificações que influenciam o modelo de família, das quais:

- a) A mulher ganha uma profissão, levando à diminuição da distinção entre tarefas femininas e masculinas;
- b) Diminuição das taxas de natalidade, após o surgimento e conhecimento dos métodos contraceptivos;
- c) Abertura do sistema de ensino a todas as crianças;
- d) Aumento dos tempos livres;
- e) Elevado número de casais em união de facto;
- f) Aumento do número de divórcios;
- g) Existência de novos formatos de família: monoparentais (maioritariamente, mais solteiras) ou casais homossexuais;
- h) Inovações médicas, ligadas à manipulação genética e procriação assistida;
- i) Aumento do desemprego e imigração, levando ao aparecimento dos sem-abrigos e os falados “meninos de rua”;
- j) Expetativa de vida muito elevada, implicando um maior número de idosos.

Segundo este mesmo autor, as famílias ganham novas estruturas e formatos, que transpassam muito de longe o que é uma família tradicional, podendo ser caracterizadas da seguinte forma:

^{18*}Continuação- Consultar: **Apêndice 1- CAPÍTULO I- Ponto 1.13/ 1.14/ 1.14.1**

1. A família de um educador único: mais solteiras ou casais divorciados;
2. As famílias reconstituídas: casais em que um ou os dois membros são divorciados, podendo existir filhos de apenas um lado, ambos ou filhos em comum;
3. A família de casal homossexual;
4. As novas formas de parentalidade: resultado das inovações médicas, anteriormente referidas (Carvalho, 2002).

Deste modo pode verificar-se um “desmoronamento” da família tradicional, levando ao seu desmembramento e falta de comunhão, aumentando cada vez mais o número de divórcios, tal como o número de famílias monoparentais. As figuras dos avós tende a ser um pouco esquecida e deixada para trás, dando lugar ao telemóvel, à televisão e o existir de outra figura, a de uma ama que fica ao seu encargo (Carvalho, 2002).^{*19}

A autora Fazenda (2005) tem uma opinião diferente, afirmando que embora todas estas transformações sejam visíveis, muita gente confunde a transformação acelerada do papel da família com a sua decadência ou desaparecimento. Contudo, esta realça que a família continua a ter uma grande função, prevalecendo como um grupo onde se transmitem as primeiras aprendizagens, sendo elas imprescindíveis para o desenvolver do ser humano e onde se encontram as melhores condições para o crescimento harmonioso dos membros que a integram.

Segundo Monteiro, Veríssimo, Santos e Vaugh (2008) citado por Sousa (2011), no âmbito familiar surge um novo ideal de co-parentalidade, em que tanto o pai como a mãe partilham responsabilidades e tarefas, seja numa dimensão familiar ou profissional.

Rematando, as famílias dos dias de hoje são bastante diferentes das famílias tradicionais, sendo que as mesmas têm que se adaptar e saber lidar como novos hábitos e formas de vida, pois só assim conseguirão desenvolver mecanismos para satisfazer as necessidades dos seus membros (Dias, 1996 cit. por Carvalho, 2002).

II.9.7. Diversidade Familiar

Como já referi anteriormente, a família tradicional tem vindo a desmoronar-se, ou seja, aquela que é tida como uma família “simples” ou a mais usual, constituída por pais, filhos, avós e parentes mais próximos. Uma das causas que pode levar a estes

¹⁹ *Continuação- Consultar: **Apêndice 1- CAPÍTULO I- Ponto 1.1/1.2/1.3/1.4/1.5/**

acontecimentos é a constante mudança na sociedade com que se tem que lidar, proveniente de elementos culturais, económicos, políticos, temporais e religiosos. Contudo é de referir, que todos os seres humanos possuem algo em comum, o facto de todos nascerem num seio de uma família, que por sua vez detem características próprias.

O autor Glat (s.d.) defende que cada um nasce numa determinada família, tendo ela as suas especificidades, mas que cada indivíduo ocupa um certo lugar dentro da mesma, ou seja, cada família tem as suas especificidades e características próprias, de acordo com a cultura que vive e na qual tem uma posição socioeconómica. No entanto, o autor realça que cada ser humano, com o seu nascimento adquire outra posição dentro da sua família/grupo familiar, como: pode ser o filho mais velho, o mais novo, um filho desejado, ou não.

Deste modo, a família efetua a socialização primária, que consiste no adquirir de papéis sociais, na formação da identidade pessoal e social da pessoa, no processo de autoconhecimento.

Quanto à diversidade familiar, Leal (2008) na sua perspetiva analisa que a mesma é proveniente de constantes transformações sociais e para que se possa confrontá-las, a intervenção deve-se focar nas necessidades e competências de cada família, sendo por isso essencial aceitar cada agregado/grupo familiar que caracteriza a atualidade: famílias monoparentais; famílias reconstituídas; casais homossexuais, entre outras. Para analisar cada estrutura familiar, é importante ter em conta, a sua composição, número de elementos, o estatuto socioeconómico, a etnia, a raça, a religião, a cultura vivenciada, o meio onde reside e se insere.

Relativamente às funções que cada família integra, existe uma unicidade, que é comum a todas elas, como podemos verificar no ponto a seguir referido.

II.9.8. Funções da Família

Para muitos autores, a definição de família é associada a uma “unidade social”, que se constitui por um aglomerado de pessoas, onde se preservam laços de parentesco, sendo este positivos ou negativos, existindo assim algumas funções que cabem a este aglomerado de indivíduos.

O facto de a família ser vista como uma unidade social, faz com que se venha a deduzir que a mesma tenha alguns princípios orientadores comuns e objetivos; esta unidade deve então, reger-se por estes princípios e valores morais, que vão caracterizar a mesma como única na sociedade (Carvalho, 2002).

A função da família passará então por fornecer meios de subsistência aos seus membros, num sentido afetivo e económico, mas ao mesmo tempo tem que fazer face às tarefas de desenvolvimento, crescimento e resolver algumas situações que causem instabilidade a este grupo, como por exemplo: divórcio, doença, crise económica, perda de familiares, entre outros (Carvalho, 2002).

As funções da família devem ter um carácter de cumprimento de necessidades, ou seja, de tarefas e atividades, que dizem respeito a questões domésticas, económicas, de socialização, de lazer, de saúde e afectuosas (Leal, 2008).

Para Costa (s.d), a família dispõe de duas funções, sendo elas uma função interna e uma função externa. A função interna diz respeito ao desenvolvimento e proteção dos seus membros e a função externa, é relativa à socialização secundária propriamente dita, ou seja, no adquirir novos estímulos, adequar a cada situação vivenciada e transmissão de conhecimentos e de determinados aspetos de uma cultura.

Para este autor, as duas funções mais importantes que uma família deve exercer para com os seus membros são: a criação de um sentimento de individualização/autonomização e a criação de um sentimento de pertença ao grupo familiar/sociedade (Costa, s.d.).

Num contexto sociocultural, a família desempenha um papel fundamental, pois esta ao ser uma unidade básica, onde cada membro cresce, se desenvolve e socializa, é nela que o indivíduo busca apoio para ultrapassar momentos e situações denominadas de “crises”, ao longo do seu ciclo de vida (Costa, s.d.).

Cada família deve manter a sua integridade, para isso desempenham certas tarefas e papéis, para que possa responder da forma mais adequada às necessidades do seu agregado enquanto um todo/unidade, mas também às necessidades individuais de cada membro que integra (Costa, s.d.).

Assim, de entre muitas funções que pode exercer, para Leal (2008), aquela que se destaca mais é o “dar apoio emocional e segurança aos seus membros, sem nunca excluir os sentimentos de amor, aceitação, a compreensão, a entreatajuda e o interesse pelo outro”. Esta função é apelidada por função afetiva, uma vez que, é este que junta as famílias, atribuindo aos seus membros um sentimento de pertença. O sentimento de pertença orienta desta forma, para um sentimento de identidade familiar.

Outras funções são atribuídas às famílias, tais como: a resposta a necessidades básicas; a reprodução e continuação da espécie; a criação, a educação e socialização primária dos filhos; tornar a casa um espaço onde exista legitimação da sexualidade do casal; criação de uma ligação que possa servir de amparo mútuo e entreatajuda (Domingues e Domingues, 2001).

Segundo Domingues e Domingues (2001), para uma família ter uma estrutura “forte”, deve desempenhar algumas funções que vão causar esse efeito, que são:

- o compromisso (englobando bem-estar e a felicidade uns dos outros);
- a estima;
- a comunicação;
- o tempo de convívio (o tempo que passam juntos, se é de qualidade e quantidade);
- a plenitude espiritual (os membros da família têm um sentido de um bem ou de um poder superior na vida e essa convicção é um valor do grupo);
- a capacidade de enfrentar (tensões e crises), reforçando os laços de união da mesma.

Por fim, apesar de cada família ser única, pode afirmar-se que também têm pontos em comum, como é o caso do ciclo vital, no qual todas as famílias têm que passar, bem como os papéis que a caracterizam, como a busca constante de responder às necessidades domésticas, económicas, familiares, de socialização dos indivíduos; a resolução de situações que causem instabilidade; o desenvolvimento de um sentimento de pertença a determinado grupo, que se insira na sociedade, entre outros aspetos que já foram mencionados anteriormente.

II.9.9. O Ciclo Vital

Segundo o autor Costa (s.d.), o ciclo vital é uma sequência previsível de alterações na organização familiar. Para o mesmo, a marcação das várias etapas do ciclo vital são tidas por várias perspetivas e vários autores, ainda que todos chegam ao consenso, no que diz respeito a critérios de diferenciação como: aparecimento de novos subsistemas; tarefas de desenvolvimento a realizar; mudanças funcionais e estruturais a operar e saídas de alguns elementos do núcleo familiar. O ciclo vital sempre teve como principal referência a família tradicional, constituída por uma mãe, um pai, os filhos.

Deste modo, segundo Relvas (1996) citado por Costa (s.d.), o ciclo vital assentado numa família tradicional, é constituído por 5 fases:

1. A formação do casal: quando se dá início ao constituir de uma família, que pode ser perante um contexto físico, psicológico e social, na esperança que uma vida a dois tenha um resultado positivo, tal como posteriormente procriarem;
2. Família com filhos pequenos: esta fase dá início aquando o nascimento do primeiro filho do casal, a díade existente até este momento, dá lugar a uma tríade;
3. Família com filhos na escola: é quando a família começa a criar uma abertura com o mundo que a rodeia, sente-se observada, principalmente quanto ao desempenho e comportamento do seu filho na escola, em aspetos relacionados com as relações interpessoais;
4. Família com filhos adolescentes: etapa onde é necessário estabelecer um novo equilíbrio entre as várias dimensões: individual, familiar e social;
5. Família com filhos adultos: diz respeito, ao cruzamento de gerações, ou seja, vêm-se presentes, outros elementos no agregado familiar, como noras, genros e netos, estabelecendo-se novos laços provenientes de famílias de origens diferenciadas. Com o decorrer do tempo, um dos cônjuges desaparece desta família, para a última coincidir com a morte do sistema.

Nos dias que correm, a taxa de esperança média de vida é muito maior do que noutras épocas, daí a ser possível se encontrar famílias que contam com três ou quatro gerações. Pelo que, não se pode descartar que os ciclos de vida de cada família se entrelaçam e repercutem entre si, com todas a vicissitudes e potencialidades que tal facto acarreta (Costa, s.d).

Neste seguimento, Alvim (2002) citado por Leal (2008), analisa os padrões normais dos ciclos de vida da família na sua generalidade, dividindo-os em seis fases:

1. Jovem adulto: é quando o indivíduo é um jovem adulto sem qualquer tipo de compromisso, uma pessoa que se encontra entre as duas famílias e que deverá aceitar separar-se da sua família de origem;
2. União por via do casamento: é quando a união das famílias se dá por fruto do casamento, o que nem sempre é um processo legal e formal. Esta “passagem” implica o compromisso de ambos os parceiros da relação, dando origem a um novo sistema conjugal, onde acabam por existir novas adaptações na forma de viver e no estabelecer de relações do casal com a sua família alargada e amigos, ou seja, mais propriamente com cada uma de quem os parceiros estabelecem contato;
3. Casal com filhos pequenos: é quando um casal começa a procriar, sendo que a entrada do seu primeiro filho na família, vai causar um grande impacto, levando a que alterações sejam necessárias de realizar, no sistema familiar. Diz-se então que, ao sistema conjugal é acrescentado um sistema parental novo, uma vez que a nova geração que acaba de dar entrada na família tem que ser apresentada e aceite, existindo uma mudança nas relações com a família alargada. Nesta fase, o avô e a avó costumam ter um papel importante e significativo;
4. Casal com filhos adolescentes: é quando é visível uma alteração considerada mais gradual, principalmente no que toca às relações estabelecidas entre os pais e os filhos, para que os últimos sejam capazes de se tornar mais autónomos e independentes. Durante algum tempo os mesmos, podem entrar e sair do sistema familiar, mas essa fronteira vai se tornando cada vez mais flexível;
5. O encaminhar dos filhos: é a chamada “hora de partir dos filhos”. Nesta etapa existe muito, a entrada e a saída de novos elementos da família, pois os filhos tendem a sair de casa e os pais começam a envelhecer e muitas das vezes adoecem e por isso, ficam a depender dos mesmos. Depois à medida que os filhos casam e têm filhos, ganha-se o papel de avô/ó. Os filhos do casal têm que se entender com a família dos sogros e durante esse período, poderão ter que lidar com a partida das gerações mais velhas;

6. A última etapa: é quando a geração parental é tida como a geração dos avós e estes podem ser acompanhados pela solidão, isolamento e pela necessidade de conquistar novos interesses e seguir por um percurso social diferente. A geração intermédia desempenha a função mais central da família, tomando conta da geração mais idosa e também da mais recente, acabando por se tornar um espaço de partilha intergeracional (Alvim, 2002 citado por Leal, 2008).

Tanto Costa (s.d.), como Leal (2008), vêm o ciclo vital de uma forma idêntica, sendo que este último distingue que o ciclo vital se pode subdividir em dois: um ciclo inicial (jovem adulto) e um ciclo final (velhice, doença e morte).

II.9.10. Família: uma visão sistémica

Uma vez que se referiu numa perspetiva familiar, o ciclo de vida, faz sentido, nessa continuidade, compreender a família vista como um sistema de características bem distintas.

Segundo a ótica de vários investigadores, a família é um sistema que acaba por se subdividir em vários subsistemas. Para Dias (1998) citado por Costa (s.d.), a família é um sistema, que no seu geral enquadra os indivíduos no macrossistema, denominado de “aldeia global”, mas que este não é exclusivo, uma vez que engloba um conjunto de outros sistemas e subsistemas, nos quais se pode referir, a área social, cultural, ocupacional e biológica.

De acordo com Alarcão (2000), a compreensão sistémica da família, do seu crescer e desenvolver não é vista como há 50 anos atrás. Por isto, são imensos os conceitos de família que surgiram nestes últimos tempos, mas admite-se que o mais importante é ver este aglomerado como um todo, contudo ainda se constitui como parte de outros subsistemas, de outros contextos que com o contato estabelecido, a mesma evolui, como é o caso da comunidade. Esta autora menciona ainda a família, como um sistema aberto devido às trocas que realiza como o ambiente exterior, recebendo um conjunto de influência e exercendo ela também, muita influência.

Para Barbas (2003) citado por Costa (s.d), a família ao constitui-se como um sistema aberto, tem que possuir algumas características: ser organizado; ser independente; e estar

em permanente adaptação e transformação. Para isto, o sistema familiar deve conter algumas propriedades que outros sistemas vivos também têm, como:

- 1- A totalidade: expressa que a família não é somente uma soma de elementos, o comportamento que cada elemento tem é indissociável do comportamento dos restantes, daí implicar que para se perceber um elemento, é imprescindível ter em conta, a sua família como um todo, sendo a mesma complexa;
- 2- A circularidade: esta propriedade sugere a interdependência dos comportamentos de cada membro, sendo causa dos múltiplos *feedbacks*, levando a que o modelo de causa-efeito, não explique o comportamento de cada um;
- 3- A equifinidade: significa que uma determinada causa, pode originar em múltiplos resultados e o mesmo resultado pode ser atingido de diversas formas. Há diferentes caminhos para se chegar a um destino. O destino da família depende do seu funcionamento próprio e único;
- 4- A auto-organização: a família é um organismo vivo, autónomo, pelo que é capaz de regular os seus processos estruturais e funcionais, com a finalidade de se conseguir adaptar e evoluir com os desafios que encontra na sociedade, permanecendo organizada e com identidade própria.

A autora refere ainda que, a família ao se revelar como um sistema, vai regulando a sua forma de agir com o exterior, ora se fecha, ora se abre, através de movimentos centrífugos e centrípetos, de acordo com as suas características e necessidades. Barbas (2003) referencia ainda que cada membro de uma família ao ser autónomo, o sistema familiar não coloca de lado a relação estabelecida com os restantes sistemas, reforçando a ideia que:

tal como acontece com cada sujeito em particular: para sermos independentes temos que ser dependentes, mais concretamente temos que nos vincular. O indivíduo é, por um lado, uma parte da família e da comunidade a que pertence, mas por outro lado, nele habita e reconhece-se essa mesma família e essa mesma comunidade (Barbas, 2003).

A investigadora apresenta ainda, de acordo com a sua análise, quais são os sistemas e subsistemas com quem a família interage. Os sistemas dizem respeito à escola, ao trabalho e à comunidade, já os subsistemas entendem-se como os papéis, funções, normas, estatutos ocupados por cada pessoa. Neste seguimento, cada ser humano sabe como deve agir e comportar-se, permitindo com esta clara delimitação, quais os limites estabelecidos, em determinado tempo e espaço; saber o que esperar de si próprio, o que

os outros podem esperar dele, tal como o que ele pode esperar dos outros (Barbas, 2003).

A autora Barbas (2003) menciona ainda um conceito bastante interessante, hierarquia sistémica, que se traduz:

no desempenhar de diversos papéis, pelos membros de uma família. Os seus elementos pertencem e participam a diferentes sistemas ou subsistemas, o que logo leva a pensar nas fronteiras transpassáveis dos variados sistemas, possibilitando a passagem selectiva de informação. Por outro lado, para se compreender cada sistema ou subsistema, tem que se partir de um cariz mais individual até a um mais alargado, requerendo atenção e o conhecer dos contextos onde participa, obrigando a visualização de relações horizontais (aquelas que acontecem dentro do mesmo subsistema) e de relações verticais (que decorrem entre subsistemas diferentes). A esta escala de sistemas ou subsistemas, chama-se de hierarquia sistémica (Barbas, 2003).

Mediante a visão sistémica da autora, esta defende portanto alguns subsistemas existentes na família, como se pode verificar na seguinte ilustração:

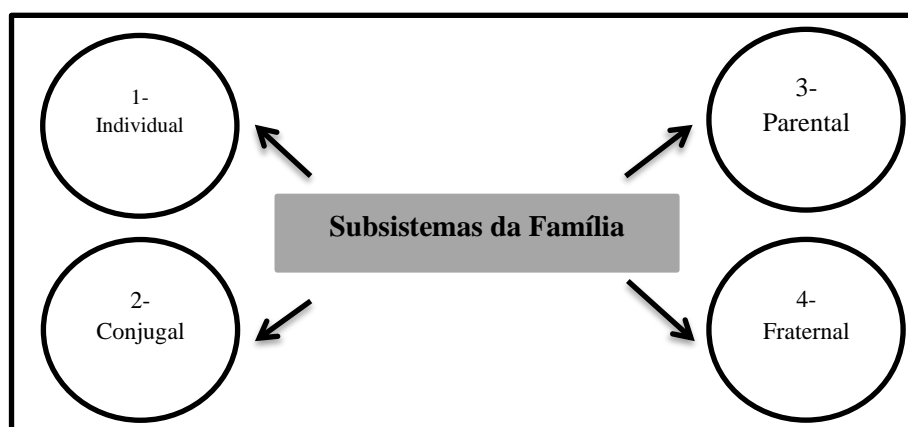


Ilustração 7- Subsistemas da família

Fonte: Barbas, 2003

- 1- Subsistema individual: é constituído por apenas um indivíduo, que para além da sua função familiar e do seu estatuto, também exerce outras funções noutros sistemas;
- 2- Subsistema conjugal: é composto por a mulher e o seu marido, ambos criam uma certa dinâmica complementar, para que exista um bom funcionamento do sistema familiar, quer numa dinâmica interna ou dinâmica externa;
- 3- Subsistema parental: é habitualmente composto pelos mesmos que o anterior, mas agora cabe-lhes o executar de funções de carácter executivo, que visam a educação e a orientação das gerações mais novas. Pode também incluir outros

membros na sua composição, como: avós, tios, padrinhos ou irmãos mais velhos;

- 4- Subsistema Fraternal: compõem-se pelos irmãos, sendo estes uma representação de um “modelo” a seguir, pelo que estes já experimentaram o contacto com o exterior primeiramente, mais propriamente no campo escolar, nas relações interpessoais e no mundo laboral (Barbas, 2003).

Desta forma, Leal (2008), interpreta também o sistema familiar numa dimensão o interacionista e funcional, acrescentando mais um subsistema: o extrafamiliar. Este defende que a estes subsistemas, lhes estão subjacentes três processos: a coesão, a adaptabilidade e a comunicação. Acrescenta também, que não existem modos de funcionamento familiar certos ou errados, mas sim modos de funcionar diferentes, a que a cada situação uma família pode reagir e responder diferentemente de outra, isto relativamente a uma situação ou a outros acontecimentos que podem decorrer ao longo do ciclo vital familiar.

Na ótica de Minuchin (1979) citado por Costa (s.d) os sistemas e subsistemas familiares são criados por interações individuais, que se relacionam com as pessoas nelas envolvidas, com papéis desempenhados, estatutos ocupados, com objetivos e finalidades e ainda, com regras e normas transaccionais que se vão construindo. Esta autora criou neste âmbito, uma Teoria de Sistemas, que tinha por base os seguintes princípios orientadores:

1. A família deve ser tida como um todo, cujo os seus membros são interdependentes;
2. Os padrões de interação não são lineares, mas sim circulares;
3. A família dispõe de características homoestáticas, que permite que os padrões de interação se mantenham estáveis;
4. O crescimento e todas as alterações são inerentes a toda a família;
5. As famílias são compostas por subsistemas que se separam por fronteiras, fazendo com que existam limites, regras e padrões a seguir.

Todas as teorias inerentes aos sistemas familiares sugerem a compreensão das características intrínsecas das famílias, tal como as suas funções, ciclos de vida, podendo concluir que ao avaliar-se uma família, esta possa ser funcional ou disfuncional (Costa, s.d).

Uma família funcional, segundo MacArthur (2009):

é uma família em que os familiares trabalham todos em conjunto para atingir um bem maior, melhorando as suas relações, enfrentando problemas e colecionando alegrias.

Na outra face, segundo Brotto (2008), uma família disfuncional é:

aquela em que as necessidades materiais, sociais, espirituais, afetivas e culturais deixam de funcionar de maneira correta e na qual, os membros dessa estrutura familiar deixam de dar um contributo para que se viva num ambiente que seja positivo.

As famílias podem então ser mais ou menos funcionais, ou até mesmo disfuncionais. Mas no âmbito das famílias funcionais, de seguida vai falar-se dos fatores de *stress*, que podem levar a que as mesmas passem por determinados períodos onde careçam de alguma funcionalidade (Sousa, 2011).

II.9.11. Fatores de Stress na Família

Nas famílias pode verificar-se a presença de alguns indicadores causadores de *stress*, nas quais tendencialmente se carece de alguma funcionalidade, acabando por estarem a sofrer algum tipo de pressão.

Segundo, Alarcão (2000), a família por vezes, podem estar subordinadas a dois tipos de pressão: a interna e a externa. Quanto à pressão interna, esta liga-se ao facto de poderem existir alterações inerentes ao desenvolvimento/crescimento dos seus membros e também os seus subsistemas. A pressão externa corresponde às exigências pedidas aos membros de uma família, para que os mesmos se consigam adaptar às instituições presentes na sua sociedade. Contudo, tanto a pressão interna, como a pressão externa, vão alegar situações que por consequência vão transformar, de algum modo, o sistema familiar.

Deste modo, Alarcão (2000), categoriza quatro fontes de *stress*, a que um sistema familiar pode estar sujeito, como se pode verificas na ilustração seguinte:

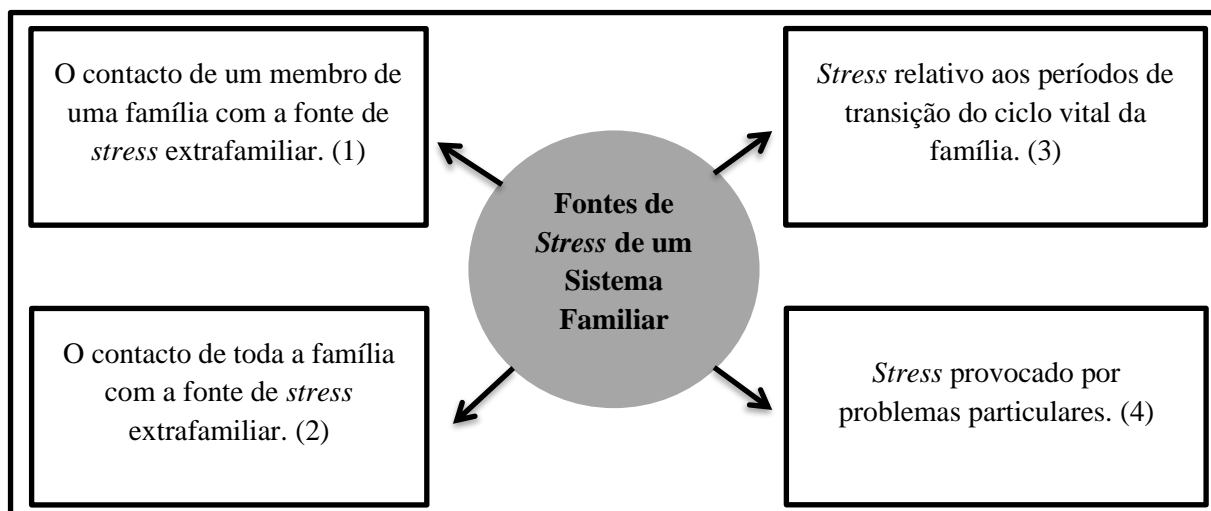


Ilustração 8- Fontes de *stress* de um Sistema Familiar

Fonte: Alarcão, 2000

1. O Contacto de um membro da família com a fonte de *stress* extrafamiliar: um dos papéis que a família deve desempenhar é “proteger os seus”, das pressões vindas do exterior. É de entender que, quando um membro de uma família se encontra sob pressão, todo o agregado experimenta também essa sensação, surgindo assim a necessidade de uma mudança, com o propósito de solucionar o problema encontrado,
2. O Contacto de toda a família com a fonte de *stress* extrafamiliar: a família tanto pode, como não, encontrar soluções para se apoiar mutuamente, alterando assim o seu padrão de funcionamento, mas o factor “*stress*” pode dificultar o processo de “ultrapassar o problema” aos sistemas familiares, ou seja, dificultará a evolução desse mesmo processo e no encontro de soluções para os problemas vividos.
3. O *Stress* relativo aos períodos de transição do ciclo vital da família: este tipo de *stress* é garantido, esperado e normativo, pois ocorre consoante as várias fases que a família vive, tais como: o nascimento de um filho; a adolescência dos filhos; a morte de um ente-querido; entre outros, que vão resultar num estabelecer de novas regras familiares.
4. O *Stress* provocado por problemas particulares: esta fonte de *stress* está associado a acontecimentos inesperados que podem aparecer na vida de uma família, afectando de uma forma bastante forte a estrutura familiar, pelo que a

família terá que se adaptar a novas realidades, reorganizar os seus padrões transaccionais, para poder fazer face ao *stress* provocado por estes acontecimentos. É o caso, por exemplo, do nascimento de um filho com necessidades especiais (Alarcão, 2000).

O autor defende ainda que, toda a mudança que surge no centro de um sistema familiar, seja ela boa ou má, acaba por gerar *stress* à mesma, sendo que:

não é pelo facto de a mudança ser mais ou menos desejada, de o novo estado ser mais ou menos agradável, que escapamos ao *stress* ou que lhe caímos na teia. O *stress*, passa por ser uma crise, sendo esta em simultâneo uma oportunidade de crescimento e evolução, mas também de risco, de impasse e disfuncionamento (Alarcão, 2000).

Assim Dias (1998) citado por Sousa (2011), afirma que a família ao ser considerada como uma unidade social, sempre foi permeável às mudanças, sendo capaz de se transformar e no mesmo tempo, realizar a manutenção do seu equilíbrio interno.

Com foi referido anteriormente, todos os membros de uma família, podem vir a experimentar uma situação de *stress*, que está na posse de apenas um elemento do seu agregado. Acontece muitas vezes, os filhos do casal, experimentarem o *stress* vivido pelos pais, na sua dimensão laboral, que acaba por vir consigo para o seu ambiente familiar (Sousa, 2011).

II.9.13.O conflito Família-Trabalho

Os conflitos que poderão existir, entre a vida pessoal de um indivíduo e o seu trabalho ocorrem quando, as exigências da participação num campo são incompatíveis com as exigências de participação do outro campo, por isto, um conflito pode aparecer, tanto em casa, como no trabalho. Um conflito acontece, geralmente, quando o trabalho interfere na família (conflito Trabalho-Família) e quando a família o interfere com o trabalho (conflito Família-Trabalho), como já foi mencionado anteriormente, assumindo-se assim como, um fenómeno bidirecional (Brauchli, Baue e Hamming, 2014 cit. por Silva, 2017).

De acordo com Netemeyer et all. (1996), o primeiro conflito (trabalho-família), é compreendido como um tipo de conflito entre papéis, entre as ações do trabalho, o tempo que se dedica a elas e a tensão gerada por as mesmas, acabando por interferir no desempenho das responsabilidades familiares. Já o segundo conflito diz respeito à interferência que a família pode ter no trabalho, ou seja, trata-se de um conflito entre

papéis no qual os comportamentos e ações da família, assim como o tempo despendido e tensão gerada por ela, podem imiscuir-se no desempenho das responsabilidades laborais (Netemeyer et al., 1996 cit. por Silva, 2017).

Os autores Kanter (1997) e Rapoport (1969) foram dos primeiros investigadores a afirmarem com as suas pesquisas, que as noções de família e trabalho estão inteiramente relacionadas, sendo que se poderão influenciar mutuamente. Assim, os mesmos identificam cinco aspetos susceptíveis, de influência mútua nos campos de trabalho e família, relacionados com a estrutura do trabalho, sendo eles:

1. O grau de absorção de certa ocupação, ou seja, a medida em que o trabalho ou família exigem um maior empenho por parte do indivíduo;
2. As exigências impostas em termos de horários e tempo de trabalho, pelo trabalho ou carreira profissional, uma vez que as rotinas familiares se vão definindo em redor das condições profissionais;
3. As gratificações/recompensas e os recursos psicológicos ou materiais, atingidos pela ocupação profissional, determinando assim, o estilo de vida do indivíduo e os seus padrões de consumo (o que pode gerar num conflito, se a remuneração obtida através do seu trabalho, for considerada como insuficiente face às responsabilidades familiares);
4. A dimensão cultural do trabalho, na medida em que os valores adotados pela entidade empregadora são transferidos para a dimensão familiar;
5. A dimensão sociopsicológica do trabalho, no que se refere aos sentimentos/emoções que possam vir a ser despertados em ambiente de trabalho, sendo levados para o ambiente familiar (execução de tarefas insatisfatórias);
6. Os valores ou tradições culturais da família e o modo, de como estas podem delinear a tomada de decisão do indivíduo, relativamente à sua carreira profissional ou o clima emocional/exigências da família, sendo que qualquer situação familiar pode influenciar motivações, competências, capacidades ou até mesmo, energia emocional (Kanter, 1997 e Rapoport, 1969 cit. por Silva, 2017).

II.9.12. Família e Saúde

De acordo com alguns estudos e investigações científicas, as famílias podem determinar ou exercer influência sobre a saúde dos seus membros, através de vários processos, como é o caso de conflitos ou suporte. É notório, que a saúde dos vários membros que compõem uma família constrói variados tipos de funcionamento familiar, como por exemplo, por via de “enfrentar os problemas”; bem-estar dos seus membros, em situação de “cuidar do outro”. Por isso é de referir a existência de um binómio família-saúde, que se afirma como uma “mão-dupla” (Sousa, 2011).

É importante remarcar no âmbito deste binómio “família-saúde” que a falta de saúde (descoberta de uma doença, depressão, stress, ansiedade, violência doméstica, problemas económicos, entre outros) dos membros do casal pode ser refletido tanto numa dimensão familiar, como numa dimensão profissional, uma vez que se este não se sentir confortável num destes campos, vai acabar por acarretar esse “mal-estar” para tudo o que faça (Sousa, 2011).

II.9.13. O conflito Família-Trabalho

Em alguns estudos realizados por sociológicos, recaiu-se na gestão de papéis profissionais e familiares, sendo que se assumiu com uma perspetiva de conflito e por assim ser, negativa, insistindo assim no descobrir de fatores que dificultam o bom desempenho, tanto da dimensão familiar, como laboral (Matias, Fontaine, Simão, Oliveira & Mendonça, 2010).

Os estudos recaíam principalmente em famílias com duplo emprego, sendo que eram tidas como as famílias que tinham índices de *stress* elevados e falta de tempo. Deste modo, as investigações focavam-se no impacto negativo do emprego feminino, sobretudo nos filhos (Gottfried, Gottfried & Bathurst, 2002 cit. por Matias, Fontaine, Simão, Oliveira & Mendonça, 2010), assim como nos sentimentos de preocupação e culpa das progenitoras trabalhadoras, por escolherem este modo de vida. Assim, era defendido, que a hipótese da escassez relativa aos recursos individuais, como o tempo, energia, atenção e lazer, eram limitados. Com isto, deduziu-se que o confronto com as exigências de ambas as dimensões anteriormente referidas, conduzia ao conflito*.²⁰

Mais recentemente, os aspetos positivos e os benefícios/vantagens da participação nestas duas dimensões foram enfatizados, sendo que se verificou que a maioria das

²⁰ *Continuação- Consultar Apêndice 1- CAPÍTULO I- Pontos- 1.6./ 1.7./1.8./1.9./1.10/1.11/1.12

mulheres e homens confere mais benefícios que custos, devido à participação simultânea em papéis familiares e profissionais (Torres 2004, cit. por Matias, Fontaine, Simão, Oliveira & Mendonça, 2010). Deste modo, colocou-se em hipótese da expansão e promoção do papel/ função, de acordo com a participação em vários papéis, proporcionando recompensas e competências, contribuindo estas últimas para com que se consiga gerir as diversas responsabilidades que cabem a cada indivíduo.

Mediante esta teoria é perceptível que apesar de todas as dificuldades apresentadas à gestão dos múltiplos papéis dos indivíduos, muitas destas famílias de duplo emprego, acabam por desenvolver algumas capacidades e competências tidas como essenciais para se conseguir lidar com os desafios de conciliação, fazendo com que se demonstre satisfação com o seu modo e estilo de vida (Torres, 2004 cit. por Matias, Fontaine, Simão, Oliveira & Mendonça, 2010).

É de referir, que o “modelo de doméstica”, é cada vez menos valorizado e o trabalho remunerado é exposto como uma via real, para os indivíduos desenvolverem ou atingirem uma nova identidade e uma certa autonomia. Por isto, as famílias de duplo emprego são as que atualmente se apresentam com o maior número, como também representam um modelo desejado, tanto por mulheres como por homens (Matias, Fontaine, Simão, Oliveira & Mendonça, 2010).

Mediante as teorias apresentadas, pode assumir-se que as estratégias de conciliação individuais, podem ser eficazes e ter efeitos positivos, como serem ineficazes e ter efeitos negativos, sendo que cada indivíduo mostra ser pró-activo na gestão dos seus papéis, sejam eles familiares ou profissionais (Matias, Fontaine, Simão, Oliveira & Mendonça, 2010).

Assim Moen & Yu (2000), citado por Matias, Fontaine, Simão, Oliveira & Mendonça, (2010), define que o conceito de estratégia de conciliação:

situa o indivíduo ou a família no centro do processo, considerando as famílias como unidades de tomada de decisão que ativamente escolhem padrões de comportamento e não se limitam a acomodar-se ou submeter-se às pressões externas, o que torna as estratégias de conciliação como processos emergentes e fluídos que variam ao longo do ciclo de vida e também com o género (Moen & Yu, 2000 cit. por Matias, Fontaine, Simão, Oliveira & Mendonça, 2010).

Os autores Becker e Moen (1999) citado por Matias, Fontaine, Simão, Oliveira & Mendonça (2010), nos seus estudos evidenciaram três tipos de estratégias para a redução do conflito trabalho- família, sendo elas:

Estratégias de redução do conflito Trabalho- Família		
“Colocar Limites”	“Emprego vs carreira”	“Alternância”
-Reduzir o número de horas de trabalho.	-Um dos parceiros investe num emprego mais flexível, mas com satisfação extrínseca e outro numa carreira mais exigente e com maior satisfação intrínseca.	- Existir alternância dos parceiros ao longo do ciclo de vida, entre a estratégia “Colocar limites” e “Emprego vs Carreira”.

Tabela 12- Estratégias de redução do conflito Trabalho-Família

Fonte: Elaboração Própria, 2021

Nesta linha de análise, também Haddock et all. (2001) identificaram outras estratégias de conciliação entre as dimensões laboral e familiar, tais como:

1. Focalização na relação;
2. Extração de significado da profissão;
3. Manutenção de fronteiras profissionais;
4. Ser produtivo no trabalho;
5. Dar prioridade ao lazer em família;
6. Ter orgulho na condição de duplo emprego;
7. Viver modestamente;
8. Tomar decisões proactivas e valorizar o tempo (Haddock et all., 2001 cit. por Matias, Fontaine, Simão, Oliveira & Mendonça, 2010).

Todas as estratégias conciliadoras entre o campo profissional e laboral encontram-se ligadas ao contexto sociocultural Norte-americano, principalmente no que diz respeito à distinção entre carreira e emprego. Sendo que em Portugal, esta distinção não é realizada da melhor forma, uma vez que o investimento maior ou menor de um dos elementos do casal na sua profissão, está relacionado com argumentos económicos do que às exigências, à flexibilidade ou satisfação com a função que exerce, ou seja,

investe mais aquele que ganha mais (Matias, Fontaine, Simão, Oliveira & Mendonça, 2010).

Em contexto português, o estudo a salientar é o de Andrade (2007), pelo que a investigação se encarregou de procurar entender as estratégias de conciliação de papéis antecipados, por jovens adultos. Neste estudo, identificou-se dois aspetos: um associado a estratégias de concessão a nível pessoal, familiar e profissional e outro associado a estratégias de negociação entre o casal e partilha de papéis. Porém, o estudo deste autor debruçou-se na perceção dos jovens relativamente a situações esperadas e não sobre experiências reais de conciliação (Andrade, 2007 cit. por Matias, Fontaine, Simão, Oliveira & Mendonça, 2010).

Da pequena revisão de literatura estudada, pode verificar-se que existe um vasto leque de estratégias de conciliação utilizadas pelas famílias, não se chegando a um acordo preciso, relativamente ao modo detalhado de como as mesmas se organizam, sendo que o que aparentam estes estudos é que as mulheres e homens, não usam o mesmo tipo de estratégias, nem com a mesma frequência.

Torna-se então essencial, a observação das estratégias mais utilizadas pelos indivíduos e pelas suas famílias, para que os mesmos consigam gerir o seu tempo entre estas duas dimensões tão importantes. Assim, a maioria das famílias existentes em Portugal, possuem todos os meses um duplo rendimento, pelo que 84% das mulheres portuguesas exercem funções laborais a tempo inteiro. Portugal constitui-se como um dos países da União Europeia, que apresenta uma maior taxa de mulheres com filhos com idade igual ou inferior a 5 anos, a trabalhar fora de casa, com cerca de 71,8% (INE, 2015).

Porém e apesar das mudanças que se têm verificado, nos contextos familiares e na divisão do trabalho laboral, as responsabilidades continuam a ser mal repartidas, ou seja de uma maneira tradicional e desigual. A partir de alguns estudos efetuados em Portugal, tem-se verificado uma clara assimetria na divisão do trabalho familiar, sendo que as mulheres continuam a ser as maiores responsáveis pelas tarefas a realizar em casa (Matias, Fontaine, Simão, Oliveira & Mendonça, 2010).

II.9.14. A relação entre a interação familiar e a qualidade de vida no trabalho

Não só nos dias que correm, mas sim de há muito tempo para cá, é visível que o trabalho influencia muito o lar dos indivíduos, por isso torna-se fundamental perceber o que é relevante para melhorar, de certa forma, a qualidade de vida dos trabalhadores. O pressuposto passa por se entender se o colaborador não estiver acomodado e moldado ao seu ambiente de trabalho, a família irá sofrer com isso e por consequência acabará por ser prejudicada. Do mesmo modo, em que se algo ocorre, na dimensão familiar, a dimensão laboral poderá vir a ser afetada (Araújo e Polsin, 2017).

Para se entender melhor esta relação, é necessário compreender alguns conceitos, como é o caso de “família”, que se intitula como uma “forma especial de sistema”, uma vez que possui uma estrutura, padrões e propriedades. A estrutura diz respeito a padrões de influência previsíveis, que refletem hierarquias e filiações. Os padrões, por sua vez, são os que traçam ou orientam o caminho a percorrer por essa família, acabando por controlar os comportamentos e atitudes daqueles que a constituem, influenciando o proceder das suas tomadas de decisões. As propriedades encarregam-se da estabilidade e das mudanças que poderão surgir (Araújo e Polsin, 2017).

De acordo com Minuchin e Fishman (1990), citado por Araújo e Polsin (2017), a família deve possuir uma estrutura que proporcione o cumprimento de papéis, fornecendo apoio a cada membro, na sua individualidade, mas no mesmo tempo, que lhe faça promover um sentimento de pertença, ou seja:

(...) ela proporciona a construção da nossa primeira identidade e insere-nos nas relações sociais, tanto a um nível emocional, cultural, como socioeconómico. A família é a primeira referência e permeia toda a nossa existência (Filho, 1998, p.16, cit. por Araújo e Polsin, 2017).

Assim sendo, a família é um grupo natural que faz com que se desenvolvam modelos de interação que acabam por integrar a sua estrutura e a forma como esta funciona. A estrutura da família promove a viabilidade do sistema, pautando as suas funções de suporte para a individualização e também para o desenvolvimento do sentimento de pertença. Ainda segundo Araújo e Polsin (2017), a família desempenha um vasto aglomerado de papéis, essenciais para que o indivíduo cresça e consiga enfrentar diversas tarefas, em prol do seu crescimento e desenvolvimento. Trata-se por isso:

de uma organização de apoio, proteção, limites e socialização dos seus integrantes. Convive com as mudanças de valores, de padrões éticos, políticos, culturais, económicos e ideológicos, para que desta forma, consiga acompanhar de perto as

modificações da sociedade, garantindo a manutenção da estabilidade (Araújo e Polsin, 2017).

Nos dias de correm, a família apresenta uma nova configuração, sobretudo no que diz respeito, ao tipo de família nuclear (pais e filhos). O novo tipo de família é constituído por pais separados, recasados, mães e pais solteiros, entre outros. Contudo, a família, nunca deixou de:

Constituir-se como uma rede de sustento afetiva básica, sobre o qual se fundamenta a segurança psicológica para a formação e crescimento de cada geração nova de filhos (Bertolini, 2012, p.23 cit. por Araújo e Polsin, 2017).

Ao longo do tempo, foram imensas as alterações na estrutura das famílias, sendo resultado de vários fatores, como a inserção profissional da mulher no mercado de trabalho; a distribuição social do conhecimento pela transformação súbita dos meios de comunicação de massa; as exigências económicas advindas da intensidade industrial e urbana e por fim, a ruptura do poder integrador das relações e parentesco com o enfraquecimento da família nuclear (Araújo e Polsin, 2017).

No entanto, o importante papel que os progenitores assumem foi algo que se manteve, para que se pudesse garantir as condições mínimas dos seus descendentes, com o objetivo de os mesmos experimentarem um desenvolvimento saudável, serem bem-sucedidos e socialmente integrados (Araújo e Polsin, 2017).

A família é uma unidade que se pode modificar, transforma e é transformada, ajusta e é ajustada pela sociedade. Ela possibilita a mudança social, é regida por regras comunicativas e conceituais. Esta redimensiona-se no decorrer da pressão social e cuida da movimentação constante da oposição entre os valores e regras de transmissão hereditária, heranças, valores e regras atuais (Araújo e Polsin, 2017).

A dinâmica familiar, tal como a socialização vê-se submetida a leis internas e externas. As leis internas, são regras que a própria família tem e as leis externas, são aquelas em virtude do contexto social vigente, no qual a família se encontra. Assim, a família:

tem funções e atribuições indispensáveis para a humanização dos seus membros, sem importar a estrutura que possa adquirir. Os seres humanos nascem no seio das famílias. Todos têm um pai, uma mãe e, algumas vezes, irmãos. É pela ação humanizadora da família que o indivíduo se torna humano. Os aspetos emocionais intra e intersubjectivos evidenciam-se na família. É nela que os indivíduos aprendem, vivenciam e experimentam os modelos que servirão de modelo para as outras relações que desenvolverão durante sua vida. Uma vez constituída, a família permanece e essa permanência traduz-se no tempo (Gonçalves, 2002 cit. por Araújo e Polsin, 2017).

Todas estas mudanças decorreram a par com a modificação do papel das mulheres e dos homens na sociedade. Até aos dias em que se vive, o papel e a função da mulher foi-se transformando, diversificando, ampliando e afirmando. No início do século XX, o espaço ocupado pela mulher era muito limitado, pois restringia-se ao seu círculo familiar, desempenhando apenas tarefas relacionadas com as lides domésticas e o cuidar das suas crianças e filhos (Araújo e Polsin, 2017).

Na década de 40, viu-se a mulher a assumir novas funções e papéis na sociedade, entrando no mercado de trabalho e investindo na sua formação profissional, pois:

a mulher busca, ao mesmo tempo, realização profissional e pessoal. Ela tenta preservar o seu papel como mãe e, aliado a isso, demonstra desejo pela independência económica. Por mais que a integração desses novos papéis seja conflituosa, a construção da nova identidade é fonte de *status* e poder (Araújo e Polsin, 2017).

Deste modo, a mulher começa a investir muito do seu tempo, na sua realização pessoal e profissional, levando a que o casamento venha a ser adiado e a não ser visto como uma prioridade na sua vida. O que se verificou, durante esta época foi o avanço da medicina, onde existiu uma melhoria no que se refere aos métodos contraceptivos, o que veio a originar uma diminuição da taxa de natalidade e do número de filhos por casal (Araújo e Polsin, 2017).

No decorrer destas mudanças, o papel/função do homem na sociedade também se viu a ser alterado. Anteriormente, o homem era visto como aquele que detinha o poder e o principal responsável pelo sucesso financeiro, profissional e sustento da família, mas com o avanço do poder da mulher, o poder absoluto que o homem detinha nas decisões foi perdendo espaço. Este passou a ser mais “companheiro”, participativo na vida doméstica, prestando mais atenção a afetos e à sexualidade (Araújo e Polsin, 2017).

Como se pode verificar, as famílias foram sendo modernizadas, tal como as mulheres e os homens que as formam, daí surge como consequência, a forma diferente de como as crianças vão crescer, percepcionando o mundo de outra maneira que as dos seus pais e avós. Em forma de resultado desta nova realidade, as famílias procuram um novo modelo de divisão de tarefas, sejam elas educativas ou operacionais, que facilitem ou permitem conciliar as dimensões laboral e pessoal (Araújo e Polsin, 2017).

II.9.15. A Qualidade de vida e satisfação no trabalho

Quando as organizações se tornam entidades bem sucedidas, estas tendem a crescer. E, por isso, os recursos necessários para que a sua atividade seja executada torna-se um pouco mais complexa, uma vez que, ao aumentar o seu capital, melhora-se a tecnologia, cresce o número de colaboradores, tornando-se fundamental a intensificação do aplicar das suas habilidades e conhecimentos. É essencial que os recursos das entidades sejam bem aproveitados e remetidos para a eficiência e eficácia da organização. Neste seguimento, o que significa o diferencial competitivo que faz manter e promover o sucesso da organização, são as pessoas, os indivíduos, os seus membros (Chiavenato, 2004).

As entidades tiveram que alterar muito as suas práticas, no que se refere à gestão, passando a investir nas pessoas que as incorporam. Começaram por falar em estratégias de gestão e de recursos humanos, significando como um indicativo de utilização de indivíduos no auxílio de manter ou ganhar vantagem no mercado de trabalho. Estas entidades agora, não só têm atenção à qualidade no trabalho, mas também à qualidade de vida dos colaboradores (Gil, 2001 cit. por Araújo e Polsin, 2017).

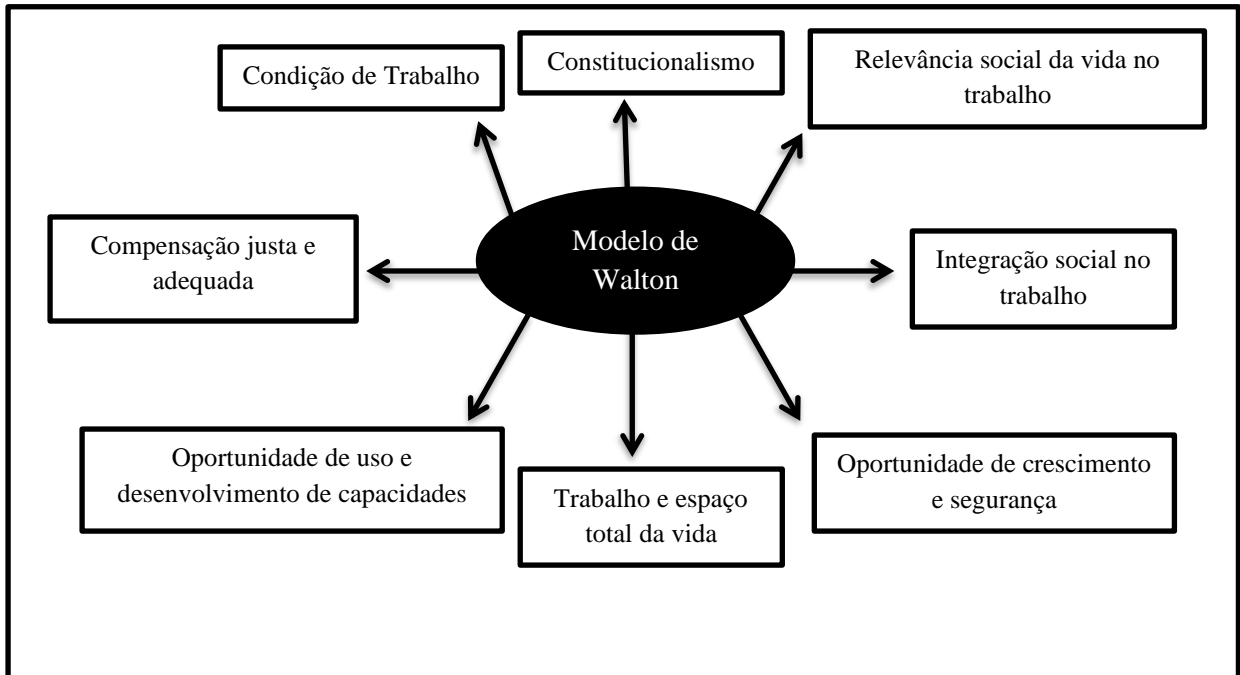
Posto isto, segundo Araújo e Polsin (2017), a qualidade de vida no trabalho:

aparece para criar oportunidades para o colaborador, fazendo com que ele seja mais autónomo e responsável, participando no processo de decisão, nos resultados e no seu próprio desenvolvimento, tanto a nível profissional como pessoal (Araújo e Polsin, 2017).

O colaborador, desta forma, terá mais oportunidades de evolução na sua carreira profissional, de realização pessoal e progresso no campo laboral, adquirindo novos conhecimentos, sem esquecer de trabalhar as competências que já possui.

Muitas das vezes, os colaboradores vêm presentes nas suas vidas, algumas implicações, acabando por as levar do trabalho para o seu núcleo familiar, isto porque tanto o trabalho, como a família podem ser considerados como sistemas que o indivíduo medeia no percorrer do seu ciclo vital. Assim, é realmente necessário verificar a ligação, mais uma vez, entre estes dois termos: a família e a qualidade de vida no trabalho (Araújo e Polsin, 2017).

Em vista disto, Vieira (1996) citado por Araújo e Polsin (2017) defende o Modelo de Walton para aferição da qualidade de vida no trabalho, destacando 8 aspectos essenciais, que o mesmo incorpora, como podemos verificar na ilustração seguinte:



Fonte: Elaboração própria, 2021

Como se pode deduzir, a qualidade de vida na dimensão laboral vai determinar se um colaborador está ou não satisfeito com aquilo que desempenha na entidade onde exerce algum tipo de função. Pode dizer-se que a satisfação no trabalho influencia o colaborador na sua saúde física e mental, nos seus comportamentos e atitudes, no seu lado pessoal, social e profissional (Araújo e Polsin, 2017).

O trabalho é uma componente de vida, pelo que pode comprometer a qualidade de vida dos indivíduos. No entanto, nada disto ocorre de igual forma para todos, pelo que depende do colaborador, perceber ou não as dificuldades do trabalho, as recompensas, os prémios, o reconhecimento e como ele reconhece/percebe como o trabalho é inserido na sua vida pessoal, familiar e social.

II.9.16. A família e a relação com a Qualidade de vida no Trabalho

Os termos “família” e “qualidade de vida no trabalho”, vêm-se inteiramente ligados, podendo vir a estar circundados por uma teoria sistémica, ou seja:

um sistema pode ser definido como um complexo de elementos em interação mútua. Esta definição pode ser aplicada para o indivíduo, para a família ou mesmo para a sociedade. Cada sistema pode ser constituído por subsistemas e estar inserido noutros sistemas maiores (Luis, 2002, p.142 cit. por Araújo e Polsin, 2017).

Neste sentido, a família pode ser vista como um sistema, que está integrado num sistema ainda maior, sendo constituído por muitos outros subsistemas, como é o caso da relação pais-filhos, o casal ou os irmãos. Ao mesmo tempo, a família faz parte de um supra-sistema composto pela vizinhança, escolas, igrejas, organizações, instituições de saúde e outros. A primeira situação recorda a família, como a primeira impulsionadora “dos primeiros passos do indivíduo”, ou seja, responsável pela socialização primária, pelo que a segunda mostra todas as outras entidades e instituições com quem o indivíduo irá estabelecer contacto para além da sua família, ou seja, a socialização secundária (Araújo e Polsin, 2017).

Os sistemas, como é o caso da família, vêm-se limitados e circundados de uma forma arbitrária, ajudando a determinar aqueles que estão dentro ou fora do sistema familiar. Estes limites e fronteiras, auxiliam na definição de quais são os subsistemas e suprasistemas importantes para a dimensão familiar em cada momento da sua vida:

um dos princípios da teoria de sistemas defende que o todo, é maior do que a soma das suas partes. Assim, a família é um todo maior do que a soma dos seus membros. Baseado neste princípio, a abordagem sistémica interessa-se pelas relações entre os diferentes sistemas e subsistemas presentes no sistema familiar para se compreender de uma melhor forma, o funcionamento e cada um deles. As relações entre os membros do sistema familiar influenciam, de maneira significativa, os comportamentos, crenças e sentimentos de cada membro de uma família. Seguindo o princípio da circularidade, estes comportamentos, sentimentos e crenças influenciam, as relações entre os diversos membros (Luis, 2002, p.142 cit. por Araújo e Polsin, 2017).

Neste seguimento Cardoso (2007), defende que a qualidade de vida é um aglomerado de realizações, que devem acontecer, não só a nível do trabalho, mas a todos os níveis e dimensões na vida do ser humano, como é o caso, da saúde, lazer, família e muitos outros. Este aglomerado precisa de estar equilibrado e em harmonia. Assim, a satisfação no trabalho encontra-se inteiramente ligado com a satisfação com a vida, no “eu” geral (Cardoso, 2007, cit. por Araújo e Polsin, 2017).

II.9.17. Qualidade de vida, interação familiar e satisfação do colaborador

A triologia qualidade de vida, interação familiar e satisfação do colaborador foi o que serviu de base para o desenvolvimento desta investigação, tentando perceber como é que as dimensões familiar e laboral se podem influenciar, afetar e condicionar mutuamente.

Os seres humanos, quando nascem, vêm-se dentro de uma “instituição” que é a família, sendo essa família diferente de todas as outras. É pelo meio desta instituição, que se ganha o impulso para “enfrentar o mundo, fora das 4 paredes de uma casa”, inserindo-se os membros de uma família nas relações sociais. Desta forma, a família é a base de qualquer ser humano, sendo importante para os seus membros, na medida em que os “primeiros passos” para a constituição do ser na sua totalidade, é feita a partir dela (Araújo e Polsin, 2017).

Um outro papel muito importante na vida do indivíduo, é o de trabalhador, colaborador ou funcionário. A função laboral, ou seja o trabalho, é um agrupamento de atividades, um esforço feito pelos trabalhadores, com o propósito de se atingir objetivos e metas. Em cada emprego que o indivíduo vai exercendo ao longo da sua vida, este vai adquirindo novos conhecimentos, aptidões e habilidades, aprendendo a olhar para si e para os seus colegas, como uma equipa, como um todo, querendo no mesmo tempo, contribuir para a sua satisfação profissional e também pessoal (Araújo e Polsin, 2017).

Estes papéis desenvolvidos pelo ser humano, membro de uma família ou membro de uma organização, são dois dos exemplos dos vários sistemas que compõem a vida de cada indivíduo, podendo colmatar que, um sistema é percebido como um mesclado de elementos em interação mútua (Luis, 2002, p.142 cit. por Araújo e Polsin, 2017).

Como mulheres e homens exercem funções laborais, pode-se referir que o que decorre dentro da dimensão laboral afeta da mesma forma, os dois, podendo eles trazer para o seu lar “resíduos” do seu trabalho. Por isto é necessário balancear-se todos os sistemas que integram a vida humana e perceber que se algum deles é disfuncional, ou não está moldado à vida profissional, dado que o trabalhador acabará por transferir o descontentamento e insatisfação no seu seio familiar. Contudo, se na sua dimensão familiar existirem algumas dificuldades a serem experienciadas, a produtividade no trabalho também será afetada (Araújo e Polsin, 2017).*²¹

²¹*Contiuação- Consultar: **Apêndice 1- CAPÍTULO I- Ponto 1.5.**

CAPÍTULO III- DESENHO METODOLÓGICO E ANÁLISE DE DADOS

III.1- Metodologia e métodos de Investigação

Qualquer metodologia é escolhida em função dos objetivos a atingir na investigação, do tipo de resultados que se esperam e nas análises que pretende efetuar (Albarello et all., 1997).

O propósito desta investigação passa por perceber se os colaboradores das organizações sem fins lucrativos, em estudo se sentem satisfeitos, motivados e comprometidos com a sua função, com o seu trabalho, com a sua profissão e carreira profissional. É fundamental, que esta investigação possibilite perceber também, se os colaboradores experimentam um ambiente positivo, tanto na dimensão laboral como familiar e em que âmbito, uma influencia a outra e por fim, e perceber a visão dos mesmos, acerca das práticas de Gestão de Recursos Humanos realizadas na entidade onde trabalham.

É de realçar, que também se pretende ter em conta, qual a perceção da direção destas mesmas entidades, acerca da gestão e das práticas adotadas relativamente aos recursos humanos das instituições.

Com destino a cumprir-se este objetivo, este capítulo diz respeito à metodologia adotada, no presente estudo.

A metodologia consiste numa fórmula bastante difícil de definir e pouco precisa, caracterizando-se pela sua natureza multidimensional, englobando elementos como o teórico, técnico e morfológico. Quanto à sua origem morfológica diz respeito, ao facto de se analisar/estudar isoladamente cada inquérito por questionário e entrevista semi-estruturada que se pretende realizar, tendo sempre em conta, cada resposta dada por quem foi questionado, na sua individualidade (Duarte, 2019).

No entanto, o seu carácter deve ser percebido como um carácter geral (um todo), quando este se refere à forma de executar a investigação ou estudo, mais precisamente quando se direcciona aos pressupostos e princípios que regem a metodologia (Duarte, 2019).

Desta forma, os autores Prodanov e Freitas (2013) definem metodologia como sendo:

a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para a construção do conhecimento, com o propósito de comprovar a sua validade e a utilidade nos diversos âmbitos da sociedade (Prodanov e Freitas, 2013 cit. Ribeiro, 2018).

Quando se fala em metodologia, é importante realçar alguns conceitos, que comcomitantemente também vão ser usados nesta investigação.

No presente estudo, pretende-se a objetividade, ou seja a capacidade de atingir um determinado grau de distância entre os materiais de pesquisa e a forma de os representar de uma forma justa; tal como a capacidade de ouvir aqueles que informam e ao mesmo tempo, dar-lhes uma voz única e independente de tudo o resto, como por exemplo: da voz do pesquisador; a sensibilidade, que trata da competência que se possui para responder modelações e sugestões que os dados poderão ter que impôr; por fim, uma leitura técnica, que diz respeito ao auxílio que se terá de relatórios de estudos passados, sejam eles de pesquisa ou teórico-filosóficos, que poderão fornecer informações pertinentes, para se poder comparar os dados obtidos e atuais (Strauss & Corbin, 2008). Uma fase tida como essencial é a elaboração do inquérito por questionário/entrevista, pois de certa forma, é intitulada de “cristalização” de toda a reflexão literária anteriormente estudada, onde está incutida toda a informação que diz respeito: à delimitação do campo, determinação de um quadro teórico e dos objetivos específicos. Estas duas técnicas de recolhas de dados são consideradas como um ponto de chegada de uma reflexão, como ponto de partida para análises posteriores (Albarello et all., 1997).

Segundo Albarello et all. (1997), o inquérito por questionário/entrevista deve:

constituir-se como um todo relativamente homogéneo, de tal modo que, obtidos os resultados, seja possível quase automaticamente confirmar ou infirmar hipóteses, tal como seja possível verificar, se é possível atingir ou não algum objetivo.

No inquérito por questionário/entrevista semiestruturada pretende-se abordar os inquiridos por uma via de formulação de questões semiabertas, ou seja:

uma junção de questões fechadas e questões abertas, ou seja, resultando na sua combinação, submetendo ao indivíduo que vai responder algumas possibilidades de resposta, podendo deixar em aberto uma última categoria, do tipo (‘outra resposta, qual...’) (Albarello et all, 1997).

Em jeito de conclusão e a partir de diversas considerações teóricas, segundo Albarello et all. (1997), os resultados de qualquer inquérito por questionário ou entrevista semiestruturada só podem ser lidos, interpretados e analisados através do filtro do método que permitiu produzi-los. Trata-se de uma exigência epistemológica de base. Se a questão tivesse sido formulada de outro modo, se a recolha de observações se tivesse operado noutra ocasião ou noutras condições, os resultados obtidos não seriam idênticos.

Neste sentido, é sempre útil interpretar os resultados obtidos através da metodologia utilizada, significando, muito concretamente, que neste caso, qualquer dissertação que

utilize esta abordagem deveria terminar com um anexo metodológico que permita a qualquer leitor conhecer, com precisão, as condições da sua produção: em particular, que questões foram formuladas, como se constitui a amostra, que suporte lógico foi empregue, como se efectuou a recolha de dados e quais as taxas de resposta, de indecisão e de recusa. O distanciamento epistemológico deve ser paralelo à atividade metodológica (Albarello et all, 1997).

Neste seguimento, a originalidade e a especificidade do método reside na capacidade de medir e quantificar fenómenos. Importa ainda, não reduzir a utilização de um determinado método ao objetivo exclusivo de instrumento de medida. Como se vê, a técnica autoriza, com certa prudência (correlação não é causalidade) e por meio de tratamentos apropriados, a investigação de modelos e de sistemas de sentidos subjacentes e produtores de práticas e de atitudes. Por fim, não se deve subestimar o investimento em energia, em tempo ou dinheiro que este método implica (Albarello et all, 1997).

III.1.1. Estudo de caso

O estudo alinha-se com uma metodologia de estudo de caso, sendo que o “caso” que se presente estudar insere-se no distrito de Viseu, nomeadamente organizações sem fins lucrativos de dois concelhos: Lamego e Moimenta da Beira. Nestas entidades, pretende-se analisar, de como as práticas de gestão de recursos humanos são percebidas pelos seus dirigentes/gestores e também pelos seus colaboradores, tal como entender de que forma, estas práticas influenciam o dia-a-dia dos mesmos, se estas os motivam e os fazem experimentar um ambiente positivo, tanto em suas casas, como na instituição. Como se apresentou e verificou anteriormente, na revisão da literatura, os recursos humanos de uma entidade, são os que mais contribuem para a sua possível sustentabilidade, deixando de serem vistos como meros “meios”, para se atingir fins institucionais.

Nos dias de hoje, eles são vistos como os principais elementos para que haja um bom desempenho da organização e por isso, é importante que haja uma gestão estratégica, para que se possa colmatar os obstáculos que se cruzem com a entidade, muitas das vezes provocados pela transferência de responsabilidades do Estado para estas organizações e pelas dificuldades que a legislação gera na Gestão dos Recursos Humanos. É importante, que os recursos humanos de uma entidade, se encontrem capacitados, para se dar resposta a estes entraves de uma forma, eficiente e eficaz.

Assim, os estudos de caso, segundo Yin (1994):

continuam a ser usados extensivamente na investigação das ciências sociais, incluindo as disciplinas tradicionais, assim como campos de prática orientada, tais como o planeamento urbanístico, administração pública, política pública e estes são cada vez mais utilizados como ferramenta de investigação (Yin, 1994 cit. por Ribeiro, 2018).

Desta forma, um estudo de caso apura um acontecimento/ fenómeno contemporâneo “dentro do seu conceito de vida real”, contribuindo assim, de uma forma única para o conhecimento de fenómenos individuais, sociais, políticos e organizacionais. Esta investigação torna-se num estudo de caso, na medida em que, se irá analisar a realidade vivida pelas organizações dos concelhos de Moimenta da Beira (Centro Comunitário de Alvite, Centro Social de Bem- Estar e Repouso da Paróquia de Sever e Câmara Municipal de Moimenta da Beira) e de Lamego (Santa Casa da Misericórdia de Lamego- Centro de Acolhimento Temporário de Lamego, Centro de Acolhimento Residencial e Câmara Municipal de Lamego).

No que diz respeito, à orientação metodológica para o estudo que se pretende executar, trata-se de uma metodologia qualitativa e de conteúdo, que irá permitir que se aprofunde um pouco mais o conhecimento e se retire mais informações sobre o tema em questão. Ao mesmo tempo irá recorrer-se também a uma análise quantitativa, uma vez que se irá trabalhar com o Programa IBM SPSS STATISTIC, aquando o detalhamento e codificação de informação recolhida, através dos instrumentos de recolha de dados.

Neste sentido, a metodologia adotada irá consistir num combinar de técnicas quantitativas (inquéritos por questionário) e qualitativas (entrevistas semiestruturadas).

Com isto pode revelar-se o uso de um modelo misto, ou seja:

pode ocorrer uma fusão, integração, ligação ou integração de duas vertentes (quantitativa e qualitativa) num só estudo (Campos, 2017).

A metodologia qualitativa tem por finalidade, segundo Pocinho (2012):

a descrição de fenómenos e a sua respectiva explicação, ou o fornecimento de elementos para a sua compreensão. É vista também, como um processo de inquirição para a compreensão de um problema social e humano, baseado na construção de uma imagem holística e complexa, relatando perspectivas detalhadas de informantes e conduzido num ambiente natural (Pocinho, 2012 cit. por Ribeiro, 2018).

A pesquisa qualitativa que se pretende realizar, é um tipo de pesquisa que irá produzir resultados que serão conjugados também, com dados estatísticos ou outros meios quantificáveis. Por isto, esta pesquisa debruça-se, mas não só, sobre:

a vida das pessoas, as experiências vividas, comportamentos, emoções e sentimentos, como também sobre o funcionamento organizacional, movimentos sociais, fenómenos culturais e interseção entre nações (Strauss & Corbin, 2008).

Segundo Strauss & Corbin (2008), os métodos qualitativos podem ser usados para se ter como resultado, detalhes sobre determinados fenómenos difíceis de compreender, tais como, sentimentos, processos de pensamento, emoções, que são custosos de extrair ou de descobrir por via de método de pesquisa mais convencionais. Deste modo, a pesquisa qualitativa, engloba três componentes: a primeira diz respeito aos dados que se têm; a segunda, aos procedimentos de conceitualizar, reduzir e relacionar dados e por fim, a terceira, a elaboração de relatórios escritos ou verbais, a partir dos dados estudados.

Nesta investigação, pretende-se ter em conta o “Modelo Condicional/Consequencial”.

Segundo Strauss & Corbin (2008), este modelo é:

um mecanismo analítico para estimular o pensamento dos analistas sobre as relações entre condições/consequências macro e micro, uma com a outra e com o processo.

O Modelo Condicional/Consequencial é um método de codificação que irá auxiliar na exploração para quem quer ter vários pontos analíticos em mente. Nesses pontos analíticos estão condições ou consequências, tanto de nível micro e macro. Este modelo irá permitir que se localize vários fenómenos, construindo vários relatos sistemáticos, lógicos e integrados, sem excluir uma especificação da natureza das relações entre os fatores e esses mesmos fenómenos. Quanto aos factos que ocorrem “lá fora”, estes surgem de dados tidos como importantes, no qual o modelo serve para os organizar (Strauss & Corbin, 2008).

Assim, o Modelo Condicional/Consequencial representa uma interação constante da inter/ação (processo) com condições/consequências (estrutura) e a natureza dinâmica evolutiva dos fatos (Strauss & Corbin, 2008).

As informações qualitativas conjugadas com dados quantificáveis que se pretendem recolher, fixam-se às práticas de Gestão de Recursos Humanos aplicadas nas organizações em estudo e a perceção dos dirigentes e colaboradores sobre estas, tal como os procedimentos e ferramentas utilizadas pelas entidades. É importante perceber, qual o nível de motivação, satisfação dos colaboradores (ao nível das condições de trabalho, com o desenvolvimento da sua carreira profissional) e se toda a dinâmica organizacional e familiar que experimentam, faz com que se comprometam ou não com a sua tarefa laboral. Para tal, é necessário, as opiniões de vários colaboradores e de um elemento da direcção de cada entidade, sendo que os colaboradores que se pretende inquirir estejam posicionados em diversos níveis hierárquicos nas instituições, que serão tidos em conta para a análise de dados desta investigação.

O método quantitativo tem como finalidade com que se meça alguns fenómenos humanos e sociais, uma vez que os dados numéricos possibilitam o conhecimento objetivo, no que diz respeito às variáveis em estudo (Pocinho, 2012 cit. por Ribeiro, 2018).

Relativamente à metodologia de conteúdo, Berelson (1952), defende que esta:

é uma técnica de investigação que permite fazer uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tendo por objetivo a sua interpretação (Berelson, 1953, cit. por Antunes, 2020).

Esta técnica de investigação é objetiva porque a sua análise deve ser efetuada segundo determinadas regras, obedecendo a instruções suficientemente claras e precisas para que atinja os mesmos resultados; é sistemática, uma vez que, a totalidade do conteúdo deve ser ordenada e integrada antecipadamente, em categorias escolhidas de acordo com o que se pretende atingir; e qualitativa, porque na maioria das vezes, é calculada a frequência dos elementos considerados significativos (Antunes, 2020).

Segundo Bardin (1997), a análise de conteúdo, não deve ser somente utilizada para no procedimento da descrição do conteúdo das mensagens, porque o seu maior propósito é a inferência de conhecimentos associados às condições de produção, com auxílio de indicadores. Com isto, pode considerar-se que a articulação entre o texto e os fatores que determinam características são logicamente deduzidos (Bardin, 1977 cit. por Antunes, 2020).

A análise de conteúdo entende-se como um método muito empírico, no qual não existe um figurino pré-estabelecido, existindo algumas regras basilares que se apresentam por vezes intransponíveis, fazendo com que tenham que ser reformuladas, dependendo sempre do objeto e objetivo da análise (Antunes, 2020).

Desta forma, são vários os tipos de análise de conteúdo, com que nos podemos deparar: a análise de exploração/análise de verificação; a análise quantitativa/análise qualitativa; análise direta/análise indirecta (Grawitz, 1993 cit. por Antunes, 2020).

No que diz respeito, a prática de análise de conteúdo realiza-se em três momentos: na pré-análise; na exploração do material e no tratamento dos resultados; inferência e interpretação (Bardin, 1977 cit. por Antunes, 2020).

III.2- População em estudo

O estudo vai recair sobre os concelhos de Moimenta da Beira e de Lamego, tendo como universo seis Organizações Sem Fins Lucrativos, que se encontram registadas no

Instituto da Segurança Social. No concelho de Moimenta Beira, vai incidir sobre o Centro Comunitário de Alvite, o Centro de Bem-estar e Repouso da Paróquia de Sever e a Câmara Municipal de Moimenta da Beira e no concelho de Lamego, vai desenrolar-se na Santa Casa da Misericórdia de Lamego, nas valências do Centro de Acolhimento Temporário e Casa de Acolhimento Residencial e por fim, na Câmara Municipal de Lamego.

Percebe-se à cerca, do conceito de universo, “um conjunto ou unidades estatísticas que ao possuírem determinadas características vão ser alvo de estudo” (Antunes, 2019).

O universo desta investigação trata por ser as Organizações Sem fins Lucrativos e a amostra, as seis entidades anteriormente descritas (a análise PEST de cada entidade, tal como a apresentação da sua missão, objetivos e valores encontra-se da Apêndices 8 à Apêndice 14).

Desta forma, o universo é composto por:

ORGANIZAÇÕES:	CONCELHO A QUE PERTENCE:
Centro Comunitário de Alvite	Concelho de Moimenta da Beira
Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever	Concelho de Moimenta da Beira
Câmara Municipal de Moimenta da Beira	Concelho de Moimenta da Beira
Santa Casa da Misericórdia de Lamego (Centro de Acolhimento Temporário)	Concelho de Lamego
Santa Casa da Misericórdia de Lamego (Casa de Acolhimento Residencial)	Concelho de Lamego
Câmara Municipal de Lamego	Concelho de Lamego

Tabela 13- Organizações tidas como o universo da pesquisa

Fonte: Elaboração Própria, 2021

A amostra diz-se como um subconjunto finito de uma população e pode auxiliar na tarefa do investigador, para que ele não necessite de usar toda a população na sua pesquisa, nos seus gráficos ou tabelas (Costa, 2005).

Neste caso, o tipo de amostragem escolhido foi, a amostragem aleatória simples e a amostragem teórica, ou seja, em cada entidade no qual o estudo vai recair, irão escolher-se ao acaso, três elementos que a constituem, sendo que cada membro da população/universo tem a mesma probabilidade de ser escolhido para responder ao inquérito por questionário. Contudo, para se obter uma comparação, pretende-se que um

elemento da direcção de cada entidade responda a uma entrevista semi-estruturada, relativa ao mesmo tema do inquérito por questionário, de forma a conseguir-se contrabalançar opiniões e diversas perspectivas de como se encaram as práticas de gestão de recursos humanos nestas organizações.

A amostragem aleatória simples é um tipo de amostragem probabilística e foi a escolhida, por dar eficácia e exactidão à mesma, além de que facilita no processo de investigação e análise de dados (Antunes, 2020).

A amostragem teórica, é um aglomerado de dados que é conduzido por termos e conceitos que resultam de uma teoria evolutiva e baseada na ideia de “fazer comparações”, cuja a finalidade é ir em busca de pessoas, locais ou fatos que venham maximizar oportunidades de descobrir oscilações entre noções e se tornar densas categorias, em termos das suas dimensões ou propriedades (Strauss & Corbin, 2008).

III.3- Técnicas de recolhas de dados (ferramentas/instrumentos)

Relativamente à técnica de recolha de dados, a escolhida como mais apropriada para esta investigação foi o inquérito por questionário, uma vez que possibilita chegar mais rapidamente ao destino (neste caso aos emails, impressos e entregues nas instituições ou até mesmo enviado por correio); implica menores gastos com o pessoal; garante o anonimato dos colaboradores que vão responder às questões; faculta aos inquiridos responder ao questionário, no tempo que lhes for mais conveniente e por fim, mas não menos importante, não expõe tanto as pessoas que o vão preencher, à influência de opiniões exteriores e do aspecto pessoal do entrevistador (Duarte, 2019).

Segundo Quivy (2016), um inquérito por questionário consiste em:

colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude e relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse aos investigadores (Quivy, 2016).

O inquérito por questionário trata-se de um questionário de “administração directa”, uma vez que será o próprio inquirido que o irá completar, ou seja, preencher (Quivy, 2016).

O inquérito por questionário irá ser especialmente adequado enquanto método, uma vez que o objetivo passa pelo conhecimento da população em questão, ou seja, os colaboradores, nomeadamente as suas condições, modos de vida, comportamentos, opiniões e valores. Basicamente resume-se a uma técnica que baseia a sua observação em dados disponíveis, suscitando informações (Quivy, 2016).

Como os recursos humanos das organizações sem fins lucrativos, se constituem como um elemento fundamental para o seu bom funcionamento e sendo que a motivação e satisfação são pontos fulcrais para a sobrevivência de qualquer entidade/organização, e porque influencia a qualidade da prestação dos serviços e se irá refletir na sustentabilidade das mesmas (Coutinho, 2018), desenvolver-se-á um questionário para interpelar a motivação e satisfação dos colaboradores.

Em concordância com, o que foi dito anteriormente, o questionário terá como finalidade conhecer a perceção dos colaboradores sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e se estes se sentem motivados e satisfeitos com as mesmas, numa vertente de se verificar se existe conciliação entre a dimensão laboral e dimensão familiar. O questionário será preenchido, pelo universo, anteriormente referido, de forma anónima.

Como se sabe, os instrumentos metodológicos a usar num estudo, não podem ser escolhidos isoladamente das referências teóricas da investigação, pois cada método de recolha de dados, deve estar adaptado/ligado ao tipo de dados que se pretende obter (Albarello et all., 1997).

Segundo Albarello et all. (1997), ao optar-se pela realização de uma entrevista é seguir uma caminho que possui várias condições metodológicas, que neste caso são, a utilização de uma relação verbal entre o investigador e a pessoa interrogada, sendo que a mesma pode ser considerada direta (frente a frente) ou indireta (por telefone, por via de email). No caso desta investigação irá mediar-se uma relação indirecta, devido a todas as condições que a pandemia do COVID-19 impõe.

De acordo com o grau de liberdade, a entrevista a realizar-se será uma entrevista directiva, isto é:

uma entrevista realizada com base num questionário, possuindo questões padronizadas (idênticas para todas as pessoas interrogadas), a respetiva ordem é preestabelecida, tratando-se de questões abertas e fechadas, mas para as quais se esperam respostas curtas (Albarello et all., 1997).

Pretende-se então, que todos os interrogados façam um pequeno “relato de vida”, acabando por combinar a sua abordagem biográfica (a referência a diferentes sequências temporais da vida do indivíduo) com a temática desta investigação (inteiramente relacionada com o objeto de estudo) (Albarello et all., 1997).

De forma a obter-se uma comparação e ficar-se esclarecido acerca das várias temáticas, de como são vistas as práticas de gestão de recursos humanos nas organizações, nomeadamente associadas ao Terceiro setor, decidiu-se realizar também uma entrevista

semiestruturada a cada dirigente/ gestor destas entidades ou a um elemento que incorpore a direcção das mesmas. A finalidade passa por perceber, de que forma estes elementos, que ao ocuparem outro cargo dentro destas entidades, reflexionam sobre as práticas dos recursos humanos e se estas são incrementadas de uma clara, fácil e descomplexa pelos mesmos.

A entrevista a realizar terá um carácter semi-estruturado, uma vez que esta permite que haja uma combinação de perguntas abertas e fechadas, designada de uma entrevista focalizada, pelo que irá usar hipóteses e assuntos seleccionados antecipadamente. Este tipo de entrevista foi o escolhido como o mais acertado, uma vez que, valoriza as experiências subjectivas das situações que se pretendem analisar, procurando extrair o entendimento a cerca da situação.

Assim de acordo com Virgínia Ferreira (s.d), citado por Almeida (2016), a entrevista focalizada usufrui de um carácter “quase-experimental” e dispõe da vantagem de garantir a profundidade e a observação da interacção e evitar a morosidade.

Desta maneira, pode definir-se a entrevista, como:

uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é uma forma de interacção social, de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca recolher dados e a outra se apresenta como fonte de informação (Duarte, 2019).

Enquanto técnica de recolha de dados a entrevista é suficientemente adequada para que se obtenha informações acerca do que as pessoas percebem, sabem, crêem, desejam, sentem ou esperam, o que têm em mente fazer ou não, tal como as suas razões e explicações (Duarte, 2019).

Para que se assegure a pertinência e a qualidade dos dados recolhidos, a atenção será dirigida para os seguintes três aspetos: o tema deste estudo ou objeto de estudo; o contexto interpessoal e as condições sociais da interacção (Albarello et al., 1997).

III.4- Técnicas de análise de dados

Segundo Albarello et al. (1997) o tratamento dos dados recolhidos tem como principal finalidade, fornecer àquele que estuda uma “distanciação” indispensável, em relação ao que foi dito e o que se pretende construir.

A técnica de análise escolhida para a realização desta investigação será a abordagem qualitativa, uma vez que é uma abordagem que irá descrever significados que são socialmente produzidos, de uma forma mais subjectiva. Esta no prosseguir da

investigação será conjugada com uma abordagem quantitativa, existindo por isso uma triangulação. A abordagem qualitativa torna-se rica em contexto e ressalta as relações e interações sociais existentes, uma vez, que tem como área dominante, os problemas relacionados com as necessidades de um determinado grupo social, tentando compreender a sua situação estudada, de acordo com as perspectivas dos sujeitos (Duarte, 2019).

Segundo Albarello et al. (1997), a análise qualitativa pode associar-se a outras técnicas clássicas como:

a análise de conteúdo, que poderá servir para fins estritamente descritivos ou fins de verificação de hipóteses. Com efeito, é possível efetuar cálculos de frequências e de correlações das diferentes ocorrências em cada categoria, reportá-los ao conjunto de ocorrências codificadas ou cruzá-los para testar certas hipóteses de partida, como por exemplo, entre ocorrência desta ou daquela categoria e as características de um grupo ou de um indivíduo.

As componentes cognitivas que a análise qualitativa vai incorporar no seu momento de execução, ou seja, no seu desenho de investigação, na recolha, na análise dos dados e na sua readação, vão articular-se em 3 momentos cognitivos: 1- a redução de dados; 2- a apresentação/organização para fins comparativos e 3- a interpretação/verificação (Albarello et al., 1997).

Assim, a análise qualitativa é encarada por Glaser e Strauss citado por Albarello et al., (1997) como:

uma via de desenvolvimento de teorias locais e gerais, tendo por finalidade, desenvolver novos conceitos susceptíveis de explicarem comportamentos de atores situados empiricamente, desenvolver relações entre diferentes noções e, simultaneamente, fornecer exemplos empíricos susceptíveis de fundamentarem a plausibilidade.

Mediante uma recolha de dados qualitativos, irão obter-se dados que são semiestruturados, as técnicas de análise serão indutivas e orientadas por um procedimento e os resultados não serão generalizados, constituindo assim um processo mais intuitivo (Ribeiro, 2018).

A análise de dados, numa metodologia humanístico-interpretativa e também compreensiva, pode então implicar algumas etapas, pelas quais se tem que passar, como a redução; a categorização; a representação; a validação e a interpretação. Todas estas etapas são vistas dentro de um processo, que tem um carácter cíclico interactivo (Gerhardt & Silveira, 2009 cit. por Ribeiro, 2018).

Neste sentido, a análise a realizar não se tornará num processo estático, estruturado e rígido, uma vez que se pretende integrar um método criativo e de fluxo livre, no qual ao

analisar se possa avançar ou recuar entre vários tipos de codificação, usando técnicas e procedimentos analíticos livremente (Strauss & Corbin, 2008).

A esta análise podemos intitular de microanálise, que segundo Strauss & Corbin (2008) se define como:

o desenvolver de teorias, por via de um exame minucioso de dados, linha por linha, através do qual os pesquisadores conseguem descobrir novos conceitos, novas relações e desenvolver categorias sistemáticas. A microanálise é, por isto, uma ferramenta que reúne informações de uma maneira flexível e criativa.

Esta análise pode então abarcar uma pesquisa e interpretação de dados, cuidadosos e precisos. Estes dados poderam ser entrevistas ou vídeos, jornais, memorandos, notas de observações de campo, manuais, catálogos e outros materiais escritos ou ilustrados (Strauss & Corbin, 2008).

No decorrer da investigação pode existir a necessidade de se recorrer à ajuda de ferramentas analíticas, sendo que as mesmas servirão para auxiliar nas comparações, nas formulações de perguntas, aumentar a sensibilidade, ajudar a reconhecer “tendências” e sobretudo ajudar a superar “bloqueios analíticos”. As ferramentas analíticas as quais se poderá recorrer são seis: 1- o uso do questionamento; 2- análise de uma palavra, uma frase ou um parágrafo; 3- análise adicional por meio de comparações; 4- a técnica flip-flop; 5- comparação sistemática de dois ou mais fenómenos; 6- acenar a bandeira vermelha. Todos estes instrumentos poderão vir a estimular o pensamento, providenciar interpretações alternativas e fazer surgir um fluxo livre de ideias (Strauss & Corbin, 2008).

A microanálise será amparada por um processo designado por conceituação, que diz ser:

um meio de agrupar itens similares segundo algumas propriedades definidas e atribuir a esses pontos um nome que represente uma associação comum (Strauss & Corbin, 2008).

Deste modo, ao conceituar, irá reduzir-se grandes quantidades de dados, pois ao decidir elaborar noções, irá posteriormente relacionar-se categorias por via de hipóteses e declarações de relações, sendo elas de variadas dimensões e caracterizadas por diversas propriedades (Strauss & Corbin, 2008).

Deste modo, para trabalhar os dados e informações recolhidas através da realização do inquérito por questionário e da entrevista semi-estruturada, será utilizada a plataforma IBM SPSS STATISTIC, uma vez, que se trata de um programa informático que irá facilitar a análise realizada, neste caso uma análise quantitativa. Este programa disponibiliza uma plataforma, na qual se pode trabalhar com grandes quantidades de dados, existindo uma vasta variedade de ferramentas que irão possibilitar ao utilizador,

uma fácil interpretação e análise que necessita para o seu estudo. Esta plataforma oferece alguns benefícios a quem o utiliza, tal como permite com que haja flexibilidade por parte do investigador, a promoção da sua criatividade, a organização de documentos e faz com que haja a garantia da portabilidade do material (Antunes, 2018).

Todos os resultados obtidos a partir da análise dos dados terão como finalidade a construção de uma teoria, que se torna como uma meta deste projeto. Pretende-se que essa teoria seja fundamentada, uma vez, que terá a sua base em dados, oferecendo mais discernimento, melhorando o entendimento e fornecendo um guia importante para a ação/intervenção. Esse conjunto de dados serão apresentados como um aglomerado de conceitos inter-relacionados e não somente como uma listagem de meros temas (Strauss & Corbin, 2008).

Essa apresentação será feita através do incorporar de várias técnicas, que irão ser utilizadas para facilitar o processo de integração de toda a informação pertinente, que será reunida, através de uma conversa formal/informal, escrita, diagramas, memorandos, notas ou até mesmo programas de computador (Strauss & Corbin, 2008).

Relativamente às técnicas de recolha e análise de dados, no presente estudo de caso revelaram-se um pouco limitativas. Não diz apenas respeito, ao facto de se ter vivido uma situação pandémica, no momento de realização desta Dissertação de Mestrado, mas também ao desinteresse mostrado por algumas das entidades estudadas.

No início do estudo, uma investigação qualitativa e de conteúdo, conjugada com uma abordagem quantitativa tendo em conta uma metodologia de estudo de caso, demonstrava ser a mais correta. Tudo isto, porque que seria necessário abordar fenómenos dentro destas organizações, para obtenção de dados mais reais e concretos, que permitiriam informações mais credíveis, para posteriormente também se poder quantificar. Mas com o decorrer de toda a situação vivida no mundo, tornou-se na única viável e possível (Pandemia do Covid-19).

É certo, que o estudo foi orientado segundo a busca de dados recolhidos de uma forma sistemática, obedecendo a um plano estruturado e bem definido, mas por vezes “sabotado”, pelo facto de o contacto direto com os responsáveis das entidades não ser permitido.

É visível, que este estudo de caso revelou uma grande vantagem no seu uso, uma vez que permitiu o poder de concentração na situação específica, ou seja, partindo da questão: “Qual a importância da prática da gestão de recursos humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos, nos concelhos de Moimenta da Beira e Lamego, para que haja a experimentação de uma boa dinâmica organizacional e um comprometimento com a sua função, por parte dos seus colaboradores?”. Desta forma, foi possível analisar cada uma das entidades, os seus princípios e concomitantemente, as suas características próprias e únicas, quanto ao tema em investigação.

As técnicas de recolha de dados, ou seja, a entrevista semiestruturada e o inquérito por questionário revelaram ser as únicas hipóteses viáveis, para o aprofundar e realizar do estudo, uma vez que se tornaram a única forma de mediação com as entidades escolhidas.

Toda a pandemia de COVID-19 excluiu o contacto direto com as mesmas, acabando por ter que se optar pela via email. Assim, toda a ligação estabelecida com as organizações sem fins lucrativas se viu condicionada, pelo elevado número de emails a constar nas suas direções, pela falta de internet e pela sobrecarga de trabalho via online a executar pelos responsáveis da função de gestão de recursos humanos.

A realização dos inquéritos por questionário pelos colaboradores, tal como a das entrevistas semiestruturadas pelos gestores/membros da direção, viram-se baseadas num voto de confiança, a quem os imprimiu, distribuiu, recolheu e reenviou, respeitando a proteção de dados e o anonimato pretendido.

No entanto, após a entrega e receção de todas as entrevistas semiestruturadas e inquéritos por questionário, os mesmos possibilitaram uma compreensão minimamente satisfatória, acerca do que se questionara (como se pode comprovar no CAPÍTULO IV- APRESENTAÇÃO, DISCUSSÃO E INTERPRETAÇÃO DE DADOS, desta mesma Dissertação).

Conseguiu-se analisar todos os dados recolhidos, mediante o tipo de abordagem que estava pensada: qualitativa e de conteúdo, como também a quantitativa. Foi possível a descrição de alguns fenómenos em maior profundidade, através de apreensão dos significados e estados subjectivos dos sujeitos, obtidos dos inquéritos e entrevistas. Neste estudo, uma das suas finalidades era particularizar cada sujeito e cada entidade,

compreendendo cada fenómeno/situação na sua particularidade, bem como na sua complexidade e singularidade.

É certo que, toda a Pandemia do Covid-19 retirou o acesso a fontes disponíveis relevantes para esta investigação nas entidades, como: registos de arquivos, documentos, regulamentos internos, objetivos físicos, sem esquecer as observações direta e participante.

Tudo isto se viu como uma limitação à investigação, uma vez que a análise documental iria permitir um maior conhecimento acerca da história de cada entidade, a sua estrutura, o seu funcionamento, o nível que frequentavam relativamente à gestão de recursos humanos, resultando na sua quantificação.

Deste modo, foi apenas possível perceber quais as perspetivas dos colaboradores e dos gestores/membros da direção, no que respeitava às práticas de gestão de recursos humanos nas entidades, bem como se as mesmas tinham em atenção a conciliação das várias dimensões de vida dos indivíduos que incorporam estas entidades, em via de escrita.

Para além de toda a informação obtida nos inquéritos por questionário e entrevistas semiestruturadas, teve-se acesso aos regulamentos internos, organogramas institucionais e a história de cada organização. Todo este aglomerado de informações estava visível no site das entidades em questão.

Ao conjugar-se todos os dados recolhidos, tanto numa vertente teórica, como prática, elaborou-se uma análise e interpretação de dados, seguindo uma sistematização, uma ordenação e uma avaliação de resultados, da questão a ter em conta neste mesmo estudo. Contudo este “conjugar”, decorreu em duas fases.

A primeira fase disse respeito à “teoria”, ou seja, pesquisar sobre cada entidade para as conhecer melhor (as suas histórias, missões, visões, objetivos, a quem se dirigem,...) e a segunda fase, à “prática”, conhecer quem nelas desempenha funções laborais, através do responder aos instrumentos de recolha de dados.

Após todo o tempo espera e o recebimento de todo o preenchimento destes dois instrumentos de recolha de dados, os mesmos foram inseridos em duas plataformas, tendo como principal propósito a sua análise mais detalhada. Os inquéritos por

questionário foram inseridos na plataforma IBM SPSS STATISC e as entrevistas semiestruturadas na plataforma do NVIVO.

As duas plataformas foram disponibilizadas pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, durante o 2º ano de Licenciatura em Serviço Social, na cadeira de Análise de Dados em Ciências Sociais. Desta forma, o inserir dos dados nas mesmas, teve um acesso mais facilitado, dado o conhecer do funcionamento das mesmas.

O inserir de todos os dados recolhidos, foi realizado sem grande dificuldade, embora se tenha recorrido a informação extra que não foi disponibilizada em contexto de aula e em formação.

Com isto, é de resumir que os dados obtidos e analisados resultaram em várias conclusões. Muitas destas conclusões seriam muito mais interessantes, se o contacto direto com os entrevistados e inquiridos fosse permitido, uma vez que se poderiam assistir a reacções e visualização do experimentar de sentimentos.

Dado que não foi possível, os dados levaram a deduzir que: cada entidade tem as suas características e particularidades, se bem que a maior parte delas nem sempre têm em atenção, nas suas práticas de gestão de recursos humanos, políticas que permitam aos colaboradores, o conciliar das suas dimensões de vida de uma forma mais facilitada.

CAPÍTULO IV- APRESENTAÇÃO, DISCUSSÃO E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

IV.1- ANÁLISE PEST (Concelho de Lamego e Concelho de Moimenta da Beira)

IV.1.1- Concelho de Lamego

O município de Lamego pertence ao distrito de Viseu, à Região Norte e sub-região do Douro, sendo este a segunda maior cidade que o distrito tem (Pordata, 2020).



Ilustração 10-Brasão do Concelho de Lamego

Fonte: Diagnóstico Social do Concelho de Lamego, 2015

O município de Lamego era constituído por 24 freguesias, sendo que recentemente foi subdividido em 18 freguesias para uma melhor organização administrativa, que são: Lamego, Lazarim, Lalim, Ferreirim, Britiande, Figueira, Sande, Cambres, Samodães, Penajóia, Avões, Penude, Ferreiros, Figueira, Várzea de Abrunhais, União de Freguesias de Parada do Bispo e Valdigem; União de Freguesias de Cepões, Meijinhos e Melcões; União de Freguesias de Bigorne, Magueija e Pretarouca. Este município é limitado pelos municípios de Mesão Frio e Peso da Régua (a Norte), por Armamar (a leste), por Tarouca (a Sueste), por Castro Daire (a Sudoeste) e Resende (a Oeste) (Câmara Municipal de Lamego, 2021).

Lamego apresenta uma área de 165,39 km² e 26 709 habitantes, segundo os últimos censos (2011) apresentados, correspondendo a 12 731 homens e 13 978 mulheres (Diagnóstico Social do Concelho de Lamego, 2015).



Ilustração 11- Mapa do Concelho de Lamego

Fonte: Câmara Municipal de Lamego, 2021

(Encontram-se mais alguns dados em apêndice, referentes à contextualização do Concelho de Lamego- Apêndice 6)

IV.1.2- Concelho de Moimenta da Beira

O Concelho de Moimenta da Beira está situado na Sub-Região Douro-Sul, tal como os concelhos de Tarouca, Lamego, Armamar, S. João da Pesqueira, Sernancelhe, Penedono, Resende e Tabuaço, situando-se numa zona considerada granítica acompanhada de paisagens tipicamente beirãs (Câmara Municipal de Moimenta da Beira, 2021).



Ilustração 12- Brasão do Concelho de Moimenta da Beira

Fonte: Câmara Municipal de Moimenta da Beira, 2021

Este concelho pertence ao Distrito de Viseu, fazendo norte com os concelhos de Tabuaço e Armamar, a sul com Sátão, Sernancelhe a leste e poente com Vila Nova de Paiva e Tarouca. Relativamente à área que Moimenta da Beira abrange, é de 220 Km² que segundo os últimos censos realizados (em 2011), residem sobre ele 11074 habitantes distribuídos pelas 20 freguesias que o constituem (Câmara Municipal de Moimenta da Beira, 2021).

As freguesias que constituem o Município de Moimenta da Beira são as seguintes: Aldeia de Nacomba, Alvite, Arcozelos, Ariz, Baldos, Cabaços, Caria, Castelo, Leomil, Moimenta da Beira, Nagosa, Paradinha, Paçô, Pêra Velha, Peva, Rua, Sarzedo, Segões, Sever e Vilar.



Ilustração 13- Mapa do Concelho de Moimenta da Beira

Fonte: Câmara Municipal de Moimenta da Beira, 2021

(Encontram-se mais alguns dados em apêndice, referentes à contextualização do Concelho de Moimenta da Beira- Apêndice 7)

Neste estudo, as Organizações Sem Fins Lucrativos do Concelho de Moimenta da Beira que se vão analisar são: a Câmara Municipal de Moimenta da Beira; o Centro Comunitário de Alvite e o Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever.

IV.1.3- Realização da Entrevista Semiestruturada e do Inquérito por Questionário

IV.1.3.1- Objetivo da realização da Entrevista Semiestruturada e Inquérito por Questionário

Através da realização das entrevistas e do inquéritos por questionário realizadas então, nas seis entidades destes dois concelhos: Lamego e Moimenta da Beira procurou-se conhecer a forma de como as práticas de Gestão de Recursos Humanos são implementadas nas entidades escolhidas para este estudo de caso (Câmara Municipal de Lamego; Câmara Municipal de Moimenta da Beira; Centro Comunitário de Alvite; Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever; Santa Casa da Misericórdia de Lamego: Centro de Acolhimento Temporário e Centro de Acolhimento Residencial). Bem como, perceber de que forma as mesmas são percebidas pelos colaboradores, se as mesmas lhe permitem fazer uma conciliação entre a sua dimensão laboral e familiar/pessoal, ficando a perceber se o clima organizacional é positivo ou não, levando à sua motivação e satisfação profissional.

Assim, o pretendido foi o aplicar de uma entrevista semiestruturada a um membro que incorporasse a direção da entidade e um inquérito por questionário, a três colaboradores da mesma, de uma forma aleatória, independentemente da função laboral exercida.

No total, foram então realizadas 6 entrevistas semiestruturadas, cada uma delas respondidas individualmente. Foram todas efetuadas pelos membros das direções das entidades, sendo que cada um respondeu a partir do momento do receber do email da mestrande, uma vez, que a situação pandémica não permitiu a entrada da mesma nas instalações de cada uma destas organizações. Foi então, dado um prazo de 3 semanas, a cada membro da entidade para responder ao solicitado. Todos os entrevistados aceitaram responder a entrevista semiestruturada, mostrando-se disponíveis e abertos para qualquer dúvida.

Juntamente, com a entrevista semiestruturada, foi enviado também o inquérito por questionário aos membros da direção da entidade, ficando estes responsáveis por seleccionar 3 dos seus colaboradores, para responderem ao mesmo.

Os entrevistados responderam à entrevista e recolheram os inquéritos por questionário dos seus 3 colaboradores e de seguida, enviaram a sua digitalização via email, para a mestrandia.

Devido ao contacto estabelecido entre a mestrandia e algumas destas organizações, por via de a mesma frequentar as instalações, devido ao exercer de voluntariado, atividades de grupos de jovens de cariz religioso e também a realização de estágios curriculares incluídos na sua Licenciatura, foram realizadas algumas conversas informais. Estas não possuíram um guião estruturado, tendo sido com elementos da Direção e técnicos, no sentido de perceber outras informações e perspetivas, sobre o funcionamento das entidades, pertinentes para a investigação em curso.

Por forma a garantir o anonimato dos entrevistados e dos inquiridos, optou-se pela divulgação das entrevistas semiestruturadas e inquéritos por questionários nesta análise de dados, tendo sido atribuído a cada um deles, um número.

Deste modo, foram obtidas 24 respostas (18 inquéritos por questionário + 6 entrevistas semiestruturadas).

IV.1.3.2- Caracterização dos entrevistados e dos inquiridos

Apesar de aqueles que optam por fazer uma investigação procurarem obter uma amostra representativa do grupo de estudo, na maioria das vezes só dispõem de recursos para um escasso número de pessoas (Moreira, 1994). Desta forma, apesar das 6 Organizações Sem Fins Lucrativos, possuírem um elevado número de colaboradores, no momento da recolha de dados, optou-se pela escolha de um membro que incorporasse a direção de cada uma destas entidades (para a entrevista semiestruturada) e 3 colaboradores das mesmas (para o inquérito por questionário).

Face aos objetivos desta investigação e aos recursos disponíveis, devidos maioritariamente ao facto de estarmos a vivenciar uma crise pandémica, estes são os elementos mais adequados para que se recolhessem as informações a ter em conta neste estudo. Os membros que pertencem à direção ou chefia da entidade, embora também se constituem como colaboradores da entidade, conhecem todos os procedimentos de

gestão que a Instituição segue, uma vez que, enquanto mediadores, os recebem da Direção e implementam junto das equipas de trabalho. Ao mesmo tempo, são também estes elementos que melhor conhecem os seus colaboradores, pela proximidade diária que mantém e também com os procedimentos do trabalho.

Os colaboradores são então a “cara” da entidade, pois é por via destes que todos os serviços prestados pelas entidades são executados. Estes dão “vida” à entidade, mas para que a mesma consiga atingir todos os seus objetivos e metas, têm que trabalhar todos para o mesmo fim. Para isso a entidade tem que apostar nas suas capacidades, fazendo ao mesmo tempo, que os colaboradores se sintam motivados, realizados e satisfeitos com a função laboral que exercem. O ambiente ou clima vivido dentro de uma entidade é muito importante, tal como as relações interpessoais estabelecidas, pois muitas vezes, ditará a forma de como o colaborador se compromete ou não com a entidade. Assim, a escolha de 3 dos colaboradores será o suficiente para esta investigação, a fim de se ficar a perceber todas as práticas de gestão de recursos humanos implementadas e se as mesmas possibilitam aos colaboradores uma divisão adequada das suas duas dimensões de vida, tidas como mais importantes: familiar e laboral.

IV.1.3.3- Discussão e Análise de Dados

1.1.Objetivo

A partir da revisão de vária literatura sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos, a satisfação, a motivação e o comprometimento organizacional, foram elaborados um Inquérito por Questionário e uma Entrevista Semiestruturada, a fim de se poder analisar a atual satisfação e motivação dos colaboradores e gestores, quanto às práticas de gestão de Recursos Humanos utilizadas na entidade onde desempenham funções laborais, tal como perceber, de que modo é percebido, a conciliação trabalho-família, pelos mesmos.

1.2.Amostra

A amostra desta investigação inclui então um universo de 6 Organizações Sem Fins Lucrativos, sendo que estas pertencem a dois concelhos diferentes, pertencentes ao Distrito de Viseu. Os concelhos escolhidos são concelhos inseridos no interior do país, sendo eles os concelhos de Moimenta da Beira e Lamego. No concelho de Moimenta da

Beira, as entidades escolhidas foram: o Centro Comunitário de Alvite; o Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever e a Câmara Municipal de Moimenta da Beira. No concelho de Lamego, as entidades foram: as valências Centro de Acolhimento Temporário e a Casa de Acolhimento Residencial da Santa Casa da Misericórdia de Lamego e a Câmara Municipal. Foi aplicado o Inquérito por Questionário aleatoriamente a 18 colaboradores destas instituições (3 a cada uma delas) e a Entrevista Semiestruturada a 1 membro das mesmas, sendo que o mesmo devia incorporar-se como um gestor ou membro da direção.

Foram estes os concelhos escolhidos, uma vez que se encontram situados relativamente perto um do outro e desta forma, ficaria mais perto para a mestranda se deslocar às entidades escolhidas. São dois concelhos situados no interior de Portugal, e por isso quis fazer-se uma comparação entre os mesmos, para se perceber se as práticas de Gestão de Recursos Humanos divergem muito nas entidades inseridas numa cidade, para as entidades situadas numa vila.

Deste modo, no seu total foram obtidas 18 respostas aos Inquérito por Questionários e 6 respostas às Entrevistas Semiestruturadas.

1.3. Inquérito por Questionário/Entrevista Semiestruturada

Atendendo a que este estudo implica um contacto com a realidade um pouco complexa e fácil, tentei reunir com cada uma das entidades, nomeadamente com atores responsáveis pelo Departamento dos Recursos Humanos das mesmas, para que conseguisse obter de uma maneira mais objetiva e clara, as informações que tenho em conta como necessárias para que a investigação seja fundamental e credível.

Como é de fácil entendimento, as reuniões anteriormente mencionadas não foram possíveis de realizar, uma vez que, a situação Pandémica foi agravando no decorrer do tempo da realização desta Tese de Mestrado. Por isso, todo o contacto estabelecido, foi realizado via email, com os responsáveis das entidades tidas como amostra do estudo. Uma vez que, a mestranda estagiou ou exerceu voluntariado em algumas destas entidades, esta conseguiu estabelecer algum contacto informal, conseguindo retirar alguns dados úteis para o complementar desta investigação. Todos os dados que se reuniram, mediante este último contacto referido, não seguiram qualquer roteiro ou guião.

O Inquérito por Questionário, tal como a Entrevista Semiestruturada foram elaborados e ajustados com antecedência aos objetivos deste estudo, para posteriormente poderem ser enviados às 6 entidades.

O Inquérito por Questionário encontra-se então dividido em quatro partes (Anexo4):

- **Parte 1-** Caracterização Geral dos Colaboradores; onde se pretende conhecer o colaborador, as suas qualificações, experiência profissional e funções exercidas na entidade;
- **Parte 2-** Caracterização do Nível de Comprometimento Organizacional; com a finalidade de se identificar o nível de comprometimento de cada colaborador com a entidade;
- **Parte 3-** Caracterização do Nível de Satisfação e Motivação dos Colaboradores; visando o reconhecimento da satisfação e motivação dos colaboradores com a aplicação das práticas de gestão de recursos humanos pela organização e outros fatores considerados relevantes e perceber se estas entidades têm em consideração a conciliação entre as dimensões familiar-laboral;
- **Parte 4-** Considerações Finais; as questões-chave que irão permitir confrontar as conclusões resultantes da análise das perguntas anteriores e “dar voz” às opiniões dos vários colaboradores.

A Entrevista Semiestruturada encontra-se então dividida em cinco partes (Anexo5):

- **Parte 1-** Caracterização Geral dos Gestores/Membros da Direção Técnica; onde se pretende conhecer membro, as suas qualificações, experiência profissional e funções exercidas na entidade;
- **Parte 2-** Prática de Gestão de Recursos Humanos; conhecer a forma de como estes membros avaliam a prática de gestão de Recursos Humanos na sua entidade;
- **Parte 3-** Caracterização do Nível de Comprometimento Organizacional; com a finalidade de se identificar o nível de comprometimento de cada membro com a entidade;
- **Parte 4-** Caracterização do Nível de Satisfação e Motivação dos Membros da Direção; visando o reconhecimento da satisfação e motivação dos colaboradores com a aplicação das práticas de gestão de recursos humanos pela organização e

outros fatores considerados relevantes e perceber se estas entidades têm em consideração a conciliação entre as dimensões familiar-laboral;

- **Parte 5-** Considerações Finais; as questões-chave que irão permitir confrontar as conclusões resultantes da análise das perguntas anteriores e “dar voz” às opiniões destes membros das entidades.

1.4.Procedimentos de recolha e análise de dados

1.4.1. Resultados

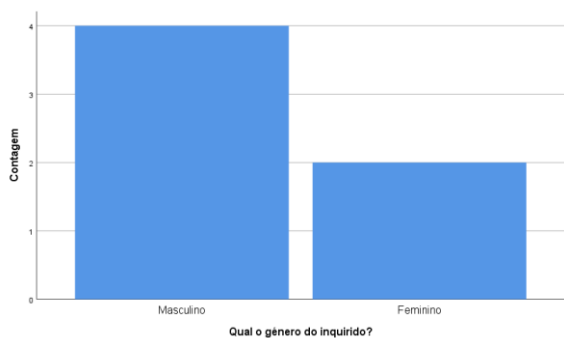
Para se efetuar a análise dos resultados, recorreu-se a dois softwares: ao IBM SPSS STATISTICS, versão 26 e ao NVIVO PRO, versão 12.1.

1.4.1.1. Caraterização demográfica da amostra

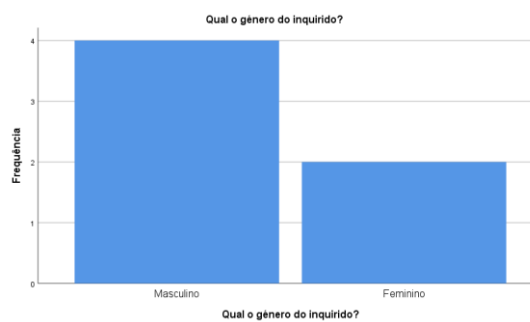
Como já mencionei anteriormente, tanto o inquérito por questionário como a entrevista, tinham um caráter confidencial, para que se conseguisse garantir objetividade e rigor nas respostas. No entanto, nos dois métodos de recolha de dados foram considerados certos aspetos gerais que entendi como relevantes e que não colocassem em causa o seu anonimato, tais como: a idade, as habilitações académicas e a experiência profissional.

1.4.1.2. Caraterização dos inquiridos e dos entrevistados quanto ao seu género

Gráfico 1- Género dos Inquiridos e dos Entrevistados



Fonte: Elaboração Própria, 2021



Fonte: Elaboração Própria, 2021

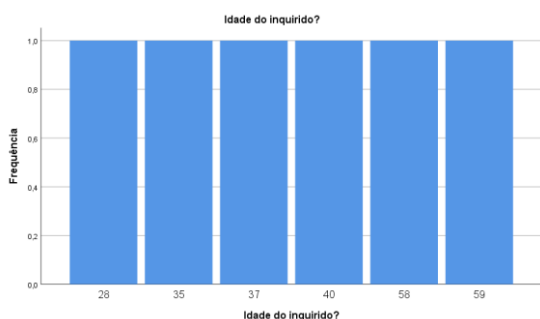
(ENTREVISTA)

(INQUÉRITO)

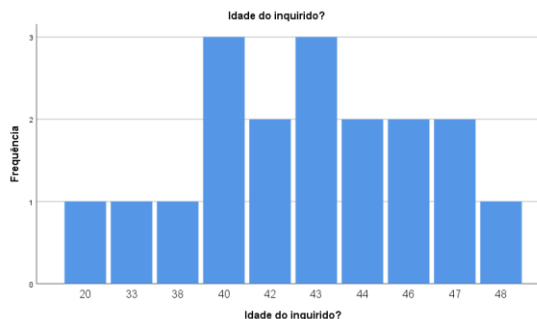
Quando se encara com a amostra escolhida, ou seja, a escolha de 6 membros que se incorporassem como membros da direção das Organizações Sem Fins Lucrativos estudadas para responderem à entrevista, os mesmos, dizem ser 4 homens e 2 mulheres. Já nos respondentes ao inquérito por questionário, de 18 colaboradores 2 são homens e 16 são mulheres. Nas respostas da Entrevista teve-se mais homens a responder, ao contrário do que aconteceu no Inquérito por Questionário.

1.4.1.3. Caraterização dos inquiridos e dos entrevistados quanto à faixa etária onde se enquadram

Gráfico 2- Faixa etária dos Inquiridos



Fonte: Elaboração Própria, 2021



Fonte: Elaboração Própria, 2021

(ENTREVISTA)

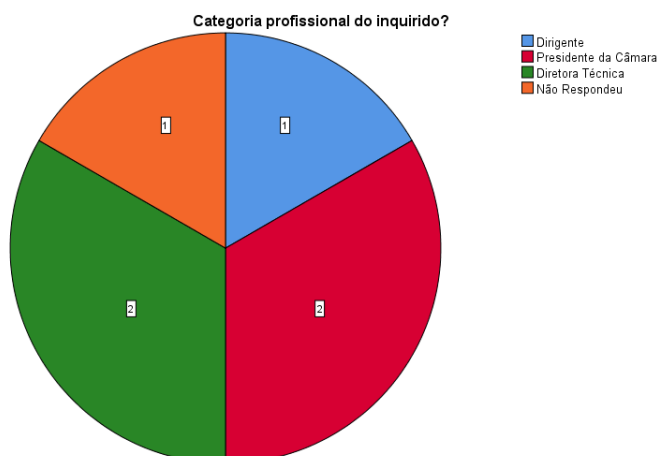
(INQUÉRITO)

Relativamente à faixa etária dos indivíduos da amostra, é visível uma variação de idades nos entrevistados, pois nenhum possui a mesma, em que o entrevistado mais novo tem 28 anos e o mais velho, 59 anos, fazendo com que a média de idades dos entrevistados, seja de aproximadamente 43 anos.

Já no inquérito, o inquirido mais novo tem 20 anos e o mais velho, 48 anos, fazendo com que a média de idades dos inquiridos, seja de aproximadamente 41 anos.

1.4.1.4. Caraterização dos entrevistados quanto à sua categoria profissional

Gráfico 3- Categoria Profissional dos Entrevistados

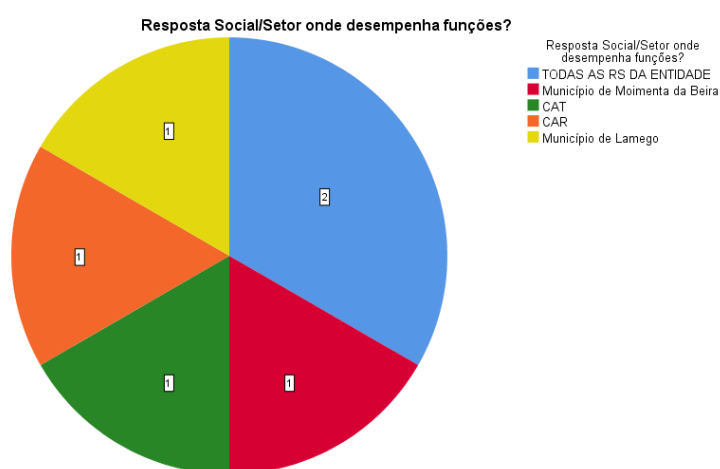


Fonte: Elaboração Própria, 2021
(ENTREVISTA)

No que respeita à função exercida por estes entrevistados nas entidades onde exercem função laboral, 2 deles são Presidentes da Câmara Municipal, 2 Diretoras Técnicas, 1 Dirigente e por fim, 1 que não referiu a sua função laboral. Os inquiridos, na entidade onde desempenham função laboral, possuem uma categoria profissional, sendo 8 deles Auxiliares de Ação Direta; 4 Auxiliares de Serviços Gerais; 2 Técnicos Superiores; 1 Ajudante de Cozinha; 1 Jardineiro; 1 Psicóloga e 1 Cozinheira.

1.4.1.5. Caraterização dos inquiridos e dos entrevistados quanto ao setor onde desempenham função

Gráfico 4- Resposta Social/Setor onde os Inquiridos e os Entrevistados desempenham função laboral

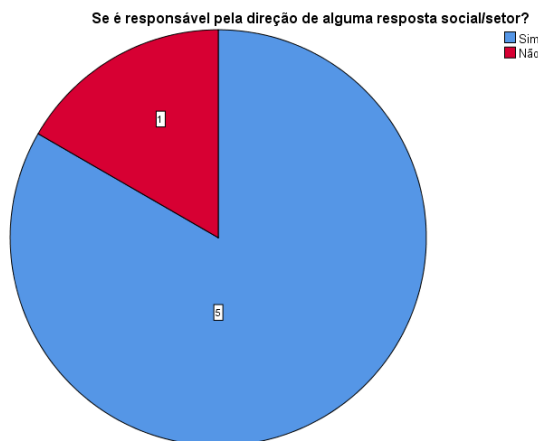


Fonte: Elaboração Própria, 2021

(ENTREVISTA)

1.4.1.5.1- Responsabilidade ou não por a Direção de algum setor ou Resposta Social

Gráfico 5- Responsabilidade no assumir algum cargo de Direção por parte dos Inquiridos e dos Entrevistados

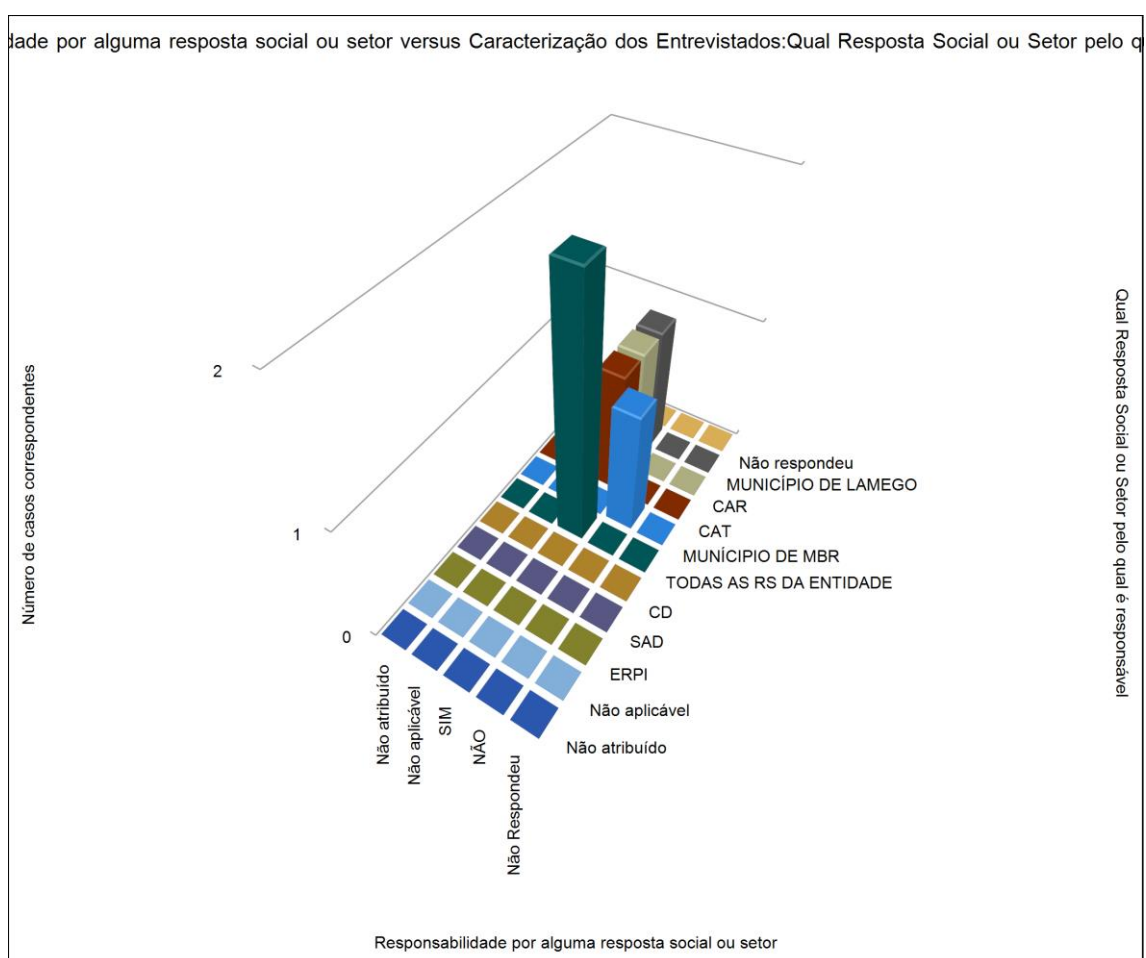


Fonte: Elaboração Própria, 2021

(ENTREVISTA)

O setor onde estes 6 entrevistados desempenham funções, na sua maioria é em todas as Respostas Sociais que a instituição possui (Estrutura Residencial para Idosos; Centro de Dia; Serviço de Apoio Domiciliário; Centro de Acolhimento Temporário e Centro de Acolhimento Residencial) e no Município. Todos os entrevistados à exceção de um, são responsáveis pela direção de respostas sociais ou setor na entidade onde desempenha funções.

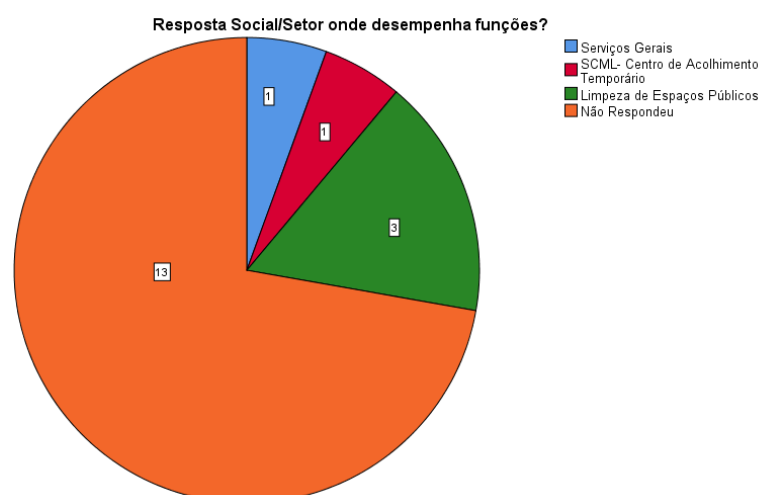
Gráfico 6-Responsabilidade por alguma RS ou Setor e qual



Fonte: Elaboração Própria, 2021

O confronto entre dois atributos, que pode ser feito através do gráfico acima representado, é visível que de entre os 6 entrevistados, 2 são responsáveis por todas as Respostas Sociais existentes na organização, 2 são responsáveis por funções exigidas pelo município e por fim, 2 encarregam-se por uma valência na instituição onde exercem atividade laboral.

Gráfico 7- Resposta Social/Setor onde os Inquiridos exercem função



Fonte: Elaboração Própria, 2021
(INQUÉRITO)

O setor onde estes 18 inquiridos desempenham funções, a maioria não respondeu onde desempenha as mesmas (13 inquiridos). Os restantes desempenham a sua função laboral, em espaços públicos executando a sua limpeza; em Serviços Gerais e na Resposta Social do Centro de Acolhimento Temporário.

1.4.1.6. Caracterização dos inquiridos quanto ao tempo que já exercem função na entidade

Gráfico 8- Número de anos a exercer função na entidade por parte dos Inquiridos



Fonte: Elaboração Própria, 2021
(INQUÉRITO)

No que respeita ao número de anos que os inquiridos exercem função na sua entidade, a maioria, ou seja, 14 entrevistados já conta com uma experiência superior a 3 anos. Os restantes (4 entrevistados) contam com uma experiência inferior a 3 anos.

1.4.1.7. Caracterização dos inquiridos quanto ao tipo de contrato com entidade

Gráfico 9- Tipo de Contrato estabelecido entre a entidade e os Inquiridos



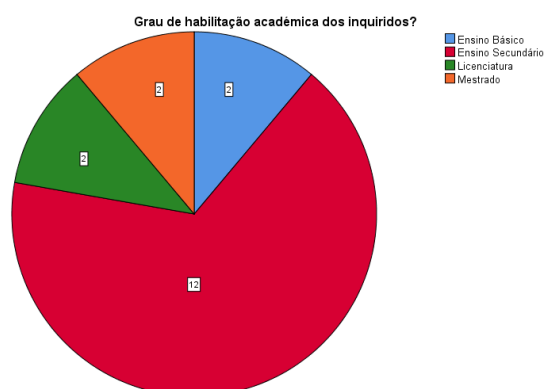
Fonte: Elaboração Própria, 2021

(INQUÉRITO)

Todos os indivíduos que responderam ao inquérito por questionário (18 inquiridos) afirmam que com a entidade, assinaram por meio de um “Contrato sem Termo”.

1.4.1.8. Caraterização dos inquiridos quanto às suas habilitações académicas

Gráfico 10- Grau de Habilitações Académicas dos Inquiridos



Fonte: Elaboração Própria, 2021

(INQUÉRITO)

Relativamente às habilitações académicas dos inquiridos, apenas 4 deles possuem estudos para além do Ensino Secundário (dois licenciados e dois mestres); 12 têm o Ensino Secundário concluído e por fim, dois destes membros têm apenas o Ensino Básico.

1.4.1.9. Caraterização dos inquiridos quanto ao número de anos de experiência laboral nesta entidade

Gráfico 11- Número de anos a exercer função laboral na entidade, pelos Inquiridos

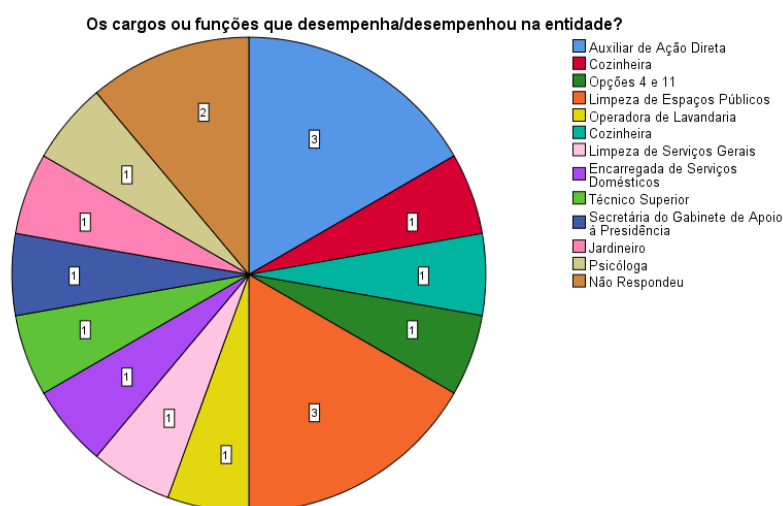


Fonte: Elaboração Própria, 2021
(INQUÉRITO)

Relativamente ao número de anos que os entrevistados trabalham na entidade que integram, a maioria conta com 4 anos de trabalho (5 inquiridos), de seguida temos 5, 6 e 2 anos de trabalho, com 2 inquiridos em cada. O número de anos a exercer função, nesta amostra inicia em 1 ano, até aos 20 anos de trabalho.

1.4.1.10. Cargos ou funções que os inquiridos desempenharam na entidade

Gráfico 12- Cargos ou funções desempenhadas na entidade pelos Inquiridos



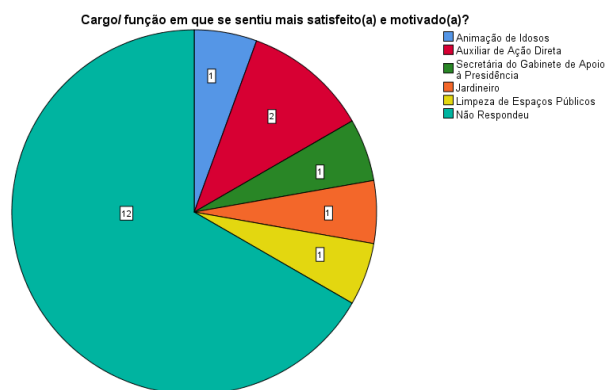
Fonte: Elaboração Própria, 2021

(INQUÉRITO)

Relativamente aos cargos ou funções que desempenham na entidade, a maioria exerce função como Auxiliar de Ação Direta (3 colaboradores) ou faz Limpeza de Espaços Públicos no município (3 colaboradores). Os restantes exercem funções como: cozinheira; operadora de lavandaria; Técnico Superior; Secretária do Gabinete de Apoio à Presidência; Jardineiro; Psicóloga ou realiza limpeza de Serviços Gerais.

1.4.1.11. Cargos ou funções em que os inquiridos se sentiram mais motivados e os mis satisfizeram

Gráfico 13- Cargos ou funções onde os Inquiridos se sentiram mais satisfeitos e motivados



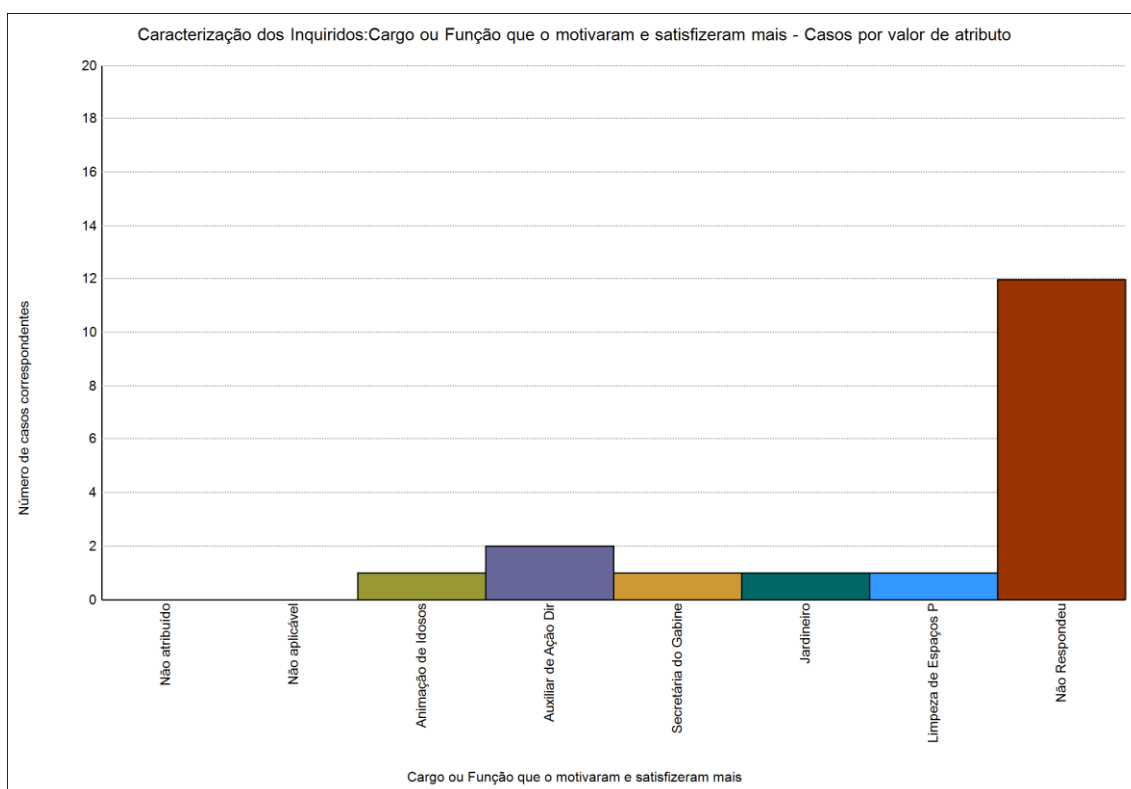
Fonte: Elaboração Própria, 2021

(INQUÉRITO)

Nesta questão a maioria dos colaboradores não respondeu (12 indivíduos), mas contudo os que deram resposta sentem-se satisfeitos com a função que desempenharam ou desempenham atualmente.

1.4.1.11.1. Cargos ou funções em que os inquiridos se sentiram mais motivados e os mais satisfizeram

Gráfico 64- Cargo ou Função que o motivaram e satisfizeram mais pelos Inquiridos



Fonte: Elaboração Própria, 2021

Relativamente ao cargo ou função que os inquiridos desempenham ou desempenharam e que por sinal os motivou e satisfez mais, trata-se de um cargo atual, como é o caso de 5 respondentes, 1 outro refere-se a uma atividade que desempenhou à tempos atrás “Animação de Idosos” e os restantes 12 inquiridos não deram parecer.

1.4.1.12. Avaliação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na entidade

Quanto à questão das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na entidade, esta foi preenchida mediante uma escala de 1 a 5 (1-Discordo Plenamente/ 2-Discordo/ 3-Não Concordo, nem Discordo/ 4-Concordo/ 5-Concordo Completamente) pelos entrevistados, onde se avaliou os seguintes indicadores:

- a) Quando um colaborador é recrutado para a entidade, é-lhe comunicado de forma clara os objetivos da sua função;
- b) Quando um novo colaborador é admitido na organização tem apoio e acompanhamento inicial por parte da chefia;
- c) Quando um novo colaborador é recrutado para esta entidade são usados métodos adequados para avaliar as suas competências;
- d) Quando um novo colaborador começa a trabalhar nesta entidade tem apoio na sua integração por parte dos seus colegas de equipa;
- e) É dada segurança de emprego aos colaboradores;
- f) É dada oportunidade aos colaboradores de concorrer a novas funções quando abrem vagas;
- g) Os colaboradores frequentam algum programa de integração na entidade quando são admitidos;
- h) A avaliação de desempenho baseia-se na concretização de objetivos de trabalho;
- i) A avaliação do desempenho baseia-se nas atitudes e comportamentos de trabalho dos trabalhadores;
- j) Considera-se que na avaliação do desempenho está presente, o cumprimento de metas de formação e de aprendizagem;
- k) É permitido que os colaboradores possam aceder a benefícios (descontos nos serviços, etc.);
- l) As oportunidades de progressão são de acordo com o desempenho de cada colaborador;

- m)** São dadas oportunidades de evolução na carreira;
- n)** Existe investimento na formação profissional dos colaboradores;
- o)** A organização apoia os colaboradores para o aumento das suas qualificações académicas;
- p)** É dado acesso à formação para adquirir conhecimentos úteis para o desempenho de cada função;
- q)** É dado acesso à formação para adquirir competências necessárias, ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira;
- r)** Os colaboradores participam em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização;
- s)** Os colaboradores participam em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da sua equipa;
- t)** Os colaboradores participam na definição dos seus objetivos de trabalho;
- u)** É disponibilizada aos colaboradores a informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa;
- v)** É dada informação regular a todos os colaboradores sobre a estratégia da empresa;
- w)** Existe políticas de conciliação trabalho-família na organização;
- x)** A organização é flexível, a quando alguma eventualidade passada na dimensão pessoal e familiar;
- y)** Na definição da carga horária, é tido em conta a vida exterior do colaborador.

(ENTREVISTA)

Relativamente ao primeiro indicador a), “Quando um colaborador é recrutado para a entidade, é-lhe comunicado de forma clara os objetivos da sua função.”, todos os entrevistados concordam que este processo deve ser feito, para que os novos colaboradores comecem a ser integrados da melhor forma possível, sabendo o que é esperado da sua parte e o que lhe cabe executar. No segundo indicador b), “Quando um novo colaborador é admitido na organização tem apoio e acompanhamento inicial por parte da chefia.”, os 6 entrevistados concordam com o realizar deste procedimento. No terceiro indicador c), “Quando um novo colaborador é recrutado para esta entidade são usados métodos adequados para avaliar as suas competências.”, nem todos os que responderam a esta entrevista estão de acordo, pelo que se obteve 2 discordo e 4 concordo. No quarto indicador d), “Quando um novo colaborador começa a trabalhar

nesta entidade tem apoio na sua integração por parte dos seus colegas de equipa.”, a maioria das opiniões é reveladora, uma vez que só houve uma resposta positiva, ou seja, apenas 1 concordo. No quinto indicador e), “É dada segurança de emprego aos colaboradores”, as opiniões encontram-se bem repartidas entre concordo (1 concordo + 2 concordo plenamente) e não concordo, nem discordo (3 respostas). No sexto indicador f), “É dada oportunidade aos colaboradores de concorrer a novas funções quando abrem vagas.”, as respostas são positivas e a opinião geral é unânime (6 concordo). No sétimo indicador g), “Os colaboradores frequentam algum programa de integração na entidade quando são admitidos.”, é demonstrada a “não participação” dos mesmos nesse programa, pois obteve-se 2 discordo plenamente, 3 discordo e 1 não concordo, nem discordo. No oitavo indicador h), “A avaliação de desempenho na baseia-se na concretização de objetivos de trabalho.”, a análise realizada dá para nos levar ao entendimento de que as opiniões são distintas, uma vez que existiram 2 discordo plenamente e 4 concordo. No nono indicador i), “A avaliação do desempenho baseia-se nas atitudes e comportamentos de trabalho dos trabalhadores.”, revela exatamente o que se visualizou no indicador anterior. No décimo indicador j), “Considera-se que na avaliação do desempenho está presente, o cumprimento de metas de formação e de aprendizagem.”, é de verificar que apenas numa das entidades isso acontece, resultando em apenas 1 concordo, os restantes discordam plenamente ou não têm uma opinião concisa nesta questão. No décimo primeiro indicador k), “É permitido que os colaboradores possam aceder a benefícios (descontos nos serviços, etc.)”, existe apenas um membro que pertence à direção de uma entidade a concordar, os restantes discordam ou não tem uma opinião certa (2 respostas + 3 respostas). No décimo segundo indicador l), “As oportunidades de progressão são de acordo com o desempenho de cada colaborador.”, são quase inexistentes nestas entidades (2 discordo plenamente e 4 não concordo, nem discordo), ou seja é mostrado que fica “muito ao lado das decisões tomadas pelas direções. No décimo terceiro indicador m), “São dadas oportunidades de evolução na carreira.”, as entidades possibilitam-nas, resultando em 1 concordo plenamente, em 4 concordo e 1 não concordo, nem discordo. No décimo quarto indicador n), “Existe investimento na formação profissional dos colaboradores.”, pode dizer-se que algumas das entidades o fazem mais que outras (4 concordo e 2 não concordo, nem discordo). No décimo quinto indicador o), “A organização apoia os colaboradores para o aumento das suas qualificações académicas.”, nem todas as entidades o fazem e se o fazem, é apenas em 2 destas entidades. No décimo sexto

indicador p), “É dado acesso à formação para adquirir conhecimentos úteis para o desempenho de cada função.”, 3 dos entrevistados concordam com a realização desta prática e que a mesma é usada, os outros 3 não concordam, nem discordam. No décimo sétimo indicador q), “É dado acesso à formação para adquirir competências necessárias, ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira.”, as respostas obtidas coincidem com o indicador anterior. No décimo oitavo indicador r), “Os colaboradores participam em reuniões ou equipas para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização.”, 3 dos entrevistados, é-lhes indiferente esta participação, enquanto que os 3 restantes concordam com o executar desta prática. No décimo nono indicador s), “Os colaboradores participam em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da sua equipa.”, apenas um membro concorda plenamente, ao invés dos 5 outros membros que não têm opinião definida acerca do mesmo. No vigésimo indicador t), “Os colaboradores participam na definição dos seus objetivos de trabalho.”, obteve-se 2 discordo, 1 não concordo, nem discordo e 3 concordo, pelo que a maioria nos diz que os colaboradores deveriam participar na definição dos objetivos da sua função e quem sabe, assim não se viessem a sentir mais motivados. No vigésimo primeiro indicador u), “É disponibilizada aos colaboradores a informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa.”, as opiniões encontram-se divididas, assentando em 3 concordo e 3 não concordo, nem discordo. No vigésimo segundo indicador v), “É dada informação regular a todos os colaboradores sobre a estratégia da empresa.”, diz-nos que nem sempre acontece o que é descrito, uma vez que só 3 das 6 entidades estudadas estão de acordo. No vigésimo terceiro indicador w), “Existe políticas de conciliação trabalho-família na organização.”, 2 das entidades afirmam que sim, já as 4 restantes não se desdobraram nesta revelação. No vigésimo quarto indicador, x), “A organização é flexível, a quando alguma eventualidade passada na dimensão pessoal e familiar.”, nem todos os entrevistados se encontram de acordo, daí os 2 discordo, 3 concordo e 1 concordo plenamente obtidos. No vigésimo quinto e último indicador y), “Na definição da carga horária, é tido em conta a vida exterior do colaborador.”, é possível verificar que a vida exterior ao trabalho, ou seja a vida pessoal e familiar do colaborador, não é tida em conta ao definir-se a carga de horas laborais, resultando em 1 discordo e 5 não concordo, nem discordo, por parte dos entrevistados.

1.4.1.13. Nível de Comprometimento dos Inquiridos e dos Entrevistados com a entidade

Relativamente ao nível de comprometimento na entidade, esta foi preenchida mediante uma escala de 1 a 5 (1-Discordo Plenamente/ 2-Discordo/ 3-Não Concordo, nem Discordo/ 4-Concordo/ 5-Concordo Completamente) pelos entrevistados e pelos inquiridos, onde se avaliou os seguintes 17 indicadores:

- a) Considero que “visto a camisola” da entidade a 100%;
- b) Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta organização;
- c) Esta organização tem um grande significado pessoal para mim;
- d) Sinto-me como “fazendo parte desta família” nesta organização;
- e) Na realidade sinto os problemas desta entidade como se fossem meus;
- f) Acredito que existem muito poucas alternativas para eu pensar em poder sair desta organização;
- g) Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, deixar de fazer parte desta organização, mesmo que o pudesse fazer;
- h) Neste momento, manter-me nesta entidade é tanto uma questão de necessidade material, quanto a vontade pessoal;
- i) Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização, é que a saída me iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização que poderá não cobrir a totalidade dos benefícios que tenho aqui;
- j) Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização, era o resultado da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis;
- k) Eu não iria deixar esta organização, neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui;
- l) Como já dei tanto a esta organização, não considero a possibilidade de vir a trabalhar numa outra;
- m) Sentir-me-ia culpado se deixa-se a organização agora;
- n) Esta organização merece a minha lealdade;
- o) Sinto que tenho um grande dever para com esta organização;
- p) Sinto que passo mais tempo nesta organização, do que fora dela;
- q) Comprometo-me tanto com esta organização, que mal tenho tempo para mim e para a minha família.

(ENTREVISTA)

Relativamente ao primeiro indicador a), “Considero que “visto a camisola” da entidade a 100%.”, todos os entrevistados consideram que o fazem (1 concordo + 1 concordo completamente). No segundo indicador b), “Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta organização.”, à exceção de um membro que incorpora estas direções que não concorda, nem discorda, todos os entrevistados se encontram emocionalmente ligados (concordam completamente). No terceiro indicador c), “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.”, os entrevistados confirmam a afirmação, obtendo-se 6 concordo. No quarto indicador d), “Sinto-me como “fazendo parte desta família” nesta organização.”, todos afirmam que sim, à exceção de 1 entrevistado que não concorda, nem discorda com o mencionado. No quinto indicador e), “Na realidade sinto os problemas desta entidade como se fossem meus.”, os membros concordam (3 respostas) ou concordam plenamente (3 respostas), ficando assim esclarecido que todos eles vivem as realidades da entidade, muito sentidamente e bem de perto. No sexto indicador f), “Acredito que existem muito poucas alternativas para eu pensar em poder sair desta organização.”, cerca de 4 entrevistados discordam plenamente, 1 discorda e o restante concorda plenamente. No sétimo indicador g), “Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, deixar de fazer parte desta organização, mesmo que o pudesse fazer.”, os 6 entrevistados concordam na sua totalidade. No oitavo indicador h), “Neste momento, manter-me nesta entidade é tanto uma questão de necessidade material, quanto a vontade pessoal.”, os colaboradores, na sua maioria, não concordam com o referido (4 discordo plenamente, 1 discordo 1 não concordo, nem discordo). No nono indicador i), “Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização, é que a saída me iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização que poderá não cobrir a totalidade dos benefícios que tenho aqui.”, os entrevistados mantêm a sua opinião, exatamente da mesma forma, que no indicador anterior. No décimo indicador j), “Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização, era o resultado da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.”, nenhum dos indivíduos questionados concorda com a afirmação (1 discordo + 5 discordo plenamente). No décimo primeiro indicador k), “Eu não iria deixar esta organização, neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.”, os entrevistados continuam sem concordar, resultando em 4 discordo plenamente, 1 discordo e 1 não concordo, nem discordo. No décimo segundo indicador l),” nenhum dos questionados concorda, logo é perceptível, que todos podem vir a mudar de local de trabalho ou a exercer função laboral numa

outra entidade ou instituição. No décimo terceiro indicador m), “Sentir-me-ia culpado se deixa-se a organização agora.”, nenhum iria sentir-se culpado se abandonasse a sua entidade empregadora (6 discordos). No décimo quarto indicador n), “Esta organização merece a minha lealdade.”, todos concordam que sim (2 concordo + 3 concordo completamente), à exceção de um membro que não tem opinião definida. No décimo quinto indicador o), “Sinto que tenho um grande dever para com esta organização.”, 4 membros confirmam a existência deste sentimento e os 2 restantes, não confirmam mas também não contradizem. No décimo sexto indicador p), “Sinto que passo mais tempo nesta organização, do que fora dela.”, 5 entrevistados concordam (2 deles completamente e 1 não acha que isso aconteça. Rematando, o décimo sétimo indicador q), “Comprometo-me tanto com esta organização, que mal tenho tempo para mim e para a minha família.”, as opiniões de quem respondeu a esta entrevista semiestruturada encontram-se bem divididas, se bem que existe uma maioria de 3 concordo (2 não concordo, nem discordo + 1 discordo).

(INQUÉRITO)

No que respeita ao indicador a), “Considero que “visto a camisola” da entidade a 100%”, cerca de 14 inquiridos consideram que vestem a camisola da entidade a 100%, enquanto que 4 não concordam, nem discordam. O segundo indicador b), “Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta organização.”, todos os inquiridos concordam com a afirmação, sendo que 11 deles o fazem plenamente. O terceiro indicador c), “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.”, os inquiridos concordam com a afirmação, sendo que 10 dos mesmos o fazem plenamente. O quarto indicador d), Sinto-me como “fazendo parte desta família” nesta organização.”, os colaboradores afirmam que sim, 13 deles, 4 não concordam, nem discordam e um deles não respondeu, logo a maioria considera a entidade como uma segunda casa. O quinto indicador e), “Na realidade sinto os problemas desta entidade como se fossem meus.”, todos concordam com a frase descrita, demonstrando que as realidades vividas pela entidade, no seu dia-a-dia lhe tocam sempre, de algum modo. No sexto indicador f), “Acredito que existem muito poucas alternativas para eu pensar em poder sair desta organização.”, a maioria dos inquiridos (9) concorda com o descrito, 5 inquiridos não concordam, nem discordam, 1 discorda plenamente e 1 não respondeu, pelo que se pode deduzir que a maioria dos colaboradores pretende continuar exercer atividade laboral

onde se encontra atualmente empregado. No sétimo indicador g), “Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, deixar de fazer parte desta organização, mesmo que o pudesse fazer.”, 9 inquiridos concordam, 2 discordam, 5 não concordam, nem discordam e de 2 deles não se obteve qualquer tipo de resposta. No oitavo indicador h), “ Neste momento, manter-me nesta entidade é tanto uma questão de necessidade material, quanto a vontade pessoal.”, 13 dos colaboradores concordam com a afirmação, 3 não concordam, 1 não concorda, nem discorda e o inquirido restante não respondeu. No nono indicador i), “ Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização, é que a saída me iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização que poderá não cobrir a totalidade dos benefícios que tenho aqui.”, a maioria dos inquiridos concorda com o que foi dito, contudo 5 dos colaboradores não estão de acordo e 4 deles não concordam, nem discordam. No décimo indicador j), “Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização, era o resultado da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.”, a maioria dos colaboradores não concorda, nem discorda (9 respostas), 5 concordam e 4 discordam. No décimo primeiro indicador k), “Eu não iria deixar esta organização, neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.”, 11 dos inquiridos vêm-se com esse sentimento de obrigação para com a entidade e os restantes 7 inquiridos, exactamente o oposto. No décimo segundo indicador l), “Como já dei tanto a esta organização, não considero a possibilidade de vir a trabalhar numa outra” os colaboradores encontram-se bastante divididos pelos números existentes nesta escala, 8 deles concordam, 4 discordam e não concordam, nem discordam. No décimo terceiro indicador m), “Sentir-me-ia culpado se deixa-se a organização agora.”, 12 colaboradores sentiriam culpa, se tivessem que sair ou abandonar a entidade da qual fazem parte, 3 não sentiriam qualquer tipo de sentimento culposos e 3 não concordam, nem discordam com o descrito. No décimo quarto indicador n), “Esta organização merece a minha lealdade.”, todos os inquiridos concordam com a afirmação à exceção de 1 que, nem concordam, nem discorda com a afirmação. No décimo quinto indicador o), “Sinto que tenho um grande dever para com esta organização.”, todos os inquiridos sentem um grande dever para com a entidade que integram (16 indivíduos), sendo que não se obtiveram quaisquer resposta por parte dos outros 2 indivíduos. No décimo sexto indicador p), “Sinto que passo mais tempo nesta organização, do que fora dela.”, 2 dos inquiridos não se pronunciaram, 11 deles concordam, 2 discordam e os 3 restantes não concordam, nem

discordam. Por fim, o décimo sétimo indicador q), “Comprometo-me tanto com esta organização, que mal tenho tempo para mim e para a minha família.”, a maioria dos inquiridos não se quis pronunciar, dando como resposta “não concordo, nem discordo” e os restantes 9 inquiridos encontram-se divididos entre “concordo” (6 respostas) e “discordos” (3 respostas).

1.4.1.14. Nível de Satisfação dos Inquiridos e dos Entrevistados com a entidade

No que diz respeito ao nível de satisfação e motivação dos inquiridos e dos entrevistados na entidade, esta foi preenchida, segundo o grau de satisfação dos mesmos, mediante uma escala de 1 a 3 (1-Insatisfeito/ 2- Satisfeito/ 3-Muito Satisfeito/ NE- Não Respondeu) pelos entrevistados e pelos inquiridos, onde se avaliou os seguintes indicadores:

- a) O seu contributo para o desempenho global da organização;
- b) A imagem da entidade no ambiente externo (clientes, utentes, fornecedores, concorrentes, etc);
- c) O seu envolvimento e participação em atividades de melhoria e desenvolvimento;
- d) O tipo de comunicação usado entre todos os colaboradores;
- e) O tipo de comunicação usada com a direcção técnica;
- f) O tipo de comunicação usada pela gestão de topo;
- g) A forma como é dado a conhecer os objetivos individuais e comuns dentro da organização;
- h) A forma como se avalia o desempenho da entidade, face aos objetivos fixados;
- i) O sistema de recompensa de esforços individuais e colectivos;
- j) A remuneração e outros benefícios suplementares;
- k) O ambiente experimentado dentro da organização;
- l) As relações interpessoais entre colegas, funcionários e chefia/direcção técnica;
- m) A maneira de como, o horário laboral é aplicado na organização;
- n) A flexibilidade do horário de trabalho;
- o) A possibilidade de conciliar a atividade laboral com a família e assuntos de cariz pessoal;
- p) As oportunidades oferecidas pela organização direccionadas para a capacitação profissional (ex: formações);

- q) As possibilidades que a entidade oferece, no âmbito da promoção de bem-estar;
- r) A igualdade de tratamento no interior da organização;
- s) As funções que desempenha na entidade;
- t) A valorização e reconhecimento da sua função laboral, por parte de cargos superiores;
- u) A possibilidade de existirem políticas de conciliação trabalho-família.

(ENTREVISTA)

Em relação ao primeiro indicador a), “O seu contributo para o desempenho global da organização.², os entrevistados dizem-se muito satisfeitos com o contributo que prestam à sua entidade empregadora (6 satisfeito). No segundo indicador b), “A imagem da entidade no ambiente externo (clientes, utentes, fornecedores, concorrentes, etc).”, acontece exatamente o sucedido no indicador anterior. No terceiro indicador c), “O seu envolvimento e participação em atividades de melhoria e desenvolvimento.”, os entrevistados indicam apenas satisfação, mas não na sua totalidade de ‘Muito Satisfeito’, ou seja, 4 membros encontram-se muito satisfeitos e 2 apenas satisfeitos. No quarto indicador d), “O tipo de comunicação usado entre todos os colaboradores.”, quem respondeu à entrevista, diz-nos estar satisfeito com o tipo de comunicação estabelecido na entidade entre todos os colaboradores (4 satisfeito 2 muito satisfeito). No quinto indicador e), “O tipo de comunicação usada com a direcção técnica.”, traduz-se em satisfação por parte destes membros, resultando em 6 respostas positivas (3 satisfeito + 3 muito satisfeito). No sexto indicador f), “O tipo de comunicação usada pela gestão de topo.”, tem resultado bem nestas entidades, traduzindo-se em 6 respostas positivas por partes dos entrevistados (2 satisfeitos + 4 muito satisfeitos), deduzindo-se que é estabelecido um bom tipo de comunicação por parte de quem gere as instituições e quem a faz atingir os seus objetivos. No sétimo indicador g), “A forma como é dado a conhecer os objetivos individuais e comuns dentro da organização.”, nem sempre é executada da melhor maneira, uma vez que 2 dos 6 entrevistados dizem-se insatisfeitos. No oitavo indicador h), “A forma como se avalia o desempenho da entidade, face aos objetivos fixados.”, na maioria das vezes trás satisfação aos seus membros (2 insatisfeito, 3 satisfeito e 1 muito satisfeito). No nono indicador i), “O sistema de recompensa de esforços individuais e colectivos.”, nestas entidades é bem aplicado, uma vez que, todos os entrevistados se encontram satisfeitos com o mesmo. No décimo indicador j), “A renumeração e outros benefícios suplementares.”, 5 dos entrevistados

mostram-se satisfeitos com o mesmo, à exceção de um deles. No décimo primeiro indicador k), “O ambiente experimentado dentro da organização.”, trás satisfação a 5 dos entrevistados e insatisfação a um deles. No décimo segundo indicador l), “As relações interpessoais entre colegas, funcionários e chefia/direcção técnica.”, são estabelecidas adequadamente e deduz-se que potencie um bom clima/dinâmica organizacional, uma vez que se obteram 6 satisfeitos. No décimo terceiro indicador m), “A maneira de como, o horário laboral é aplicado na organização.”, nem todos os membros questionados se encontram satisfeitos com esta prática (1 muito satisfeito, 3 satisfeito, 2 insatisfeito). No décimo quarto indicador n), “A flexibilidade do horário de trabalho.”, nem sempre acontece nesta entidades, uma vez que os colaboradores se mostram insatisfeitos, a sua maioria (3 das respostas, ou seja, metade). No décimo quinto indicador o), “A possibilidade de conciliar a atividade laboral com a família e assuntos de cariz pessoal.”, as 6 entidades possibilitam esta conciliação resultando numa resposta unânime (6 satisfeito), por parte dos seus membros. No décimo sexto indicador p), “As oportunidades oferecidas pela organização direccionadas para a capacitação profissional (ex: formações) ”, são vistas com ‘bom olhos’ por 5 dos entrevistados (5 muito satisfeito), já o entrevistado que resta, afirma que na sua entidade não existe esse tipo de oportunidade (1 NE). No décimo sétimo indicador q), “As possibilidades que a entidade oferece, no âmbito da promoção de bem-estar.”, são traduzidas em fatores motivacionais que poderão trazer satisfação aos membros das entidades, o que acaba por acontecer nas que estamos a estudar, resultando em 3 satisfeito e 3 muito satisfeito. No décimo oitavo indicador r), “A igualdade de tratamento no interior da organização.”, é estabelecida da maneira que se espera de instituições de cariz social (à exceção das duas Câmara Municipais em estudo), resultando em satisfação por parte dos entrevistados (3 satisfeito + 3 muito satisfeito). No décimo nono indicador s), “As funções que desempenha na entidade.”, os entrevistados mostram-se satisfeitos com aquelas que exercem ou executam (6 satisfeito). No vigésimo indicador t), “A valorização e reconhecimento da sua função laboral, por parte de cargos superiores.”, os membros destas entidades sentem que lhes é atribuído o devido valor e reconhecimento na entidade onde prestam serviço, por tudo o que abdicam, para o atingir das metas estabelecidas pela sua entidade (2 satisfeito + 4 muito satisfeito). Por último, o vigésimo primeiro indicador u), “A possibilidade de existirem políticas de conciliação trabalho-família.”, trata-se de facto, de um elemento extra de motivação e posteriormente, de

satisfação aos entrevistados (5 satisfeito e 1 muito satisfeito), quando as entidades as apresentam e para mais, as podem colocar em prática.

(INQUÉRITO)

No que tange ao primeiro indicador a), “O seu contributo para o desempenho global da organização”, a maioria dos inquiridos, encontram-se satisfeitos (10) ou muito satisfeitos (7), à exceção de um indivíduo que se encontra insatisfeito. No segundo indicador b), “A imagem da entidade no ambiente externo (clientes, utentes, fornecedores, concorrentes, etc), todos os inquiridos se encontram satisfeitos com a imagem que a organização transmite para os seus stakeholders (11 colaboradores satisfeitos e 7 muito satisfeitos). No terceiro indicador c), “O seu envolvimento e participação em atividades de melhoria e desenvolvimento.”, apenas 1 dos colaboradores se encontra insatisfeito com o mesmo. No quarto indicador d), “O tipo de comunicação usado entre todos os colaboradores.”, acontece exactamente o mesmo que se referiu no indicador anterior, contando como 15 inquiridos satisfeitos, 2 muito satisfeitos e só 1 insatisfeito. No quinto indicador e), “O tipo de comunicação usada com a direcção técnica.”, é perceptível que a comunicação é bem estabelecida, resultando na satisfação dos membros da entidade (11 satisfeitos + 6 muito satisfeitos) e somente 1 membro insatisfeito. No sexto indicador f), “O tipo de comunicação usada pela gestão de topo.”, é razoável, apresentando 11 inquiridos satisfeitos com a mesma, 4 muito satisfeitos, 1 insatisfeito e 2 inquiridos que se abstiveram na resposta. No sétimo indicador g), “A forma como é dado a conhecer os objetivos individuais e comuns dentro da organização.”, os seus membros, cerca de 17 consideram que é realizada da maneira mais correta. No oitavo indicador h), “A forma como se avalia o desempenho da entidade, face aos objetivos fixados.”, as respostas obtidas rodam em “satisfeitos ou muito satisfeitos” (12 satisfeitos + 4 muito satisfeitos) e os restantes, encontram-se insatisfeitos com esta prática ou então não responderam. No nono indicador i), “O sistema de recompensa de esforços individuais e colectivos.”, resulta na satisfação dos mesmos, logo deduz-se que é bem aplicado (cerca de 15 indivíduos) pelo que, apenas 3 dos inquiridos não estão de acordo, ou é-lhes indiferente. No décimo indicador j), “A renumeração e outros benefícios suplementares.”, todos os inquiridos se encontram satisfeitos, à exceção de um, que não se pronunciou quanto a este aspeto. No décimo primeiro indicador k), “O ambiente experimentado dentro da organização.”, este é considerado positivo e tido como *um bom clima/dinâmica organizacional*, uma vez que,

todas as respostas obtidas, ou seja, 18, apenas 1 inquirido se encontra insatisfeito com o mesmo. No décimo segundo indicador l), “As relações interpessoais entre colegas, funcionários e chefia/direcção técnica.”, são bem desenvolvidas resultado na satisfação dos membros das entidades (14 satisfeitos, 3 muito satisfeitos e 1 insatisfeito). No décimo terceiro indicador m), “A maneira de como, o horário laboral é aplicado na organização.”, todos os que responderam a este inquérito, se encontram satisfeitos com a forma de como as suas entidades aplicam os horários laborais. No indicador seguinte, ou seja, o décimo quarto n), “A flexibilidade do horário de trabalho.”, acontece exactamente o mesmo que foi referido anteriormente. No décimo quinto indicador o), “A possibilidade de conciliar a atividade laboral com a família e assuntos de cariz pessoal.”, todos se encontram satisfeitos, uma vez que as entidades, o tornam de facto possível (12 respostas satisfeitas + 6 respostas muito satisfeitas). No décimo sexto indicador p), “As oportunidades oferecidas pela organização direccionadas para a capacitação profissional (ex: formações) e no décimo sétimo indicador q), “As possibilidades que a entidade oferece, no âmbito da promoção de bem-estar.”, as oportunidades fornecidas pelas entidades são algumas, ditando a satisfação para a maioria dos colaboradores inquiridos, à exceção de um colaborador. No décimo oitavo indicador r), “A igualdade de tratamento no interior da organização.”, é realizada da forma que se espera por parte das entidades, e como resultado, existem 13 inquiridos satisfeitos, 4 muito satisfeitos e 1 falta de resposta. No décimo nono indicador s), “As funções que desempenha na entidade.”, a maioria encontra-se satisfeito (cerca de 10 inquiridos) ou muito satisfeito (cerca de 5 inquiridos), restando 3 inquiridos, em que 2 se encontram insatisfeitos e 1 não respondeu. No vigésimo indicador t), “A valorização e reconhecimento da sua função laboral, por parte de cargos superiores.”, é de facto, realizado nestas instituições, uma vez que se obteve 17 respostas que demonstram colaboradores satisfeitos e somente 1, o oposto. Por mim, mas não menos importante, o indicador vigésimo primeiro u), “A possibilidade de existirem políticas de conciliação trabalho-família”, os inquiridos mostram-se satisfeitos com as possibilidades que estas entidades disponibilizam (16 respostas).

1.4.1.15. Elementos de Satisfação Profissional por ordem de importância dada pelos Inquiridos e pelos Entrevistados (1 a 9)

Numa quarta parte, tanto do Inquérito por Questionário como da Entrevista, foi solicitado aos inquiridos e entrevistados que ordenassem nove dimensões de satisfação

profissional, de acordo com a importância motivacional para cada um. Esta questão tornou-se relativamente importante, pois permitiu entender “o que motiva” e “como motivar” cada membro da entidade. Avaliei então, os seguintes indicadores, que me pareceram os mais relevantes:

- a) Realização profissional e pessoal;
- b) Autonomia e poder (margem de liberdade e poder no exercício de tarefas que desempenha, tal como a responsabilidade e independência);
- c) *Status* e prestígio socioprofissional (incluindo a auto-estima e auto-imagem);
- d) Valorização e reconhecimento do desempenho;
- e) Estabilidade e segurança no emprego;
- f) Condições físicas do trabalho (conseguir conciliar a atividade laboral com a família);
- g) Saúde (Bem-estar físico e psicológico);
- h) Renunerações e outras regalias (horas extraordinárias, prémios);
- i) Conjunto de relações de trabalho hierárquicas, funcionais e corporativas, que cria com os restantes funcionários e suporte social).

Quando se pretende apresentar uma sugestão de melhoria a uma entidade ou várias, no sentido de se provocar alterações, no sentido de se proporcionar uma melhor satisfação e motivação dos membros que a/as integram, terá que se apresentar concomitantemente as necessidades e a forma como os membros percebem as coisas ao seu redor. Isto deve-se ao facto de o ser humano ser complexo e distinto, apresentando sempre necessidades diferentes.

Perante a complexidade referida, é de fácil compreensão a dificuldade em se garantir um elevado nível de satisfação e motivação a todos os membros. Contudo, esta deve ser uma luta constante, realizada pela equipa responsável pela gestão da entidade, nomeadamente pelos responsáveis pelo departamento dos Recursos Humanos, partindo do pressuposto que é necessário: “conhecer os recursos humanos, o que os motiva, o que os satisfaz e como o fazer”.

(ENTREVISTA)

No que respeita, às nove dimensões de satisfação profissional, na Entrevista Semiestruturada, os membros pertencente à direção das entidades em estudo mostraram, mediante uma escala de 1 a 9, o que “mais os motiva” em ambiente laboral. No primeiro

indicador a), " Realização profissional e pessoal.", os entrevistados, cerca de 5 membros considera-o como um fator que os motiva em que se obteve 3 respostas no número 8 e 2 respostas no número 9. No segundo indicador b), "Autonomia e poder (margem de liberdade e poder no exercício de tarefas que desempenha, tal como a responsabilidade e independência).", os membros afirmam o valor deste aspeto, como muito importante (uma resposta no número 3, duas respostas no número 8 e três respostas no número 9). No terceiro indicador c), "*Status* e prestígio socioprofissional (incluindo a auto-estima e auto-imagem).", os entrevistados defendem que este elemento assume algum destaque no seu trabalho, o que é visível nas respostas obtidas, que rondam a sua maioria entre o número 6 e 7. No quarto indicador d), "Valorização e reconhecimento do desempenho.", estes membros não consideram, que o seu trabalho ao ser valorizado e reconhecido os motive muito, pelo que os dados rondam entre o número 1 (que é o valor mais pequeno nesta escala- 'menos importante') e o 5. No quinto indicador e), "Estabilidade e segurança no emprego.", apenas 1 dos 6 entrevistados, considera que um emprego estável e seguro, é um fator que os motiva originando a sua satisfação (atribuindo-lhe o número 8), já os restantes têm-nos como pouco relevante. No sexto indicador f), "Condições físicas do trabalho (conseguir conciliar a atividade laboral com a família).", os entrevistados, cerca de 5 deles que responderam ao solicitado, dizem-no como pouco importante, atribuindo-lhe o número 3, numa escala de 1 a 9. No sétimo indicador g), "Saúde (Bem-estar físico e psicológico).", é possível perceber que este é um dos indicadores motivacionais que os entrevistados valorizam mais, uma vez que as respostas rondam entre os número 6 e 9. No oitavo indicador h), "Renumerações e outras regalias (horas extraordinárias, prémios).", é de destacar que tanto o ordenado que é fruto da função exercida ou outros benefícios, nem sempre é considerado como um fator motivacional para os colaboradores das instituições sem fins lucrativos, pelo que é de comprovar com as respostas que se obteram (uma resposta no número 1, três respostas no número 2 e duas no número 5). No nono indicador i), "Conjunto de relações de trabalho hierárquicas, funcionais e corporativas, que cria com os restantes funcionários e suporte social).", as respostas obtidas rondam todas o mesmo número, ou seja, quase de forma unânime, sendo que o número escolhido por estes membros se encontra a meio da tabela (cinco respostas no número 4 e uma resposta no número 6). Deste modo, é perceptível que os elementos de satisfação profissional, mediante a importância motivacional de cada membro entrevistado, que mais relevância assume

são os elementos, 1, 2 e 7, ou seja, a realização profissional e pessoal, a autonomia e poder e a saúde.

(INQUÉRITO)

Relativamente, ao que assenta então, nestas nove dimensões de satisfação profissional, no Inquérito por Questionário, os colaboradores demonstraram que realmente, numa escala de 1 a 9, “o que mais os motiva” no mundo laboral onde se inserem. No primeiro indicador, a) “Realização profissional e pessoal”, os inquiridos (18 colaboradores) assumem que este não é nada importante, pelo que a maioria, 8 indivíduos, situam a sua resposta entre o 1 e o 2 nesta escala. Apenas 4 indivíduos têm este indicador com bastante ou muita importância (uma resposta no número 9 e três respostas no número 9). No segundo indicador b), “Autonomia e poder (margem de liberdade e poder no exercício de tarefas que desempenha, tal como a responsabilidade e independência).”, as opiniões de quem respondeu a este inquérito, encontram-se bem divididos, entre o número 3 e o número 8 (4 respostas cada), ou seja, este aspeto tem alguma relevância na satisfação dos indivíduos. No terceiro indicador c), “*Status* e prestígio socioprofissional (incluindo a auto-estima e auto-imagem).”, os inquiridos assumem que a importância deste elemento se encontra em baixo nesta escala, em que a maior partes das respostas, mais propriamente 14 delas, se encontram entre o número 1 a 4. No quarto indicador d), “Valorização e reconhecimento do desempenho.”, é-nos mostrado que estes indivíduos se sentem satisfeitos quando valorizam e reconhecem o trabalho/função que desempenham, como se verifica mediante os resultados obtidos (numa escala de 1 a 9, a maioria assentas nos números, 5,6 e 7). No quinto indicador e), “Estabilidade e segurança no emprego.”, as respostas encontram-se bem repartidas, sendo que que a maioria dos inquiridos demonstra que este indicador os motiva no decorrer, conduzindo-os à satisfação no decorrer do seu dia-a-dia (10 respostas, entre o número 6 a 9). No sexto indicador f), “Condições físicas do trabalho (conseguir conciliar a atividade laboral com a família).”, pode deduzir-se que este é o indicador que mais satisfaz os colaboradores das entidades em estudo, uma vez que numa escala de 1 a 9, e o 9 sendo intitulado de “mais importante”, os mesmos consideram-no importante (11 inquiridos), obtendo-se 11 respostas, entre os número 6 a 9. No sétimo indicador g), “Saúde (Bem-estar físico e psicológico).”, é possível perceber que a saúde no trabalho, nem sempre é tida como um fator relevante, uma vez que mediante a escala apresentada, a maior parte das respostas obtidas se localizam sobre o número 5 (exatamente a meio

da escala- 5 respostas). No oitavo indicador h), “Renumerações e outras regalias (horas extraordinárias, prémios).”, os dados reunidos afirmam que os inquiridos não possuem este indicador como um dos elementos que os leva à satisfação profissional mais importante, e que de facto não se apresenta como um fator de motivação, pelo que o grande número de respostas, assenta entre o número 1 e 2 (8 respostas). Por fim, o nono indicador i), “Conjunto de relações de trabalho hierárquicas, funcionais e corporativas, que cria com os restantes funcionários e suporte social).”, não revela grande importância para estes colaboradores, porque cerca de 13 respostas localizam-se entre o número 1 a 5, nesta mesma escala.

Desta forma, é possível perceber que os elementos de satisfação profissional, mediante a importância motivacional de cada membro inquirido, que mais relevância apresentam são, os elementos 4, 5 e 6, ou seja, a valorização e reconhecimento de desempenho, a estabilidade e segurança e as condições físicas de trabalho.

1.4.1.16. Grau de Satisfação dos Inquiridos e dos Entrevistados para com a entidade

Gráfico 15- Grau de Satisfação dos Entrevistados com a entidade



Fonte: Elaboração Própria, 2021

ENTREVISTA)

Relativamente ao grau de satisfação dos entrevistados para com a entidade onde desempenham função laboral, obteve-se uma resposta unânime, no qual todos se sentem satisfeitos.

Gráfico 16- Grau de Satisfação dos Inquiridos com a entidade



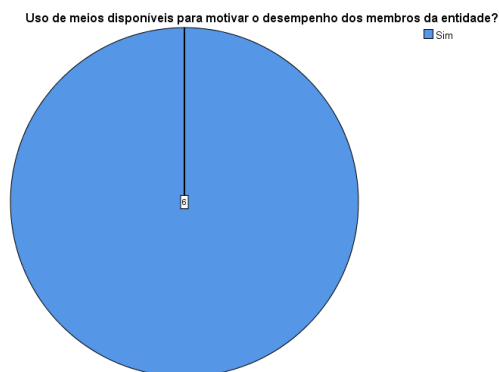
Fonte: Elaboração Própria, 2021

(INQUÉRITO)

Quanto ao grau de satisfação dos colaboradores com a organização onde desempenham função laboral, cerca de 16 dos indivíduos sente-se satisfeito, os restantes 2 encontram-se muito insatisfeitos.

1.4.1.17. Se os Inquiridos e Entrevistados consideram que os Superiores Hierárquicos usam de meios disponíveis para motivar o desempenho dos membros da entidade

Gráfico 17- Uso de meios disponíveis para motivar o desempenho dos entrevistados



Fonte: Elaboração Própria, 2021

(ENTREVISTA)

De modo a perceber se estas entidades usam de meios disponíveis para motivar o desempenho de quem as incorporam, os entrevistados afirmaram na sua totalidade que sim.

Gráfico 18- Uso de meios disponíveis para motivar o desempenho dos Inquiridos



Fonte: Elaboração Própria, 2021
(INQUÉRITO)

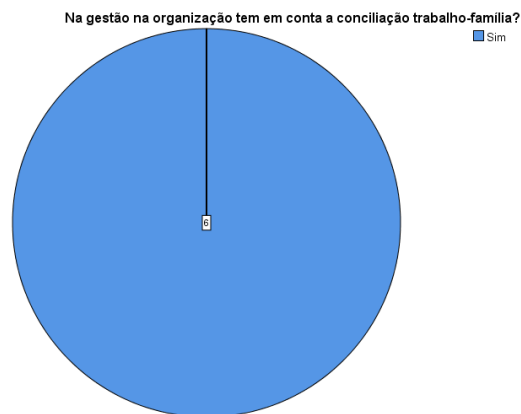
No que concerne aos superiores hierárquicos ou gestores de topo usarem meios para motivarem o desempenho dos seus colaboradores, dos 18 inquiridos, 17 admitem a sua existência.

Neste caso, estamos perante uma opinião positiva, em que a maioria dos colaboradores e membros que incorporam a direção, conseguem notar os esforços realizados pelos superiores hierárquicos das entidades onde exercem função. No entanto, é importante apontar que esses esforços devem ser tidos diariamente. É de facto, relevante que cada entidade analise as políticas que tem adoptado ou então que pretende adotar futuramente, tal como cruzar ações, para que se possa adequar os objetivos da entidade, às metas que se pretendem atingir.

Deste modo, cada entidade estudada pode investir nas suas políticas ou práticas de sucesso, tentando corrigir as suas falhas. O sucesso ou o fracasso da aplicação das políticas e práticas de Gestão De Recursos Humanos, pode vir a causar um impacto positivo ou negativo, no desempenho geral da organização, tal como na motivação, comprometimento e satisfação dos colaboradores.

1.4.1.18. Se os Inquiridos e Entrevistados consideram que gestão na organização têm em conta a conciliação trabalho-família

Gráfico 197- Conciliação das dimensões familiar e profissional por parte da entidade, pelos entrevistados

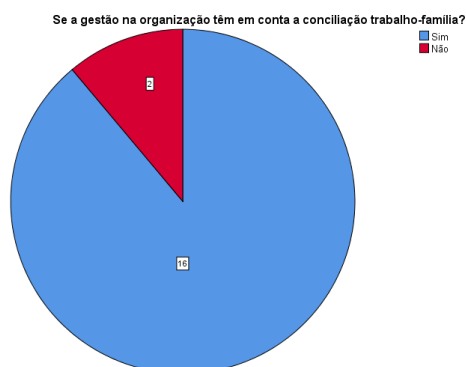


Fonte: Elaboração Própria, 2021

(ENTREVISTA)

Nas OSFL estudadas, segundo os 6 entrevistados, têm-se em consideração toda uma dinâmica e gestão, com a finalidade de se conseguir conciliar as duas dimensões: a laboral e a familiar.

Gráfico 208- Conciliação das dimensões familiar e profissional por parte da entidade, pelos Inquiridos



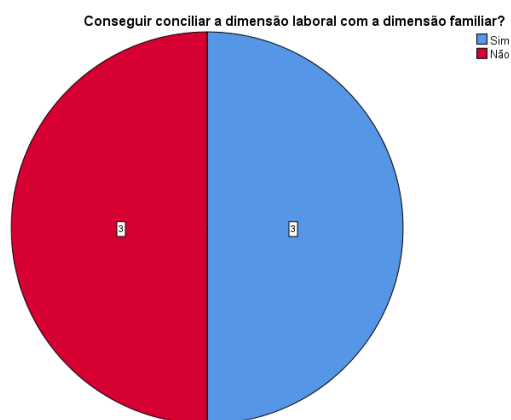
Fonte: Elaboração Própria, 2021

(INQUÉRITO)

Nas OSFL estudadas, segundo 16 inquiridos, a entidade tem consideração toda uma dinâmica e gestão, com a finalidade de se conseguir conciliar as duas dimensões: a laboral e a familiar, sendo que 2 dos 18 inquiridos discordam.

1.4.1.19. Se os Inquiridos e Entrevistados conseguem conciliar a dimensão laboral com a dimensão familiar

Gráfico 21- Conciliação das duas dimensões realizada pelos Entrevistados

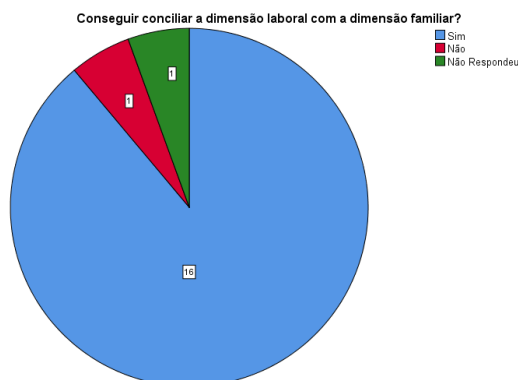


Fonte: Elaboração Própria, 2021

(ENTREVISTA)

Ao perguntar-se se estes membros das OSFL conseguem fazer uma conciliação entre as dimensões familiar e laboral, registou-se uma divisão, em que 3 dos entrevistados responderam que sim e os outros 3 que não.

Gráfico 22- Conciliação das duas dimensões realizada pelos Inquiridos

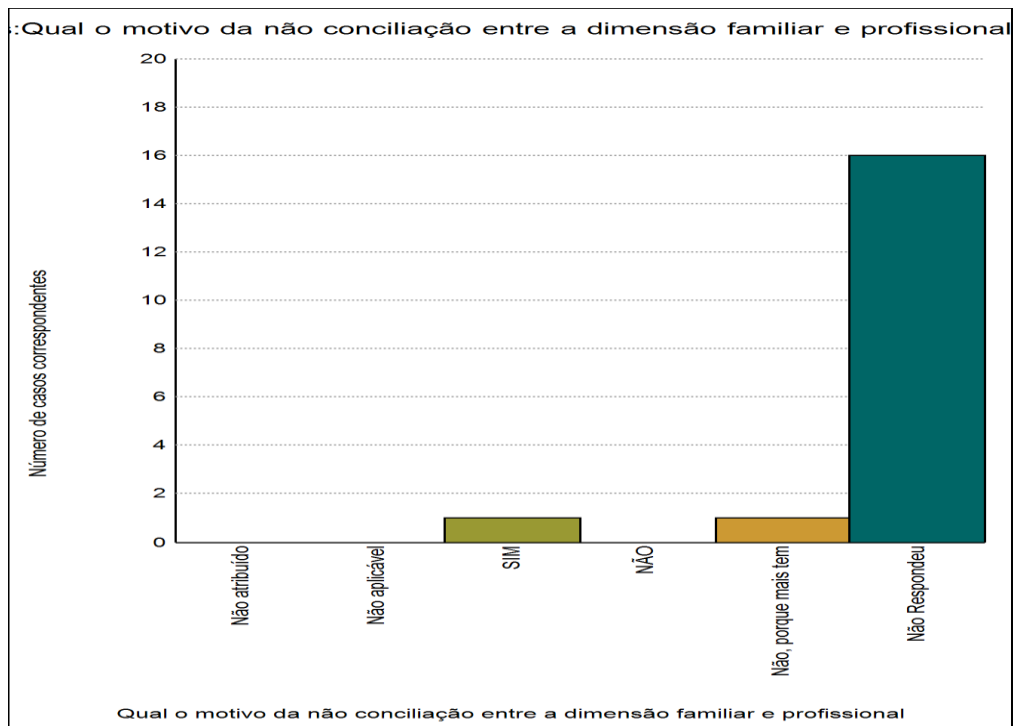


Fonte: Elaboração Própria, 2021

(INQUÉRITO)

Ao perguntar-se se estes colaboradores das OSFL conseguem fazer uma conciliação entre as dimensões familiar e laboral, registou-se uma percentagem de casos afirmativos de aproximadamente 89%. Os restantes afirmaram que não ou não responderam (2 colaboradores).

1.4.1.19.1- Os Inquiridos e Entrevistados não conseguem conciliar a dimensão laboral com a dimensão familiar, porquê?



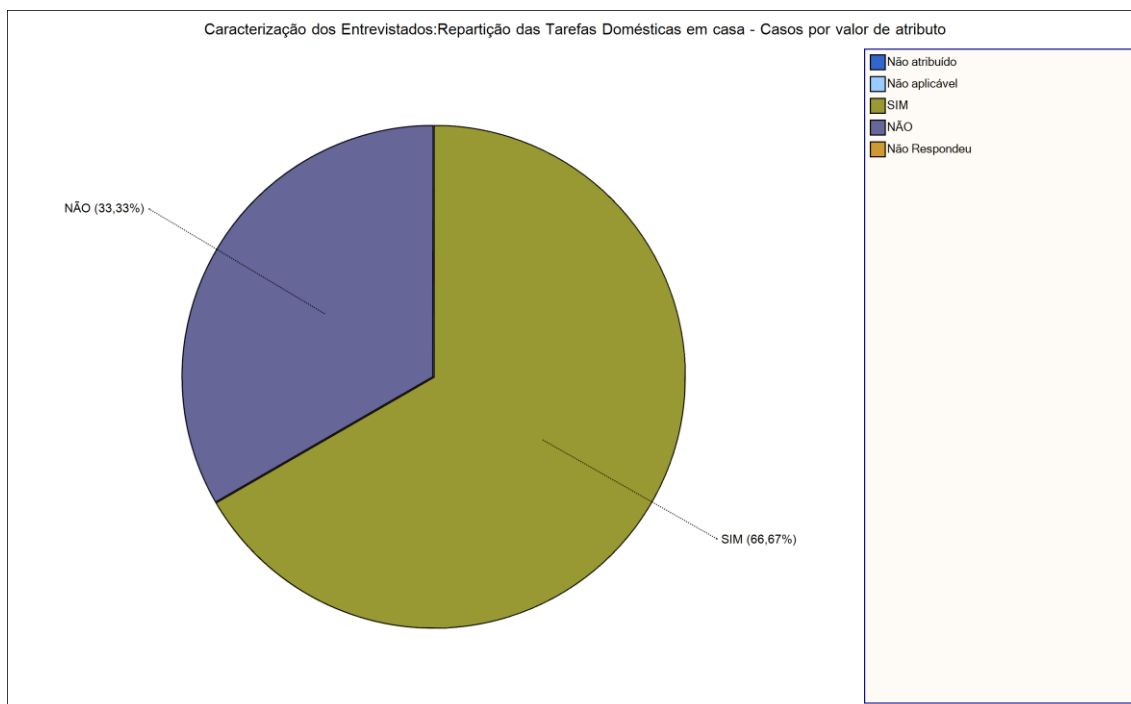
Fonte: Elaboração Própria, 2021

No que diz respeito aos motivos que os inquiridos possuem para os mesmos não conseguirem conciliar as duas dimensões, familiar e profissional, é apenas um, que se trata da resposta de apenas 1 inquirido: “Não, porque passo mais tempo no trabalho, do que em casa”. Um inquirido respondeu afirmativamente e os restantes 16 abstiveram-se.

(INQUÉRITO)

1.4.1.20. Se as tarefas domésticas são repartidas entre todos os membros, em casa dos Inquiridos e dos Entrevistados

Gráfico 25- Repartição de Tarefas Domésticas no agregado familiar dos Entrevistados

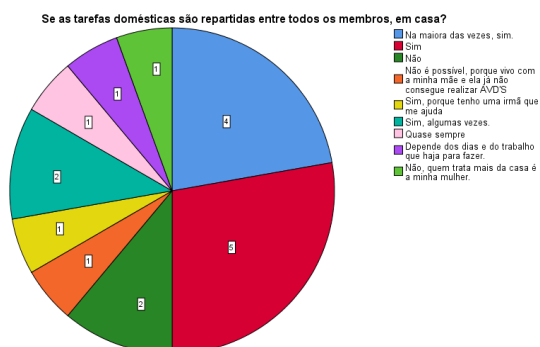


Fonte: Elaboração Própria, 2021

(ENTREVISTA)

Relativamente à repartição das tarefas domésticas, a maior parte dos agregados familiares destes membros fazem uma divisão igualitária, daí as 4 respostas afirmativas, em 6 entrevistados. Então, cerca de 66,67%, ou seja 4 dos entrevistados consideram que nas suas casas as tarefas domésticas são repartidas entre todos os membros, fazendo com que exista uma correta gestão de tempo, já cerca de 33,33% (2 entrevistados), não consideram o mesmo.

Gráfico 26- Repartição de Tarefas Domésticas no agregado familiar dos Inquiridos



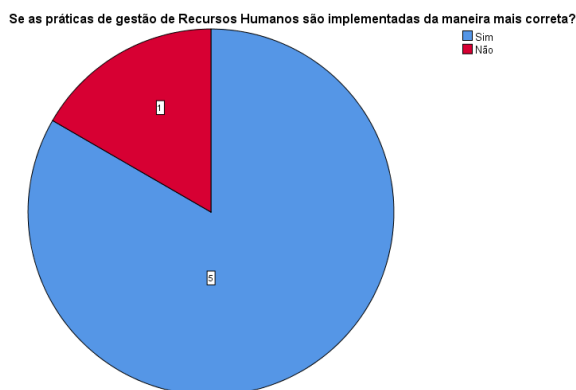
Fonte: Elaboração Própria, 2021

(INQUÉRITO)

Relativamente à repartição das tarefas domésticas, a maior parte dos agregados familiares destes membros fazem uma divisão igualitária, considerando um “sim” de 12 dos inquiridos (incluindo “na maioria das vezes, sim”; “sim, porque tenho uma irmã que me ajuda”; “sim, algumas vezes). Os restantes 6 colaboradores, não assistem no seu dia-a-dia a uma repartição igualitária de tarefas no seu lar, anotando que nem sempre há tempo ou então que esse trabalho fica mais a cargo da mulher, ou ainda que devido a ser-se cuidador informal, o trabalho fica exclusivamente a seu cargo.

1.4.1.21. Se os Inquiridos e Entrevistados consideram que Implementação das práticas de gestão de Recursos Humanos na entidade é executada da maneira mais correta

Gráfico 27- Implementação das práticas de GRH, na visão dos Entrevistados

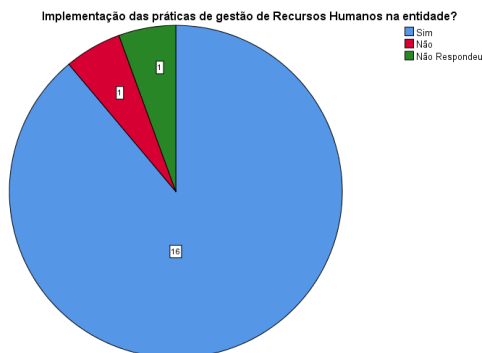


Fonte: Elaboração Própria, 2021

(ENTREVISTA)

Os entrevistados assumem que nas suas entidades, as práticas de Gestão de Recursos Humanos são implementadas da maneira mais correta, à exceção de um entrevistado que não se encontra de acordo.

Gráfico 28- Implementação das práticas de GRH, na visão dos Inquiridos



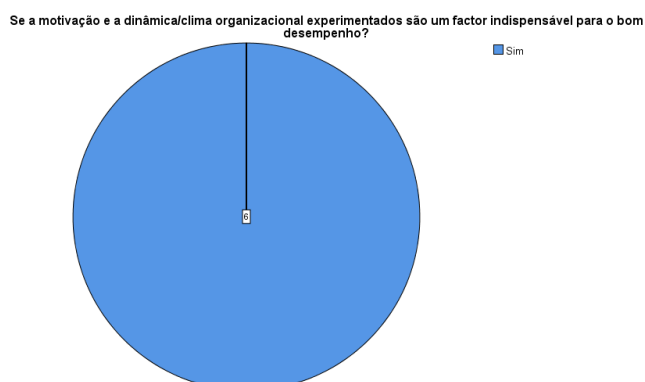
Fonte: Elaboração Própria, 2021

(INQUÉRITO)

Os inquiridos assumem que nas suas entidades, as práticas de Gestão de Recursos Humanos são implementadas da maneira mais correta, à exceção de dois inquiridos, em que um não está de acordo e outro se absteve.

1.4.1.22. Se os Inquiridos e Entrevistados consideram que a motivação e a dinâmica/clima organizacional conduzem ao seu bom desempenho

Gráfico 29- Motivação e dinâmica/clima organizacional como fator de bom desempenho, pelos Entrevistados



Fonte: Elaboração Própria, 2021

(ENTREVISTA)

Nesta questão obteve-se uma resposta unânime por parte de todos os entrevistados. Todos eles defendem que a motivação e a dinâmica/clima organizacional experimentados numa organização são um fio condutor para o bom desempenho dos mesmos.

Gráfico 30- Motivação e dinâmica/clima organizacional como um fator de bom desempenho, pelos Inquiridos



Fonte: Elaboração Própria, 2021

(INQUÉRITO)

Nesta questão obteve-se uma percentagem de aproximadamente 94% de “Sins” por parte de todos os inquiridos, em que há exceção de um deles, todos eles defendem que a motivação e a dinâmica/clima organizacional experimentados numa organização são um fio condutor para o bom desempenho dos mesmos.

1.4.1.23. Se os Inquiridos e Entrevistados consideram que a dinâmica e o clima organizacional que experimenta na entidade é positivo

Gráfico 31-Clima organizacional vivido pelos Entrevistados



Fonte: Elaboração Própria, 2021

(ENTREVISTA)

Os 6 entrevistados, na entidade onde desempenham função experimentam um clima que consideram positivo.

Gráfico 32- Clima organizacional vivido pelos Inquiridos



Fonte: Elaboração Própria, 2021

(INQUÉRITO)

Cerca de 17 dos inquiridos sente que na entidade onde desempenham função experimentam se vive um clima positivo.

1.4.1.24. Se os Inquiridos e Entrevistados consideram que o Vírus do COVID-19 fez com que a entidade onde exerce função laboral crescesse

Gráfico 339- Crescimento da entidade face ao COVID-19, pelos Entrevistados

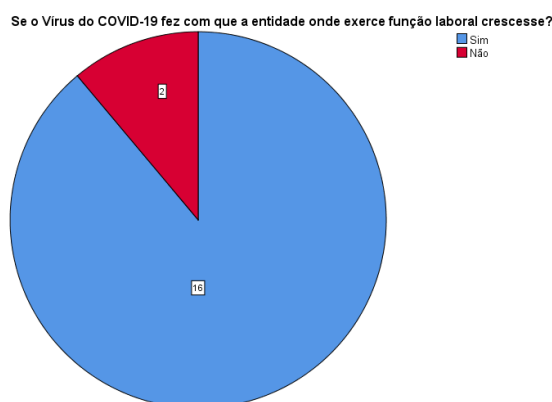


Fonte: Elaboração Própria, 2021

(ENTREVISTA)

Com toda uma Pandemia, a COVID-19, 5 dos entrevistados afirmam que a entidade cresceu muito, com todos os obstáculos que se colocaram no seu caminho.

Gráfico 34- Crescimento da entidade face ao COVID-19, pelos Inquiridos



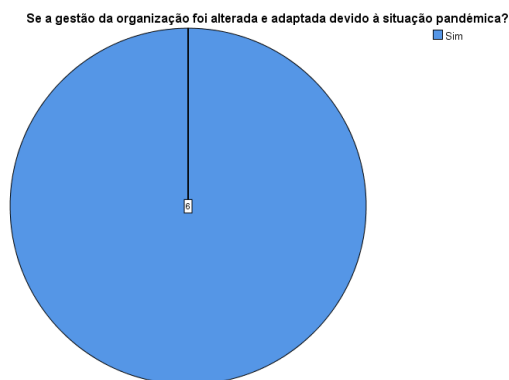
Fonte: Elaboração Própria, 2021

(INQUÉRITO)

Com toda uma Pandemia, a COVID-19, 16 dos colaboradores entrevistados afirmam que a entidade cresceu muito, com todos os obstáculos que se colocaram no seu caminho.

1.4.1.25. Se os Inquiridos e Entrevistados consideram que a gestão da organização foi alterada e adaptada, devido à pandemia

Gráfico 35- Gestão da entidade perante a situação pandémica, pelos Entrevistados

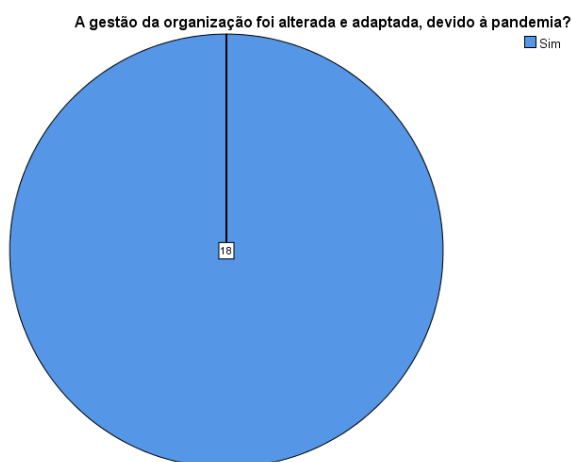


(ENTREVISTA)

Fonte: Elaboração Própria, 2021

Os entrevistados, na sua totalidade, viram a entidade onde desempenham função laboral a adaptar e a alterar as suas práticas em função da realidade vivida, ou seja, face à Pandemia do COVID-19.

Gráfico 36- Gestão da entidade perante a situação pandémica, pelos Inquiridos



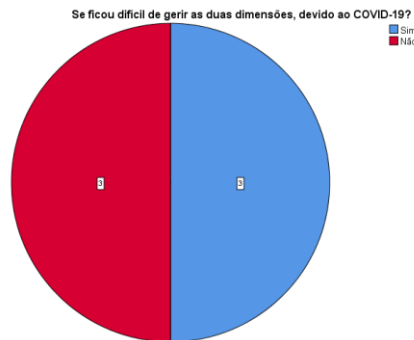
Fonte: Elaboração Própria, 2021

(INQUÉRITO)

Os inquiridos, na sua totalidade, viram a entidade onde desempenham função laboral a adaptar e a alterar as suas práticas em função da realidade vivida, ou seja, face à Pandemia do COVID-19.

1.4.1.26. Se os Inquiridos e Entrevistados consideram que o vírus do COVID-19 fez com que ficasse difícil gerir a dimensão pessoal com a dimensão laboral

Gráfico 37- Dificil conciliação entre as dimensões: familiar e profissional face ao COVID-19, pelos Entrevistados

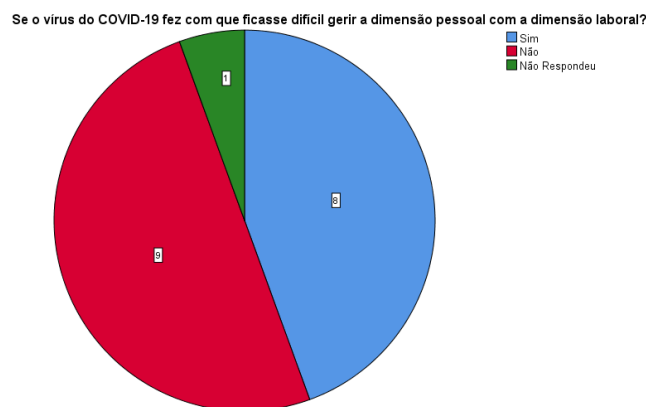


Fonte: Elaboração Própria, 2021

(ENTREVISTA)

Nesta questão, os entrevistados ficaram divididos numa percentagem de 50%, ou seja metade destes (3), viram a conciliação entre as dimensões: familiar e laboral a tornar-se difícil, enquanto que os restantes (3) não.

Gráfico 38- Difícil conciliação entre as dimensões familiar e profissional face ao COVID-19, pelos Inquiridos



Fonte: Elaboração Própria, 2021

(INQUÉRITO)

Nesta questão, os colaboradores ficaram divididos numa percentagem de 50%, ou seja metade destes (9), conseguiram, dentro da normalidade, conciliar as duas dimensões: familiar e laboral, enquanto que os restantes, (8) não conseguiram e de 1 dos colaboradores, não se obteve resposta.

1.4.1.27. Nível de Conciliação entre a dimensão familiar e laboral dos Inquiridos e dos Entrevistados com a entidade

No que tange ao nível de conciliação, entre a dimensão familiar e a dimensão laboral, esta foi preenchida mediante uma escala de 1 a 5 (1-Nunca/ 2-Raramente/ 3-Às vezes/

4-Muitas vezes/ 5-Sempre) pelos entrevistados e pelos inquiridos, onde se avaliou os seguintes indicadores:

- a) Consigo colmatar todas as minhas necessidades, assegurando o equilíbrio entre a minha vida pessoal e os objetivos da organização;
- b) Consigo conciliar a dimensão laboral, com a dimensão familiar;
- c) O meu trabalho influencia o ambiente vivido em casa;
- d) Quando estou “em família”, consigo abstrair-me dos problemas do trabalho;
- e) O ambiente familiar é condicionado pela falta de tempo;
- f) A minha família torna-se uma “segunda opção”, devido à minha profissão;
- g) Tenho tempo de sobra, para dar atenção à minha família, após a execução do número de horas laborais;
- h) O ambiente que experimento na entidade onde trabalho, condiciona outras dimensões, entre as quais: a pessoal e social;
- i) Realizo trabalho em casa, que deveria ser executado no local onde exerço trabalho;
- j) O meu trabalho exige que eu despenda de algumas horas extra;
- k) A minha profissão não interfere rigorosamente em nada, nas relações interpessoais que estabeleço;
- l) O meu trabalho permite que eu faça, uma gestão adequada do tempo;
- m) O meu trabalho, faz com que eu “transporte” um pouco de stress para casa;
- n) Quando não estou em contexto profissional, tenho algum tempo disponível para poder executar atividades de lazer;
- o) A minha família compreende todos os esforços que faço, relativamente à entidade onde exerço função;
- p) Sinto uma “sobrecarga” em casa, após a chegada do trabalho;
- q) Na minha residência, todo o trabalho doméstico é repartido de forma igualitária;
- r) Sinto-me motivado em ir executar a minha função, a cada novo dia;
- s) O tratamento de colaboradores, independentemente da idade, do seu género e do seu cargo ocupado, é igualitário e sem preconceito;
- t) A organização realiza confraternizações ou atividades de lazer entre os colaboradores e a sua família;
- u) A organização dispõe de algumas políticas que auxiliam a conciliação entre a dimensão familiar e dimensão laboral;

- v) A organização tem em atenção, todas as dimensões referentes à vida dos colaboradores.

(ENTREVISTA)

Quanto ao primeiro indicador a), “Consigo colmatar todas as minhas necessidades, assegurando o equilíbrio entre a minha vida pessoal e os objetivos da organização.”, os entrevistados mostram alguma dificuldade neste aspeto, pelo que as respostas sondam 2 raramente, a às vezes e 3 muitas vezes. No segundo indicador b), “Consigo conciliar a dimensão laboral, com a dimensão familiar.”, os indivíduos revelam alguma dificuldade no realizar desta prática, saindo como resultado 2 raramente, 1 às vezes e 3 muitas vezes. No terceiro indicador c), “O meu trabalho influencia o ambiente vivido em casa.”, quem respondeu a esta entrevista diz-nos que de qualquer modo, existe sempre influência laboral face à dimensão familiar (4 às vezes + 2 sempre). No quarto indicador d), “Quando estou “em família”, consigo abstrair-me dos problemas do trabalho.”, nem sempre é o que acontece com estes indivíduos, uma vez que com 2 deles raramente se consegue abstrair, outros 2 algumas vezes e 2 muitas vezes. No quinto indicador e), “O ambiente familiar é condicionado pela falta de tempo.”, raramente acontece apenas e só com 1 dos entrevistados, enquanto que com os 5 restantes é o que se sucede (3 às vezes e 2 sempre). No sexto indicador f), “A minha família torna-se uma “segunda opção”, devido à minha profissão.”, a maioria respondeu que a sua família nunca se torna numa segunda opção (3 entrevistados). No sétimo indicador g), “Tenho tempo de sobra, para dar atenção à minha família, após a execução do número de horas laborais.”, o tempo destes colaboradores para este efeito é, de facto, escasso, uma vez que nos deparamos com 4 nunca e 2 às vezes. No oitavo indicador h), “O ambiente que experimento na entidade onde trabalho, condiciona outras dimensões, entre as quais: a pessoal e social.”, as opiniões ficaram extremamente repartidas, e que se obteve “50/50”, 3 respostas pelo raramente e 3 respostas pelo muitas vezes. No nono indicador i), “Realizo trabalho em casa, que deveria ser executado no local onde exerço trabalho.”, a maioria dos entrevistados (3), revela que nunca ou raramente acontece com eles, ao invés dos restantes (2 às vezes + 1 muitas vezes). No décimo indicador j), “O meu trabalho exige que eu despenda de algumas horas extra.”, é visível que estes colaboradores despendem de algumas horas do seu tempo “não-laboral”, para a execução de atividades ou funções laborais (1 raramente + 3 às vezes + 1 muitas vezes + 1 sempre)- No décimo primeiro indicador k), A minha profissão não interfere

rigorosamente em nada, nas relações interpessoais que estabeleço.”, as respostas dadas ficam muito à quem, uma vez que 3 membros revelam que nunca ou raramente isso ocorre, enquanto que com os outros 3, às vezes isso ocorre. No décimo segundo indicador l), “O meu trabalho permite que eu faça, uma gestão adequada do tempo.”, todas as respostas encontram-se bem repartidas, onde a maioria (3 entrevistados) revela que o trabalho lhe permite fazer uma gestão adequada do seu tempo, apenas às vezes, os restantes, nunca ou raramente o conseguem fazer (2 entrevistados) ou então, muitas vezes (1 entrevistado). No décimo terceiro indicador m), “O meu trabalho, faz com que eu “transporte” um pouco de stress para casa.”, os entrevistados afirmam que algumas ou muitas vezes isso acaba por acontecer com eles, como dita a maioria das respostas obtidas (4 respostas. No décimo quarto indicador n), “Quando não estou em contexto profissional, tenho algum tempo disponível para poder executar atividades de lazer.”, é o que realmente se passa com os 6 membros que incorporam a direção, em que 3 deles tiveram como resposta às vezes e 3 muitas vezes. No décimo quinto indicador o), “A minha família compreende todos os esforços que faço, relativamente à entidade onde exerço função.”, apenas 1 entrevistado nos diz que o seu agregado familiar o compreende neste aspeto, os restantes indicam que raramente o fazem com ele (2 entrevistados) ou apenas às vezes (1 entrevistado). No décimo sexto indicador p), “Sinto uma “sobrecarga” em casa, após a chegada do trabalho.”, a maioria dos colaboradores afirma que nunca possui este sentimento de “sobrecarga” (3 respostas), ao contrário dos 3 restantes que o possuem algumas ou muitas vezes (2+1). No décimo sétimo indicador q), “Na minha residência, todo o trabalho doméstico é repartido de forma igualitária.”, os entrevistados revelam que sim ou que não, ou então somente algumas vezes, ou seja, 3 responderam que as tarefas domésticas são sempre repartidas por todos os que vivem consigo, 2 deles que raramente o mencionado acontece e ainda 1 entrevistado, que afirma que só algumas vezes. No décimo oitavo indicador r), “Sinto-me motivado em ir executar a minha função, a cada novo dia.”, os 6 indivíduos mostram que a sua motivação para exercer função nunca se perde na totalidade e por isso, obteve-se 1 às vezes, 3 muitas vezes e 2 sempre. No décimo nono indicador s), “O tratamento de colaboradores, independentemente da idade, do seu género e do seu cargo ocupado, é igualitário e sem preconceito.”, é sempre bem realizado pela maioria das entidades como dita a maioria (3 colaboradores), enquanto que nas restantes 3 entidades, só é feito muitas vezes (1), algumas vezes (1) ou raramente (1). No vigésimo indicador t), “A organização realiza confraternizações ou atividades de lazer entre os colaboradores e a

sua família.”, é revelado que as entidades em estudo raramente realizam atividades em prol do lazer dos membros que as incorporam (4 raramente, 1 às vezes, 1 muitas vezes). No vigésimo primeiro indicador u), “A organização dispõe de algumas políticas que auxiliam a conciliação entre a dimensão familiar e dimensão laboral.”, as entidades estudadas, segundo os 6 entrevistados, raramente ou apenas às vezes apresentam políticas que lhes permitam conciliar a sua vida familiar, com a profissional de uma melhor forma. Por último, o vigésimo segundo indicador v), “A organização tem em atenção, todas as dimensões referentes à vida dos colaboradores.”, os entrevistados revelam que 4 das entidades em análise, raramente o fazem, enquanto que as 2 restam, o executa, às vezes ou pontualmente.

(INQUÉRITO)

No que respeita ao primeiro indicador a), “Consigo colmatar todas as minhas necessidades, assegurando o equilíbrio entre a minha vida pessoal e os objetivos da organização.”, quase todos os inquiridos (12 muitas vezes + 4 sempre) o conseguem realizar, à exceção de 2 inquiridos que só conseguem o mesmo, às vezes. No segundo indicador b), “Consigo conciliar a dimensão laboral, com a dimensão familiar.”, pode verificar-se que os colaboradores, na sua maioria, conseguem-no fazer, sendo que se obteve 4 respostas “às vezes” e uma abstenção. No terceiro indicador c), “O meu trabalho influencia o ambiente vivido em casa.”, à exceção de 1 inquirido, cerca de 17 colaboradores vêm o seu ambiente familiar a ser afectado por assuntos de cariz laboral (10 às vezes, 3 muitas vezes 4 sempre). No quarto indicador d), “Quando estou “em família”, consigo abstrair-me dos problemas do trabalho.”, 11 inquiridos muitas vezes ou quase sempre o conseguem fazer, contudo existem alguns membros destas entidades que nem sempre se conseguem abstrair das preocupações laborais (7 inquiridos). No quinto indicador e), “O ambiente familiar é condicionado pela falta de tempo.”, revela que não (5 nunca + 4 raramente) e as restantes respostas ditam que algumas vezes o descrito acontece, ou até muitas vezes (5 às vezes + 3 muitas vezes). No sexto indicador f), “A minha família torna-se uma “segunda opção”, devido à minha profissão.”, a maioria dos resultados afirma que isso não acontece, existindo 5 nunca e 8 raramente, como respostas deles. No sétimo indicador g), “Tenho tempo de sobra, para dar atenção à minha família, após a execução do número de horas laborais.”, os colaboradores afirmam que o têm na maioria da vezes (7 às vezes, 6 muitas vezes, 1 raramente 1 nunca). No oitavo indicador h), “O ambiente que experimento na entidade onde

trabalho, condiciona outras dimensões, entre as quais: a pessoal e social.”, as opiniões encontram-se divididas de uma forma bem igualitária, onde não se consegue perceber muito bem qual a realidade vivida nestas entidades (4 nunca, 5 raramente, 6 às vezes, 2 muitas vezes, 1 não respondeu). No nono indicador i), “Realizo trabalho em casa, que deveria ser executado no local onde exerço trabalho.”, a maioria não o faz, ou seja, cerca de 13 colaboradores, os restantes 5 fazem-no embora 2 deles esporadicamente, 2 muitas vezes e de um dos colaboradores não se obteve qualquer tipo de resposta. No décimo indicador j), “O meu trabalho exige que eu despenda de algumas horas extra.”, a maioria afirma que não, cerca de 11 inquiridos e os 7 restantes dizem que sim. No décimo primeiro indicador k), “A minha profissão não interfere rigorosamente em nada, nas relações interpessoais que estabeleço.”, as opiniões dos colaboradores regem-se na maioria pelo não (4 nunca + 8 raramente + 2 às vezes + 4 muitas vezes). No décimo segundo indicador l), “O meu trabalho permite que eu faça, uma gestão adequada do tempo.”, a maioria dos colaboradores diz-nos que o seu trabalho lhes permite realizar uma gestão adequada do tempo (13 colaboradores), sendo que 2 deles dizem que nem sempre isso é possível e os 3 restantes, nunca, raramente ou não respondeu. No décimo terceiro indicador m), “O meu trabalho, faz com que eu “transporte” um pouco de stress para casa.”, apenas nos é revelado que o mesmo não acontece com 1 colaborador, os restantes abarcam para o seu ambiente familiar, problemas e realidades vividas nas entidades que provocam stress (17 inquiridos). No décimo quarto indicador n), “Quando não estou em contexto profissional, tenho algum tempo disponível para poder executar atividades de lazer.” Cerca de 15 inquiridos tem tempo para praticar atividades lúdicas, o que raramente acontece com 2 dos inquiridos e o restante não respondeu. No décimo quinto indicador o), “A minha família compreende todos os esforços que faço, relativamente à entidade onde exerço função.”, é-nos revelado que nem sempre os agregados destes colaboradores entendem os esforços despendidos pelos mesmos à sua entidade empregadora (10 às vezes, 2 muitas vezes, 5 sempre e 1 não resposta). No décimo sexto indicador p), “Sinto uma “sobrecarga” em casa, após a chegada do trabalho.”, a opinião dos inquiridos encontra-se bem dividida ao longo dos valores existentes nesta escala, como se pode verificar: 1 nunca, 5 raramente, 4 às vezes, 2 muitas vezes, 3 sempre 3 não respostas. No décimo sétimo indicador q), “Na minha residência, todo o trabalho doméstico é repartido de forma igualitária.”, a maioria das respostas diz-nos que nem sempre isso acontece (1 nunca, 6 raramente e 3 às vezes), contando com apenas 7 respostas positivas (4 muitas vezes + 3 sempre). No décimo

oitavo indicador r), “Sinto-me motivado em ir executar a minha função, a cada novo dia.”, a maioria dos inquiridos revela-se motivado em exercer a sua função laboral, 15 inquiridos, à exceção de 2 que nem sempre se encontram nesse estado. Não se obteve uma resposta de 1 inquirido. No décimo nono indicador s), “O tratamento de colaboradores, independentemente da idade, do seu género e do seu cargo ocupado, é igualitário e sem preconceito.”, é realizado da maneira mais adequada possível, segundo o que nos contam as opiniões destes colaboradores (12 sempre, 3 muitas vezes, 2 às vezes, 1 raramente). No vigésimo aspeto t), “A organização realiza confraternizações ou atividades de lazer entre os colaboradores e a sua família.”, é visível ao realizar esta análise que estas entidades o fazem algumas vezes (3 às vezes + 5 muitas vezes + 2 sempre). No vigésimo primeiro indicador u), “A organização dispõe de algumas políticas que auxiliam a conciliação entre a dimensão familiar e dimensão laboral.”, faz-nos perceber que estas entidades não dispõem de quase nenhuma políticas que possibilitem efetuar uma conciliação entre as duas dimensões mais importantes da vida do ser humano (4 nunca + 6 raramente + 5 às vezes + 1 muitas vezes + 1 sempre). Por fim, o vigésimo segundo indicador v), “A organização tem em atenção, todas as dimensões referentes à vida dos colaboradores.”, a opinião dos inquiridos dita ser positiva, ou seja, que as entidades se preocupam com a vida dos seus recursos humanos, tal como das várias dimensões onde os mesmos se inserem, (1 raramente, 6 às vezes, 3 muitas vezes, 7 sempre e 1 não resposta) embora não disponham de muitas políticas que venha a apoiar esta preocupação.

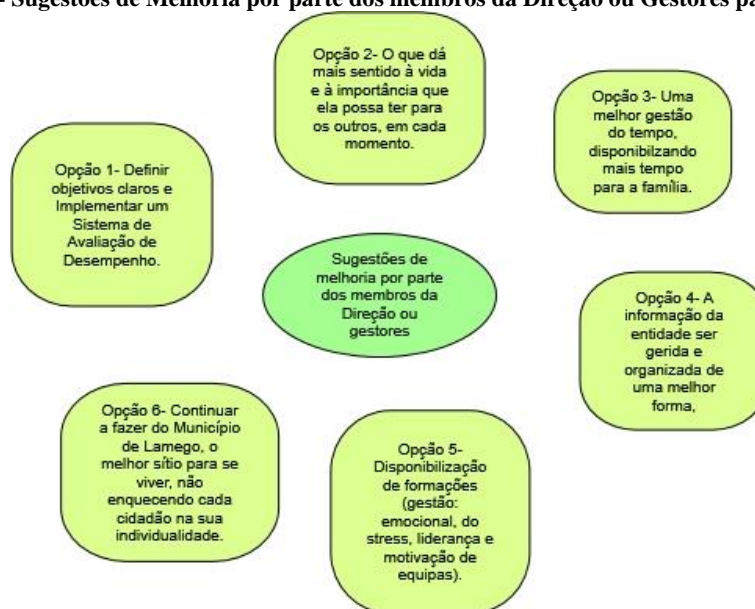
1.4.1.28. Sugestões de melhoria e para a contribuição de uma maior satisfação e motivação dos membros da entidade

Por último, mas não menos importante e porque entendo que a voz dos colaboradores e todos os membros que incorporam uma entidade se deve fazer ouvir, deixei a oportunidade dos inquiridos e dos entrevistados poderem propôr as suas sugestões de melhoria. A finalidade seria a de perceber o que os motiva e satisfaz na entidade onde desempenham função laboral, tal como deduzir o que se pode vir a fazer para melhorar o nível de satisfação e motivação dos mesmos.

Contrariamente ao idealizado, nem todos os inquiridos e entrevistados aceitaram o desafio, o que leva ao questionamento e à ponderação se na realidade destas entidades são apenas os superiores hierárquicos que não têm em conta a “voz dos

membros/colaboradores” ou se os próprios não estão mentalmente preparados para falar ou participarem ativamente, possuindo algum receio. De facto, dos 6 entrevistados, apenas 5 deram uso da sua voz e dos 18 colaboradores inquiridos, só 14 aceitaram o desafio.

Ilustração 19- Sugestões de Melhoria por parte dos membros da Direção ou Gestores para as entidades



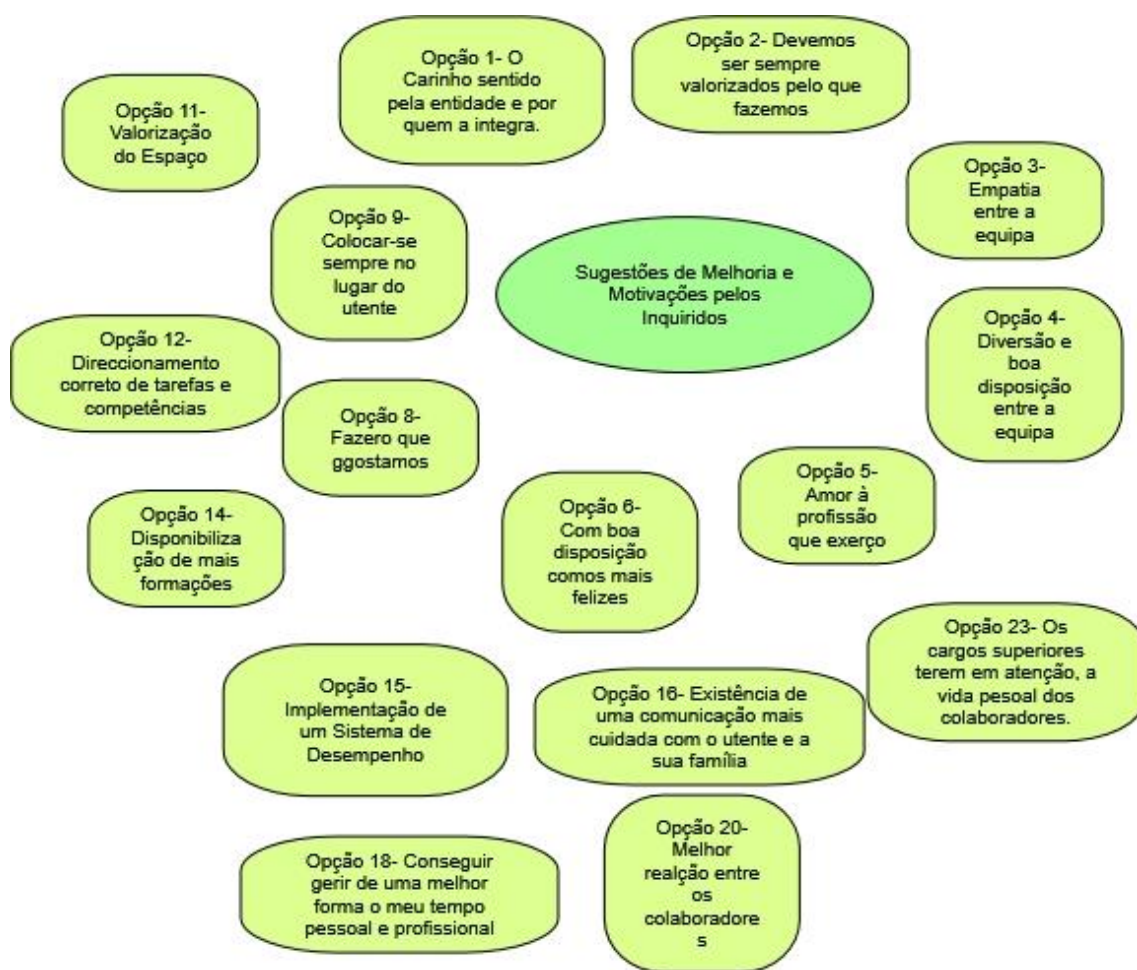
Fonte: Elaboração Própria, 2021

(ENTREVISTA)

SUGESTÕES:

- 1- Definir objetivos claros e Implementar um Sistema de Avaliação de Desempenho.
- 2- O que dá mais sentido à vida é a importância que ela possa ter para os outros, em cada momento.
- 3- Uma melhor gestão do tempo, disponibilizando mais tempo para a família.
- 5- A informação da entidade ser gerida e organizada de uma melhor forma.
- 6- Disponibilização de formações (gestão: emocional, do stress, liderança e motivação de equipas.)
- 8- Continuar a fazer do Município de Lamego, o melhor sítio para se viver, não esquecendo que cada cidadão na sua individualidade.

Ilustração 20- Sugestões de Melhoria para as entidades e Motivações pelos Inquiridos



Fonte: Elaboração Própria, 2021

(INQUÉRITO)

SUGESTÕES:

- 1- Devemos ser sempre valorizados pelo que fazemos.
- 2- Empatia entre a equipa.
- 3- Diversão e boa disposição entre a equipa.
- 4- Amor à profissão que exerço.
- 5- Com boa disposição somos mais felizes.
- 8- Fazer o que gostamos.
- 9- Colocar-se sempre no lugar do utente.
- 11- Valorização do Espaço.
- 12- Direcção de tarefas e competências.
- 14- Disponibilização de mais formações.
- 15- Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho.
- 16- Existência de uma comunicação e interação mais cuidada com o utente e a sua família.
- 18- Conseguir gerir de uma melhor forma o meu tempo pessoal e profissional.

20- Melhor relação entre colaboradores.

23- Os cargos superiores terem em atenção, a vida pessoal dos colaboradores.

NR- Não respondeu

IV.1.4- A Entrevista Semiestruturada

De acordo com os dados recolhidos, através das respostas/opiniões fornecidas pelos 6 membros que integram as direções das 6 entidades em estudo, um colaborador quando é recrutado para as mesma, deve-lhe ser comunicada toda a informação pertinente, à cerca do espaço onde vai executar função, tal como os objetivos da sua tarefa e concomitantemente, as metas da entidade empregadora, sem esquecer os seus valores e missão.

Quando um colaborador é admitido, deve ser acompanhado inicialmente pela chefia e ser-lhe prestado algum apoio, tanto pela parte da direção como pelos seus colegas de trabalho. Nas entidades estudadas, o que foi mencionado anteriormente, nem sempre acontece, tal como os mesmos se sentem 100% seguros no seu emprego. As competências dos novos membros, nem sempre são avaliadas da melhor forma. No entanto, é fornecida a estes indivíduos a possibilidade de concorrerem a vagas, para que possam vir a exercer novas funções nas organizações.

Um dos aspetos onde estas 6 entidades falham “redondamente”, é o facto não proporcionarem aos novos membros que recentemente são admitidos, um programa de integração inicial. Posteriormente, a avaliação de desempenho executada pela gestão de topo, apenas é realizada por uma das entidades, baseando-se no cumprimento de metas de formação e aprendizagem. Mediante a análise executada, é de verificar, que nem sempre os colaboradores têm direito a benefícios ou outras regalias, pelo que as oportunidades de os mesmos progredirem na sua carreira também são escassas ou não existem mesmo. Posto isto, é revelado que ‘fica muito ao lado’ das decisões tomadas pelas direções, o objetivo dos colaboradores evoluírem nas várias dimensões (individuais ou coletivas/grupais). Pode ainda dizer-se que algumas destas entidades, apostam na formação e capacitação dos seus membros, mas não a têm como prioridade. Os colaboradores devem participar ativamente, nas entidades onde exercem funções laborais, no entanto, só em algumas das instituições se verifica a sua participação assídua e pontual, em assuntos organizacionais, como por exemplo: reuniões mensais ou definição dos seus objetivos de trabalho. A maioria dos entrevistados confessa que, os

colaboradores deveriam participar mais neste campo, pois poderia vir a motivá-los mais um pouco e despertar interesse nos mesmos. Nem sempre é mostrada ou relatada a situação financeira destas organizações, nem dada informação regular sobre as suas estratégias. Estas entidades sem fins lucrativos, apenas 2 das 6 escolhidas, contem práticas que permitem aos sus colaboradores, a conciliação familiar e laboral. Assim, é de prever, que nem todas se mostram flexíveis, aquando alguma eventualidade no decorrer do dia-a-dia de quem as integra, levando a que a sus definição da carga horária, nem sempre seja a mais adequada.

Desta forma, indo ao encontro de como as práticas de Gestão de Recursos Humanos são aplicadas nestas entidades, as mesmas são executadas da maneira mais correta, pelo que se irá refletir no nível de comprometimento de cada colaborador para com a sua profissão. Todos os entrevistados a quem foram postas todas estas questões, dizem vestir a “camisola da entidade a 100%”, sentindo-se emocionalmente ligados a ela, tendo a mesma um grande significado para todos eles. Os 6 entrevistados das 6 entidades diferentes afirmam que, não pretendem sair das instituições onde prestam serviço de momento, pois seria penalizador para todos eles, uma vez que outras poderiam não cobrir os benefícios que encontram nestas.

Estes membros não entendem a sua função laboral e o seu desempenho como uma “obrigação”, pelo que se as abandonassem não sentiriam grande sentimento de culpa, mostrando-se sempre abertos a novas oportunidades de emprego, ou alterações laborais que possam vir a ocorrer. Contudo, estes dizem-se leais para com a sua entidade empregadora, sentindo um grande dever para com ela, uma vez que os acolheu. A maioria dos entrevistados considera que passa mais tempo dentro da entidade, do que fora dela, acabando por confessar que nem sempre existe tempo disponível para lazer ou para a sua dimensão familiar.

Relativamente, ao que faz com que os colaboradores das entidades se comprometam com a mesma e com o trabalho que desempenham, está de origem no seu nível de satisfação e motivação. Todos os entrevistados se mostram satisfeitos com o seu desempenho para com a entidade, tal como a imagem que esta faz transparecer para o seu ambiente externo. Estes consideram-se satisfeitos com a sua participação e envolvimento nas atividades que decorrem nestas instituições (tenham elas ou não algum objetivo, como por exemplo: melhoria ou desenvolvimento).

O tipo de comunicação usadas nestas entidades, seja ela entre colaboradores, com a direção técnica ou com a gestão de topo, tem resultado bem, ou seja, é considerada pelos 6 membros, “uma boa comunicação”, onde estes se sentem realmente satisfeitos com a mesma. Porém, a forma como são dados a conhecer os objetivos individuais e colectivos destas instituições, tal como é avaliado o desempenho da mesma, não é vista com “os melhores olhos”, por estes 6 indivíduos. Já o sistema de recompensas, bem como o ambiente/dinâmica organizacional, as relações interpessoais estabelecidas, traduzem muita satisfação nas respostas que se obtiveram.

Quando se aborda o tema “horário laboral”, os membros das entidades consideram que nem sempre são aplicados da maneira mais correta e justa, mas que ao invés do esperado, as entidades lhes permitem conciliar todas as suas dimensões de vida (trabalho-família), sendo que por vezes apresentam iniciativas para facilitarem essa mesma conciliação. Cerca de 5 entidades também lhes possibilitam a sua capacitação e formação profissional, já a entidade que resta, não abre mão para estas oportunidades. As 6 entidades estudadas oferecem algumas oportunidades, no âmbito do bem-estar, aos seus colaboradores, sendo todos eles tratados de igual forma, sem algum tipo de diferenciação visível. Todos eles se sentem satisfeitos com a função que executa, e da forma, como todo o seu trabalho é valorizado e reconhecido.

Quanto toca aos elementos de satisfação profissional, mediante a importância motivacional atribuída por cada membro entrevistado, os que mais relevância apresentam são: a realização profissional e pessoal; a autonomia e poder (margem de liberdade e poder no exercício das tarefas que desempenha, tal como a responsabilidade e independência) e a saúde (bem-estar físico e psicológico).

Quanto ao nível de conciliação entre as dimensões familiar e laboral, destes entrevistados, estes mostram sentir uma ligeira dificuldade no gerir de todo o seu tempo. Estes conseguem colmatar todas as suas necessidades, embora considerem que muitas das vezes haja um “desequilíbrio”, entre o tempo despendido com o trabalho e o tempo despendido com outras áreas da sua vida. Os entrevistados afirmam que, quase sempre o seu trabalho/profissão influencia o seu ambiente familiar, pelo que, quando estes 6 indivíduos se encontram fora do seu trabalho, nem sempre conseguem abstrair-se dos problemas vividos em contexto laboral. Posto isto, muito do tempo destes membros é ocupado pela sua função laboral, deixando que a família passe para um segundo plano.

Estes tentam gerir o seu tempo da melhor forma que se sentem capazes, para que a família não vire “uma segunda opção”, mas por vezes, é difícil isto não acontecer, uma vez que levam consigo para casa, trabalho que deveria ser executado no interior das entidades, ocupando-lhes assim horas que deveriam ser dedicadas a descanso e lazer.

Tudo isto pode resultar na “não-compreensão”, por parte do seu agregado familiar, relativamente a todos os esforços que os mesmos fazem para ter tempo para “tudo”.

O que acontece na maioria das vezes, é que os colaboradores “acarretam” um por de *stress*, do seu trabalho para as suas casas, que é o que acontece com os entrevistados. Os membros que integram estas 6 entidades, revelam ter algum tempo que dedicam a atividades “não-laborais” e de lazer, concluindo que conseguem conciliar estas 2 dimensões, não sofrendo grandes problemas. Não lhes é causado qualquer sentimento de “sobrecarga” quando chegam do trabalho a suas casas, uma vez que as tarefas domésticas são maioritariamente bem repartidas por todos os membros que habitam no seu lar.

Os entrevistados sentem-se motivados em ir desempenhar a sua função laboral a cada amanhecer, uma vez que na maioria dos entrevistados (4), todos são tratados de igual forma, sem qualquer tipo de preconceito aparente. No entanto estas entidades, nem sempre estão aptas e a fim de realizarem ações que venham a motivar e posteriormente a satisfazer, aqueles que as integram. Raramente apresentam novas propostas, seja para uma melhor conciliação das dimensões laborais e pessoais dos trabalhadores ou então numa outra área.

É possível concluir que, as entidades em estudo, nem sempre têm atenção, quando se fala em gestão, às várias dimensões referentes à vida dos seus colaboradores. E agora mediante, toda a situação pandémica atual, que se vive, essa atenção deveria ser redobrada.

IV.1.5- O Inquérito por Questionário

De acordo com os dados recolhidos através das respostas/opiniões fornecidas pelos 18 colaboradores que integram as entidades em estudo, podemos referir que quanto ao seu nível de comprometimento, praticamente todos eles consideram que “vestem a camisola da entidade a 100%”, sentindo-se emocionalmente ligados a elas, atribuindo-lhes um grande significado e valor pessoal.

A maioria dos colaboradores entende a sua entidade empregadora como a sua “segunda família” e demonstra viver os problemas que a sua entidade vive, como se fossem os seus. Cerca de metade dos inquiridos, pretende continuar a exercer função laboral, onde presta serviços atualmente, reforçando que se neste momento saíssem/abandonassem a mesma, seria materialmente penalizador para os mesmos, uma vez que, poderiam não encontrar outro emprego ou reter benefícios que atualmente têm nestas instituições.

A maioria dos colaboradores são possuidores de um sentimento de “obrigação pessoal” para com a entidade onde desempenha o seu trabalho e também com os seus colegas de equipa. Contudo as opiniões dividem-se quando toca no assunto de os mesmos poderem vir a ter outras ofertas de emprego. Cerca de 12 inquiridos sentiriam “um pouco de culpa” se tivessem que sair ou abandonar a mesma, pois já deram de facto, muito de si à entidade. Todos estes membros, à exceção de um consideram-se “totalmente” leais para com as suas organizações, afirmando ter um grande dever para com os mesmos. Estes colaboradores informam que a maioria passa mais tempo dentro, do que fora da sua entidade, pelo que quando se questiona estes 18 colaboradores, relativamente ao facto, de os mesmos conseguirem ou não ter tempo pessoal, para si e para a sua família, cerca de metade não se quer pronunciar, mas mais à frente nesta análise, os mesmos vão contradizer-se.

Assim sendo, o que faz com que os colaboradores das entidades se comprometam ou não com a mesma e com a função laboral que exerce, está de origem no seu nível de satisfação e motivação. Neste caso, todos os inquiridos à exceção de um, mostram-se satisfeitos com a sua entidade empregadora, tal como com a imagem que esta faz transparecer para o ambiente externo e para os seus stakeholders. Cerca de 17 inquiridos, mostram que se envolvem e participam de forma ativa em atividade de melhoria e de desenvolvimento organizacional.

Quanto ao tipo de comunicação institucional estabelecida, quer entre colaboradores, quer com a direção técnica ou com a gestão de topo, quem respondeu a este inquérito por questionário, assume estar satisfeito da forma como este é usado, podendo deduzir que este é razoável nas 6 entidades. É de verificar, que maioria destes membros (17), também se encontram satisfeitos com a forma de como os objetivos individuais e colectivos das entidades lhes são dados a conhecer.

A avaliação de desempenho das entidades, também realizada da forma adequada, resultando na satisfação destes colaboradores, tal como no que tange ao sistema de recompensas. Quanto à remuneração, ou seja, ao salário, benefícios ou regalias que estes colaboradores podem obter, os mesmos consideram-se satisfeitos ou muito satisfeitos.

Quando se fala no ambiente ou dinâmica organizacional, os indivíduos afirmam que experimentam um bom clima, à exceção de apenas um inquirido que se mostra insatisfeito. Segundo estes membros, o seu horário laboral, é aplicado de uma boa forma, sendo por vezes, ajustado e flexível, quando necessário, face aos possíveis entraves encontrados no decorrer da via quotidiana. A maioria destas entidades, tornam possível a conciliação da dimensão laboral e dimensão pessoal dos colaboradores, pelo que dispõem algumas oportunidades e práticas aos mesmos. As oportunidades geralmente, são associadas ao bem-estar de quem as integra, estando sempre incluída a igualdade de tratamento de trabalhadores. Deste modo, 15 dos inquiridos interrogados sentem-se satisfeitos com a sua função laboral e da forma como o seu trabalho é valorizado e reconhecido.

No que tange à questão dos elementos de satisfação profissional, mediante a importância motivacional de cada colaborador inquirido, os que mais relevância apresenta são: a valorização e reconhecimento do desempenho; a estabilidade e segurança no emprego e a saúde (bem-estar físico e psicológico).

Relativamente ao nível de conciliação entre as dimensões familiar e laboral destes inquiridos, os mesmos revelam que a maioria não sente grande dificuldade em conseguir colmatar as suas necessidades, mais propriamente, em conseguir um equilíbrio entre a sua vida pessoal e os objetivos das organizações, pelo que conseguem conciliar as duas dimensões: a familiar e a laboral. Contudo é de verificar, que os mesmos confessam que na maior parte do seu tempo, vêm o seu ambiente familiar a ser afectado com assuntos cariz laboral. A maioria dos inquiridos diz conseguir “dar a volta por cima” e a conseguir abstrair-se desses assuntos, já para os restantes não é muito fácil, este processo.

De forma global, os colaboradores afirmam ter tempo disponível para si e para a sua família, não a colocando como “2º plano” ou esta vir a entender que é uma “2ª opção”.

Estes não tratam de trabalho em casa, que deveria ser executado em contexto laboral, permitindo-lhes ter tempo disponível para atividades “não-laborais” e de lazer.

Desta forma, é possível a estes colaboradores estabelecer outras relações interpessoais, para além das que desenvolve em contexto de trabalho, pelo que nada interfere uma nas outras.

Neste caso, as entidades em estudo, ao permitirem que os seus colaboradores façam uma gestão adequada do tempo, têm como resultado: o “não-transporte” do *stress* acumulado no trabalho, para as suas casas. O ambiente familiar e as casas dos colaboradores devem proporcionar-lhes divertimento e descanso. Assim, os agregados familiares destes colaboradores conseguem fazer distinção de tempo, ou seja, quando determinado espaço de tempo é exclusivamente, dedicado ao trabalho ou dedicado ao lazer, compreendendo sempre os esforços realizados por estes colaboradores.

Ao invés do esperado, nas casas destes 18 colaboradores, as tarefas domésticas nem sempre são repartidas de forma igualitária entre todos os membros que ali habitam (apenas em 7 residências, as tarefas são repartidas de forma equilibrada). Assim estes sentem-se “sobrecarregados” quando a sua chegada do trabalho.

Pode então deduzir-se, que as entidades dispõem aos colaboradores algum tempo para os mesmos descansarem ou realizarem o que melhor entenderem, mas as lides domésticas não lhes permite essa execução.

Contudo, a maioria dos inquiridos mostra-se motivado em exercer a sua função, a cada novo amanhecer, uma vez que vivem um bom clima/dinâmica organizacional e onde, concomitantemente experimentam formas de igual tratamento.

É possível assistir, a partir da análise realizada, que as entidades estudadas, algumas vezes potenciam o desenvolvimento de atividades entre os colaboradores e as suas famílias, mas o mesmo não acontece, quando se refere à existência de políticas que auxiliem a conciliação entre a dimensão laboral e a dimensão familiar.

Deste modo, é de concluir que estas organizações têm alguma atenção, no que diz respeito às diferentes dimensões de vida dos seus colaboradores, onde os mesmos são inseridos ou possam vir a integrar.

CAPÍTULO V- APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA

Nos dias que correm, é consensual o reconhecimento do papel vital dos indivíduos que incorporam as organizações. No entanto, apesar da vasta literatura à cerca desta temática, a realidade é muito mais complexa do que as várias teorias ou modelos possam construir. Muitas das entidades do nosso país, sendo elas Organizações com ou sem fins Lucrativos, não possuem um entendimento mínimo relativamente à prática de Gestão de Recursos Humanos e do conciliar de duas dimensões importantes na vida do Ser Humano (Familiar e Profissional). Pois é certo que, cada entidade dá conta das suas necessidades próprias, pelo que carecem de respostas e soluções à sua medida.

Mediante o estudo efetuado, nas seis entidades, é possível reconhecer alguns pontos críticos, que podem inevitavelmente conduzir a situações de insatisfação e desmotivação por partes dos membros que constituem uma entidade.

Após a análise dos resultados da pesquisa, e acabando por conciliar simultaneamente o conhecimento que resultou da minha integração nesta dinâmica e clima organizacional, proponho às entidades estudadas, algumas ações para que as mesmas possam vir a melhorar o nível de satisfação, comprometimento e motivação dos seus colaboradores.

No que tange então, a estas sugestões de melhoria às Organizações Sem Fins Lucrativos dos concelhos de Moimenta da Beira e Lamego, podemos referir que quanto à:

- 1- Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho-** pretende-se formalizar o processo de avaliação do desempenho dos colaboradores, sendo previamente preparado quem irá avaliar. Neste processo, irá procurar-se avaliar a forma de como os colaboradores usam as suas competências e habilidades na obtenção de resultados na entidade. Posteriormente será realizada uma avaliação qualitativa focada em objetivos futuros. A avaliação mais indicada a realizar, a meu ver deverá ser a de 360º, pois estabelece uma avaliação mas precisa e conta com todos os pareceres necessários a que a entidade deve ter atenção (supervisores, colegas, subordinados, parceiros, clientes, ou seja, todos os stakeholders). Este processo irá permitir aos superiores hierárquicos, ou até mesmo gestores nas organizações, a oportunidade de poder discutir o comprometimento e desempenho de cada colaborador, tal como verificar as “áreas mais frágeis”, para as melhorar e fazer crescer. Com a avaliação de

desempenho, o colaborador terá a oportunidade de saber como os seus superiores enxergam e analisam o seu trabalho. Esta é então, um recurso muito valorizado, pois trata de um processo que acarreta a oportunidade de se receber um “feedback”, permitindo um ajuste de falhas, promovendo o aproveitamento de capital humano e dando a oportunidade de desenvolvimento de novos talentos, isto é, o colaborador ascender na sua carreira profissional, e favor da entidade.

- 2- **Implementação de um Sistema de Recompensas**- paralelamente à tentativa de implementação de um sistema de avaliação de Desempenho, é proposto a implementação de um sistema de recompensas, estando este alinhado com todos os objetivos e metas de cada entidade estudada, fomentando ações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos. No mesmo tempo, os colaboradores devem estar de acordo com este sistema, tendo como justo. Para além das componentes monetárias que este sistema poderá incorporar, as entidades podem usar outros instrumentos recompensatórios, tais como: oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal (formações e ascender no seu cargo) ou recompensas adicionais (ter mais tempo livre, no decorrer do seu horário laboral).
- 3- **Disponibilização de formações para o adquirir de novos conhecimentos e competências (segue uma sugestão de Plano de Formação para estas OSFL, no Anexo 2)** – primeiramente cada entidade estudada, deve realizar um levantamento de necessidades de formação dos seus colaboradores para que se consiga perceber quais as lacunas existentes a nível de conhecimentos, habilidades, capacidades e atitudes coerentes com as funções laborais exercidas. Desta forma, irá potenciar-se o desenvolvimento dos colaboradores, tanto a num nível profissional como pessoal. No âmbito do estudo realizado, as formações (em anexo) com mais interesse de virem a executadas ou aplicadas nestas organizações, são: Liderança e Motivação de Equipas; Comunicação na interação com o utente, cuidador e/ou família; Trabalho em equipa no contexto de prestação de cuidados pessoais e à comunidade; Gestão e organização de informação; Formação de Organização Pessoal e Gestão de Tempo; Ambiente, Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho; Gestão do Stress e por último, Gestão Emocional.

Deste modo, quer propôr-se um Curso de Formação de Organização Pessoal e Gestão do Tempo, uma vez que é a que se enquadra melhor com o tema em investigação, para as seis entidades em estudo, no qual a entidade formadora será a Obra Kolping de Lamego. (Toda a informação se encontra explicada, de uma forma mais detalhada, no Manual de Formação elaborado, sendo que o mesmo foi adaptado ao propósito desta investigação, tendo por base um outro Manual anteriormente usado, numa seção à parte desta mesma Dissertação de Mestrado).

- 4- Criação e otimização de canais de comunicação entre os responsáveis pela entidade e os colaboradores-** a finalidade passará pela estimulação de um clima propício a que todos opinar e dar sugestões.
- 5- Desenvolvimento de atividades e encontros na área do lazer, potenciando a interação dos membros das entidades, dentro e fora da mesma-** o objetivo será desenvolver as relações interpessoais dos colaboradores, fazendo com que os mesmos não se intitulem “ de meros colegas de trabalho” e que daqui se possa vir a formar uma equipa unida e focada, em atingir metas institucionais colectivas. É exemplo de um tipo de atividade: a organização de um passeio/viagem por ano, para levar à “descontração” e “abrir horizontes” aos colaboradores; jantares em épocas festivas (Natal, Páscoa, aniversário da entidade, entre outros).
- 6- Criação de um “Departamento de Recursos Humanos” na entidade-** com o propósito de existir um espaço destinado ao colaborador, dirigido pelo gestor de cada entidade. Por assim dizer, este seria um gabinete, onde poderia dar lugar a reuniões, conversas formais e informais que levassem à resolução de problemas associados aos membros que incorporam cada organização. Nesta podiam existir, duas “caixas”: uma “caixa de opiniões” e uma “caixa de sugestões”, para que a entidade pudesse ouvir as opiniões e sugestões de quem a constitui, fazendo com que esta possa melhorar e crescer.
- 7- Implementação de um Manual de Acolhimento e Integração Inicial-** com a finalidade de as entidades conterem um documento, onde esteja descrito todos os passos para uma adequada integração e acolhimento de novos colaboradores. Através deste documento, os novos membros podem conhecer melhor a entidade onde vão exercer funções laborais, pois este deve conter: a sua apresentação, as normas de funcionamento interno, o seu plano de acolhimento inicial, bem como

outras referências de elevada importância. Tudo isto, para que o processo de integração dos indivíduos aconteça de uma forma positiva, proporcionando-lhes a execução e um trabalho de qualidade, rigor e profissionalismo. Mais propriamente dito, quer-se associar a este Manual, um Programa de Integração Inicial, a fim de se mostrar apoio e fornecer informação pertinente a cada novo elemento que possa constituir a organização.

Todas as sugestões anteriormente mencionadas seguem mediante um plano estruturado, de formação e de melhoria para cada uma das entidades estudadas, com a finalidade de se melhorar a forma de como a gestão dos recursos humanos é aplicada. A projeção destas sugestões de melhoria de implementação de práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos visa também a experimentação de um bom clima organizacional, para que posteriormente se venha a obter o comprometimento desejado por parte de cada colaborador, sendo adaptada às especificidades de cada entidade. (As tabelas de sugestões de melhoria para cada entidade em estudo, encontra-se no Anexo 4, com mais detalhe.)

CONCLUSÃO

Desempenhar, nos dias de hoje, funções de gestão/direção numa organização sem fins lucrativos é um enorme desafio, dada a necessidade de se fazer garantir sustentabilidade organizacional, sem esquecer o fim dessas mesmas entidades, que consiste no responder da satisfação das necessidades dos seus clientes, os cidadãos. Este desafio exige que as direções das organizações estejam sempre a adquirir novos conhecimentos, novas formas de aplicação das ferramentas de gestão, implementando práticas que não sejam ultrapassadas pela concorrência. Tudo isto com o intuito, de que a sua entidade seja um “todo”, que se una e trabalhe para alcançar uma vantagem competitiva, atingindo os objetivos e metas a que se propõe, partilhando bom ambiente, desenvolvendo boas relações interpessoais, mantendo-se sempre motivada “para estar sempre colocada um passo à frente” das demais.

Contudo, ser-se colaborador de uma entidade, também não é nada fácil, pelo facto de se ter que conciliar duas dimensões tão importantes, a familiar/pessoal e laboral.

Como sabemos as OSFL constituem o Terceiro Setor, que se apresenta como um setor económico e legal. Estas entidades são, por definição aquelas que não pretendem obter qualquer tipo de lucro. Assim sendo, agem perante a finalidade de atingirem os seus objetivos e a sua missão. Neste sentido, procuram a eficiência e a eficácia ao usarem os seus recursos, mas acima de tudo tentam assegurar o seu excedente financeiro, para garantirem a sua sobrevivência e sustentabilidade futura.

É de facto visível que vivemos num mundo globalizado e que se encontra em constante mudança e no meio organizacional também não é exceção, exigindo cada vez mais qualificações, determinação e envolvimento por arte dos membros que constituem estas entidades, para que os objetivos das mesmas sejam alcançados.

Mediante toda esta pesquisa, é visível que o clima organizacional e todos os seus envolventes exercem influência sobre os colaboradores, o que se irá refletir no desempenho dos mesmos. Através do estudo realizado, é de fácil perceção que um bom ambiente de trabalho, com uma equipa motivada e satisfeita, uma boa qualidade de trabalho e de vida pessoal, sem esquecer uma boa liderança, são sem dúvida aspetos que levarão as entidades ao sucesso, fazendo com que quem as integra se comprometam e sejam produtivos a cada dia que passe (Souza, Júnior & Magalhães, 2015).

É, sem sombra para dúvidas, muito importante que em todas as organizações exista um ambiente positivo, ou seja, aquele que proporcione partilhas agradáveis, harmoniosas e sadias entre as pessoas para que as mesmas exerçam a sua função laboral de uma forma que as satisfaça e as motive em busca de sucesso. Contudo, para que isto resulte, é muito importante que ocorra uma gestão de pessoas, mais propriamente dita a Gestão de Recursos Humanos, onde o ambiente institucional se encontre em constante análise e melhoria contínua (Souza, Júnior & Magalhães, 2015).

O objetivo principal deste estudo consistia em perceber qual a importância da prática de gestão de Recursos Humanos nas OSFL estudadas e se as mesmas têm em consideração a conciliação entre duas dimensões de vida do colaborador (a dimensão familiar e a dimensão profissional), uma vez que todo o clima organizacional vivido, pode condicionar a sustentabilidade das organizações.

Na realidade, e apesar de este tema já ter sido estudado exaustivamente por uma quantidade significativa de autores em diversificados contextos, ainda existem bastantes lacunas e uma grande falta de harmonia entre todas as teorias, uma vez que, por muitos estudos que existam, nunca se irá obter uma resposta única e definitiva.

A falta de coerência nos conceitos e na própria forma de os avaliar conduziu à necessidade de investigar mais um pouco este tema, passando também a incluir uma vertente familiar nesta pesquisa, uma vez que tanto a dimensão profissional, como familiar são dois marcos fulcrais na vida dos indivíduos, influenciando-se mutuamente.

O intuito desta pesquisa seria averiguar a existência ou inexistência de políticas de conciliação entre as dimensões familiar e profissional nas entidades estudadas e se estas são incluídas nas práticas de gestão de Recursos Humanos, levando à conclusão se as últimas são implementadas de uma forma correta ou não.

Outro facto com alguma relevância é a mudança de paradigma, que a definição de práticas de gestão de Recursos Humanos sofreu nos últimos tempos, devido a todas as alterações vividas em contextos organizacionais.

O papel dos Recursos Humanos ganhou uma nova visão, ou seja, deixou de lado todo o seu tradicionalismo e toda uma visão micro, que era centrada em si mesmo. Deste modo, o papel dos recursos humanos adquiriu uma versão macro, possuindo uma visão

estratégica, conseguindo identificar nos colaboradores novos papéis e funções, que poderão ter impacto nos resultados organizacionais.

Os resultados obtidos nesta investigação baseiam-se na percepção dos colaboradores que foram inquiridos e aos membros da direção/gestores das entidades escolhidas entrevistados, sendo que os mesmos são divergentes, uma vez que as práticas de recursos humanos são experienciadas por uns (colaboradores) e implementadas por outros (membros da direção/gestores).

Por isso, nos dias que correm é perceptível, que tal como em épocas passadas as práticas de gestão de recursos humanos não dependem exclusivamente dos Recursos Humanos, mas também de quem gere a entidade.

As práticas de Gestão de Recursos Humanos, segundo alguns autores, se forem bem estudadas e desenhadas, tendo em conta as suas metas e objetivos, conjugando-as com as especificidades dos seus colaboradores, farão com que quem a incorpora denote que estão a ser executadas de acordo com as suas necessidades e que os mesmos “não são meros recursos usados, para se atingirem fins desejados”, mas sim recursos dotados de competências, sentimentos e valores.

Assim, relativamente à forma de como a GRH é desenvolvida e aplicada nas OSFL, foi possível concluir que nas entidades em análise, à semelhança do que pensa do setor não lucrativo de pequenas e médias empresas, é formada, quase sempre, por unidades de pequena dimensão. Nestes casos, o papel ou a função do gestor de Recursos Humanos não é atribuído a nenhum quadro ou pessoa em específica. O seu papel centra-se normalmente, no Presidente da organização ou no Diretor Técnico a quem lhe é acumulada mais esta função. Na generalidade, as directrizes adaptadas surgem do senso comum ou da experiência pessoal.

É esta a realidade vivida nestas 6 Organizações Sem Fins Lucrativos, em que a GRH está centralizada na Direção, sendo a mesma que decide quais os procedimentos a desenvolver e os caminhos a percorrer. Nas instituições estudadas, existem uma função administrativa de Recursos Humanos (que trata, por exemplo da elaboração dos horários laborais, gestão de férias e de faltas, elaboração de contratos, processamento de salários), denominada por departamento de GRH, mas no entanto, não lhe é reconhecida a legitimidade de gestão, uma vez que esta função só se dirige a burocracias.

Mediante esta análise, a avaliação de desempenho e o sistema de recompensas, é sem dúvida, algo que 3 das 6 entidades revelam algum interesse em implementar, uma vez que afirmam que são dois aspetos que os colaboradores valorizam muito, na medida em que, embora os mesmos se sintam motivados com trabalho que exercem e também com a missão da instituição, consideram indispensável o reconhecimento pelo mesmo, por parte dos superiores hierárquicos. A avaliação de desempenho servirá, deste modo, para se consiga distinguir os bons ou maus desempenhos e legitimar um possível recompensa aos colaboradores, colmatando falhas e potenciando uma melhoria contínua.

Como anteriormente referido, este tipo de organizações, ou seja as OSFL, é “gerido” tendencialmente por uma Direção Técnica, sendo a mesma a efetuar um pré-diagnóstico institucional. Esta situação revela alguma consonância com Sanchez e Bellido (2002) citado por Macedo (2018), que defende que aquele que se encontra responsável por um grupo neste tipo de entidades na hora de planejar tarefas e funções, deve ser credível, e quem dirige deve ser dotado de uma formação adequada de acordo com o cargo que exerce. Deve também, conhecer muito bem a organização, pelo que será assim, valorizado pelos restantes Recursos Humanos e as suas orientações, posteriormente, serão respeitadas ou aceites pelos RH.

Assim, a Direção destas 6 entidades estudadas (as Diretoras Técnicas, os Dirigentes e os Presidentes da Câmara) têm sempre presente a missão, visão e valores das suas entidades e têm que coordenar estas com aquilo que a mesa administrativa da organização pretendem para a mesma.

Nas seis entidades estudadas podemos constatar que nem todas elas se encontram no mesmo patamar, fazendo com que algumas sintam que tem que mudar determinados aspetos para atingiam o sucesso pretendido. Para isso, as mesmas têm que se munir de ferramentas necessárias para dar início a essas mudanças. Estas entidades não se situam todas no mesmo concelho, 3 delas situam-se no Concelho de Moimenta da Beira e as outras 3 no Concelho de Lamego. Todas elas possuem dimensões diferentes e apesar de constituírem respostas sociais idênticas (não com o mesmo número de utentes), regem-se pela mesma legislação.

A reformulação dos Recursos Humanos poderá ser uma dessas mudanças nas entidades, uma vez que existem colaboradores a exercerem função há mais de 6 anos e que se encontram presos ao passado e a métodos tidos como “antigos”, por exemplo.

Outra mudança que poderá vir a ser incrementada por estas entidades, é o facto de as mesmas poderem vir a lutar ou até mesmo optar por um Certificado de Qualidade, fazendo com que estas se diferenciem das restantes, pautando-se pela qualidade e diferença na prestação de serviços.

Deste modo, pode dizer-se que as entidades terão que enfrentar um longo caminho pela frente, onde serão confrontadas com a rigidez de muitos instrumentos legais, a responsabilidade de GRH partilhada entre as direcções técnicas e os órgãos sociais, condicionada pelo estilo de liderança e relações de confiança.

Muitas das vezes, a mudança é vista como um “obstáculo” para as entidades, mas por outro lado também pode ser encarada como “um fator de crescimento”, uma vez que toda ela pode resultar num maior comprometimento por parte dos colaboradores, levando-os mais facilmente à sua satisfação, estando a cada dia que passe, mais motivados e “acrescentados” de novas práticas e conhecimentos.

Algumas das entidades estudadas realçam a importância da criação de um Departamento de Recursos Humanos, indo de encontro à opinião de Shameem e Khan (2012) citado por Macedo (2018), que acham de extrema importância o reconhecimento do contributo dos RH, uma vez que estes fazem parte integrante da estratégia da organização, sendo marcados como ativos e valiosos para o funcionamento e sustentabilidade da mesma. No entanto, não descartam também a ideia de as mesmas possuírem um Manual de Acolhimento e Integração Inicial, que esteja disponível em formato de papel neste departamento, tendo como propósito facilitar o processo de integração dos indivíduos, proporcionando-lhes a execução e um trabalho de qualidade, rigor e profissionalismo. Este Manual deve integrar um Programa de Integração Inicial, a fim de se mostrar apoio e fornecer informação pertinente a cada novo elemento que possa constituir uma destas entidades.

Como se pode comprovar as práticas de Gestão de Recursos Humanos não dependem exclusivamente de si, mas também do contexto organizacional onde se insere.

Pode então dizer-se que algumas práticas de GRH adotadas pelas entidades são condicionadas pelo contexto que as cerca. Isto significa, que as entidades para conseguirem colocar em andamento algumas práticas terão que adequá-las ao meio onde se inserem. Alguns autores, como é o caso de Toh, Campion e Morgeson (2008)

citado por (Cardoso, 2012), defendem que o sistema social de cada entidade pode ser definido pela cultura da entidade, o que engloba um vasto leque de valores e orientações que guiarão as escolhas, prioridades, atitudes e comportamentos dos seus colaboradores, o que por sua vez poderá vir a influenciar e a estender-se até às estratégias de Recursos Humanos adotadas pela entidade.

Contudo, ainda existem outros fatores externos que exercem pressão sobre as entidades, no que respeita à aplicação das práticas de GRH e às políticas defendidas pelos recursos humanos (como é o caso das políticas de conciliação das dimensões familiar e profissional), como é o caso das forças sindicais, a atuação dos agentes governamentais, as consultorias, as associações de profissionais e outros. Estas agentes exercem pressão e influenciam os colaboradores e a organização no seu geral, limitando a e efetividade dos processos de planeamento e implementação de estratégias organizacionais.

Os mesmos defendem que a elaboração e a implementação das práticas de GRH têm que estar complementadas às forças de mercado e aos ambientes: legal, social e cultural (Lacombe e Chu, 2008 cit. por Cardoso, 2012).

Tendo em conta, todas estas pressões externas com as quais as entidades sofrem, surge a noção de isomorfismo. Segundo Lacombe e Chu (2008) citado por Cardoso (2012), o isomorfismo diz respeito a um processo restrito que força uma entidade a adotar a estrutura, processos e práticas às demais unidades existentes.

Com isto é possível concluir que, os aspetos institucionais exercem muito impacto sobre os procedimentos e políticas de Recursos Humanos a implementar, e que posteriormente estes possuem um efeito modelador sobre os resultados organizacionais. Por isto, é deduzível que embora todas as estratégias organizacionais sejam primordiais na definição de princípios de GRH, existem muitos outros fatores que deverão ser tidos em consideração, uma vez que exercem uma grande influência, como é o caso dos acionistas, os mecanismos sindicais e a legislação (Cardoso, 2012).

Quando se pertence a uma organização deve-se ter em atenção o meio que nos circunda. Olhar para o lado, significa olhar também para a concorrência e ao perceber o que esta tem e faz de melhor, poderá ser considerada uma estratégia que busca melhores práticas de gestão de Recursos Humanos. Este ato poderá “ativar a ambição” da entidade que

está a observar, fazendo-a querer atingir os mesmos níveis e superar-se a si mesma, tornando-se diferente no meio de tantas organizações (Cardoso, 2012).

No contexto social, económico e cultural onde Portugal se encontra neste momento, é necessário que as entidades se concentrem no que lhes realmente lhe importa e isso não passa somente pela crescente competitividade e sustentabilidade em que se devem focar, mas também pela implementação de práticas de GRH que consigam atrair e manter colaboradores, motivando-os, satisfazendo-os e fazendo-os estabelecer um compromisso com a sua função laboral, com as competências necessárias para que as instituições atinjam as metas e objetivos que estabeleceram. Se bem, que a dimensão familiar nunca deve ser posta de lado, uma vez que é um dos ramos mais importantes na vida de cada indivíduo (Cardoso, 2012).

Um aspeto que deve ser tido em conta é a importância atribuída ao profissional dos Recursos humanos dentro da entidade. Isto está, de facto ligado à mudança de paradigma anteriormente referido, tal como a forma de como cada entidade vê os Recursos Humanos.

Deste modo, Cardoso (2012), afirma que nos estudos que o mesmo realizou, muitos dos profissionais desta área declaram que exercem função com determinado poder nas entidades, enquanto que outros reconhecem que têm que se esforçar bastante para o seu poder ser notado. Os profissionais dos Recursos Humanos referem que o seu poder, está associado a três tipos de fatores: os individuais (competências individuais), os organizacionais (como a organização vê cada indivíduo) e os funcionais (características da função laboral que cada um exerce).

Um profissional dos Recursos Humanos nas entidades caber-lhe-á como uma função principal expôr de uma forma clara o intuito de cada prática de gestão, transpondo conhecimento e adequando à realidade de cada colaborador.

O dever dos Departamentos dos RH será apoiar os profissionais desta área, fornecendo formação específica e todas as informações/orientações necessárias para uma incrementação adequada das práticas e para que as mesmas sejam bem-sucedidas.

O profissional dos Recursos Humanos deve então, especializar-se. Essa especialização deve não só assentar em competências intrínsecas à área (competências técnicas de recursos humanos), mas também em conhecimentos gerais de gestão para a entidade.

Os conhecimentos serão críticos, no sentido de que as competências técnicas irão permitir a busca de uma solução em zonas onde se possa intervir diretamente; já os conhecimentos gerais assentam num sentido mais amplo, em que podem vir a contribuir para uma integração bem adequada, tanto para a organização como para os colaboradores (Cardoso, 2012).

É de fácil perceção que deverá existir entreajuda entre a equipa, ou seja, entre os Recursos Humanos e os gestores que implementam diretamente as práticas de GRH, para que o cumprimento destes objetivos não fique pelo meio.

Desta forma, a sustentabilidade de uma organização deve assentar numa triologia e a mesma assenta em três grandes elementos: o ambiental, o social e o económico.

Quando se fala no primeiro elemento, o ambiental, este diz respeito a que uma entidade nunca deixe de lado o pensamento do que a mesma pode causar na nossa “casa-mãe”, ou seja, no nosso planeta. Cada entidade deve ter em atenção, como por exemplo, os seguintes integrantes: a conservação ambiental; a educação ambiental; uma visão holística; a ecoeficiência e inovação; a tecnologia sustentável; a gestão de resíduos e a gestão de riscos.

Relativamente ao segundo elemento, o social, diz respeito à imagem que a entidade apresenta e quer transparecer aos seus stakeholders, que se desfaz nos seguintes aspetos: bem-estar; postura ética; transparência; dignidade humana; metodologia participativa; envolvimento comunitário; conduta de trabalhadores.

Por último, o terceiro elemento, o económico este associa-se a todo o meio envolvente que circunda uma entidade, nomeadamente com todos aqueles com quem mantem contactos ou compete. É possível, desdobrar-se nos seguintes aspetos-chave: prosperidade; resultados financeiros; respeito pelos fornecedores; pertencimento organizacional; competitividade no mercado.

Uma entidade no seu funcionamento nunca deve deixar de lado a junção destes três elementos tão importantes, para que possa obter como resultado, um impacto Socioambiental e Socioeconómico positivos, onde se denota um grande visionamento da estratégia organizacional (de negócio). A união destes três elementos muito importantes irá ter como finalidade a sustentabilidade organizacional.

Pode dizer-se que as OSFL começam agora a valorizar muito mais a Gestão de Recursos Humanos como parte integrante da estratégia organizacional, embora a um ritmo bastante lento. Existe ainda um enorme caminho a percorrer, uma vez que o desconhecimento sobre o que é a GRH é elevado, no entanto o futuro destas entidades passa, invariavelmente, pelo integrar da GRH na estratégia global da organização, onde as duas dimensões mais importantes na vida de um ser humano possam vir a ser conciliadas, a profissional e a familiar. A estas duas dimensões deve-lhes ser atribuída a mesma importância e as entidades devem potenciar um vasto leque de políticas, para que os seus RH consigam realizar uma gestão de tempo adequada (Fernandes, 2011).

LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

Esta investigação aborda, em profundidade, seis temas: gestão de recursos humanos, dinâmica organizacional, motivação, satisfação, comprometimento e família. Não obstante, o contributo científico que esta pode dar, é um ponto de partida para outros estudos de relevância que podem vir a ser desenvolvidos.

Uma investigação pressupõe apenas o estudo de uma pequena parte da realidade (Quivy, 2016). Assim, tendo em conta que a finalidade do estudo poder-se-ia optar por um outro tipo de abordagem, outra metodologia ou outros critérios de avaliação. No entanto, este foi o caminho que se seguiu e que foi permitido percorrer e, como na maioria dos casos, tem limitações e obstáculos. Alguns destes entraves foram identificados atempadamente, e puderam ser assim solucionados. No entanto, existiram situações às quais, por diversos motivos, não foi possível colmatar, como é o caso de toda a vivência de uma Pandemia (Covid-19).

Este estudo permitiu perceber que existem imensas perceções diversificadas, de acordo com o nível hierárquico e a função laboral desempenhada por cada colaborador, que deverão ser tidas em conta num futuro próximo, tanto numa investigação como num contexto onde as práticas de GRH serão incrementadas.

Estas conclusões ressaltam a importância destes procedimentos e políticas de RH serem aplicadas nas entidades com o maior rigor possível, seja pelos gestores ou pelos responsáveis por este departamento.

A baixa taxa de respostas por parte das entidades abordadas pode constituir-se como uma primeira limitação, daí ser importante mais tarde se aumentar o tamanho da amostra a estudar.

Assim considera-se que o pequeno número de entrevistas (seis) e de inquéritos por questionário (dezoito) realizados, como obstáculo, os quais poderiam ter sido alargados a mais responsáveis de cargos directivos ou a mais colaboradores, mas mediante todos os constrangimentos imposto pela pandemia Covid-19, pensou-se que seria pertinente manter o estudo ao nível dos gabinetes de gestão de Recursos Humanos, somente pela visão do gestor/ dirigente ou membro da direcção e a 3 colaboradores por cada entidade escolhida para esta investigação.

Sendo este estudo único, em que se analisou apenas seis OSFL, não se pode generalizar os resultados, pois o objetivo principal era tornar acessível e compreensível, somente estes seis casos, através da sua particularização. As condições que se apresentaram neste contexto são um pouco específicas, e sendo esta uma investigação empírica, a prioridade foi dada à experiência de vida real e sentimentos experienciados, através dos dados preenchidos pelos inquiridos e entrevistados.

Uma segunda limitação, que talvez possa ter condicionado um pouco esta pesquisa foi o facto, de existir a impossibilidade de utilizar uma metodologia de observação participante, em que se pudesse visualizar, por exemplo: o exercer de uma função laboral dentro de uma das entidades em estudo (uma espécie de estágio voluntário que permitisse cumprir um trabalho idêntico ao dos restantes colaboradores. Somente desta forma, conseguiria obter um conhecimento mais aprofundado sobre as práticas de GRH desenvolvidas nas entidades e verificar o estado atual de comprometimento, motivação e satisfação dos colaboradores.

Uma terceira limitação foi o facto de se utilizar a entrevista semiestruturada e o inquérito por questionário como instrumentos de recolha de dados, mas pelo contrário foi a alternativa mais viável para se conseguir reunir o máximo de informações possíveis. Porém, tendo em conta o objeto de estudo, nem sempre foi fácil interpretar as ideias que me foram transmitidas pelos entrevistados e inquiridos, tomando-se a liberdade de, em certos momentos, se interpretar opiniões que poderão não ser as corretas.

Entende-se também, que o acesso a determinadas informações das OSFL em estudo foi condicionado, uma vez que só se obtiveram dados através de conversas informais e respostas a emails com os responsáveis das entidades. Não podemos esquecer o facto de que não se teve acesso aos colaboradores, para realizar os Inquéritos por Questionário e aos membros da Direção/Gestores para o preencher das Entrevistas Semiestruturadas, pessoalmente. Este contacto pessoal poderia resultar num outro feedback, relativamente à importância das práticas de Gestão de Recursos Humanos nas respetivas instituições estudadas.

Ainda no capítulo da metodologia, considera-se como uma quarta limitação, que a recolha de informação teria sido muito mais proveitosa, se no questionar se tivesse abordado mais entrevistados e inquiridos, outras chefias, nomeadamente os principais

responsáveis por cada departamento da entidade, que por vezes, também se encontram como os “orientadores” de trabalho dos colaboradores.

Como quinta limitação, a falta disponibilidade mediante toda esta situação pandémica e também, falta de interesse nesta pesquisa, por parte de algumas destas entidades, dificultou também a análise que se pretendia desenvolver, e esta foi sem dúvida a maior limitação que se viveu.

Tudo isto, no sentido de se identificar a perceção que os membros das entidades têm acerca das práticas de GRH e das políticas de conciliação entre as dimensões: familiar e profissional que a entidade implementa.

Algumas medidas não foram adotadas e aplicadas devido a todas as dificuldades sentidas pelas entidades, durante o período de Pandemia da Covid-19, tal como todos os reajustamentos que tiveram que realizar.

Apesar de todas as limitações, esta pesquisa apresenta-se como um importante marco para a investigação no campo da Gestão de Recursos Humanos e também no campo familiar, sobretudo em Portugal, uma vez que podemos avistar um desfasamento entre os contributos teóricos e as práticas e políticas aplicadas nas entidades (Sacilotto, 2015).

Sem esquecer, este estudo permitiu a cada entidade estudada, uma reflexão sobre as práticas de GRH que utilizam, como também sobre as políticas de conciliação entre as dimensões familiar e profissional que poderão a vir implementar. Toda esta reflexão poderá vir a colocar em questão, a sua utilidade para o sucesso e sustentabilidade. Esta investigação pode ser então, um instrumento importante para o desenvolvimento de uma estratégia organizacional que possibilite ultrapassar as dificuldades que estas seis entidades possam estar a atravessar.

Os estudos passados e também os recentes nem sempre estão relacionados com as verdadeiras necessidades das organizações e por isso, esta pesquisa consiste em perceber como se pode fomentar essa articulação entre os interesses teóricos e as preocupações reais das entidades, mediante as temáticas em análise. É nesta articulação que estes dois interesses têm que ser trabalhados, para que os gestores dos RH possam encontrar resultados dos estudos “âncoras” teóricos para as suas práticas, para além de quem investiga ser capaz de se interessar e de compreender os problemas práticos nas

entidades, produzindo e divulgando estudos de fácil compreensão e acesso, que no mesmo tempo, estimule benefícios para as mesmas (Sacilotto, 2015).

Deste modo, sugere-se a realização de novas investigações que possibilitem o aprofundamento sobre as seguintes temáticas: métodos, estratégias e modelos de GRH incorporando políticas de conciliação das dimensões, profissional e familiar dos colaboradores, apropriados às OSFL. Sem esquecer que os mesmos devem ser eficazes, eficientes e no mesmo tempo, inovadores no desenvolvimento organizacional.

Sugere-se ainda, que sejam exploradas como se manifestam as relações entre o conflito trabalho-família e os vínculos organizacionais em colaboradores que viveram toda uma situação pandémica (Covid-19) e que viram toda a sua rotina pessoal e profissional ser alterada, podendo ter exercido teletrabalho.

Todas as conclusões que se podem retirar desta investigação revelam, que as práticas de gestão de Recursos Humanos formam um canal catalisador de resultados organizacionais para o objetivo final do serviço que as entidades prestam: satisfazer as necessidades dos seus clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcão, M. (2000). (Des)Equilíbrios familiares. Instituto Superior Miguel Torga. Psicologia e Saúde. Coimbra: Quarteto.
- Albarello L., Digneffe F., Maroy C., Ruquoy D., Saint-Georges P. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Tradução de Luísa Baptista. 1ª Edição. Gradiva Publicações Lda.- Trajetos.
- Almeida, R. (2016). Apresentação de duas técnicas: O inquérito por questionário e a entrevista. Caderno de Diapositivos da unidade curricular de Métodos e Técnicas de Investigação em Ciências Sociais. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego.
- Antunes, S. (2018). Caderno de Diapositivos da Unidade Curricular de Análise de Dados. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego.
- Antunes, S. (2019). A Análise e Interpretação de Dados. Lamego: Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego: Manuscrito não publicado.
- Antunes, S. (2020). Caderno de Diapositivos da Unidade Curricular de Análise de Dados. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego.
- Araújo, T. e Polsin, F. (2017). *Relação entre a interação familiar e a qualidade de vida no trabalho como provedora da satisfação para o colaborador*. Universidade de Gestão e TI. Brasília. Vol. N°7.
- Armani, D. (2003). O Desenvolvimento institucional das ONG's no Brasil. Ministério da saúde. Secretaria de políticas de saúde. Coordenação nacional de DST e AIDS. AIDS e sustentabilidade: sobre acções das organizações da sociedade civil, coordenação nacional de DST e AIDS. Brasília: Ministério da Saúde.
- Azevedo, C. & Couto, P. (2010). Desempenho, sustentabilidade e eficiência económica em OSFL. Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos. O desafio da inovação social. Porto: Vida Económica.
- Barbas, S. (2003). Levantamento das necessidades dos pais de crianças com paralisia cerebral. Escola Superior de Saúde de Alcoitão.
- Bastos, A. (1997). *Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por colaboradores universitários no cotidiano de trabalho*. Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro.
- Brotto, T. (2008). A Família Disfuncional. Universidade Pública de São Paulo – Instituto de Psicologia.
- Câmara Municipal de Lamego. (2021). Obtido de: <https://www.cm-lamego.pt/>
- Câmara Municipal de Moimenta da Beira. (2021). Obtido de: <https://www.cm-moimenta.pt/>
- Campos, F. (2017). Análise quantitativa e qualitativa- Os contributos para a compreensão da diversidade nas escolas na utilização de recursos digitais. Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência.

- Campos, M. (2013). O Terceiro Setor em Portugal: A importância dos planos de comunicação estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social da Região Norte- O caso da Misericórdia de Santo Tirso. Tese de Mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas. Escola Superior de Artes e Letras. Universidade da Beira Interior. Obtido de: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/m-comunicacao-estrat-2013-marco-campos.pdf>
- Capela, D. (2018). A importância do Comprometimento Organizacional. Apresentação de Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva. Universidade Autónoma de Lisboa. Obtido de: <https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/4086/1/Sess%C3%B5es%20CO%201a%20Edi%C3%A7%C3%A3o%202018.pdf>
- Cardoso, L. (2012). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Instituto Universitário das Ciências Psicológicas, Sociais e da vida. Disponível em: <https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/4017>
- Carvalho, M. (2002). Contributo para o estudo dos aspectos que na perspetiva dos pais, influenciam a inclusão das crianças com NEE nos jardins-de-infância. Escola Superior de Saúde de Alcoitão.
- Centro Comunitário de Alvite. (2021). Obtido de: <https://ccalvite.pt/>
- Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever. (2021). Obtido de: <http://cberpsever.pt/>
- Chiavenato, I. (2004). *Os novos desafios da Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro. Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. 3ª Edição: revisão e atual- Rio de Janeiro. Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *A dinâmica do sucesso das organizações - Comportamento Organizacional*. 3ª Edição. Editora Manole Ltda.
- Comissão Europeia. (2011). Comunicação sobre as Políticas da UE e o Voluntariado: Reconhecer e Promover as Atividades de Voluntariado Transfronteiras na UE. Comunicação da Comissão do Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. Obtido de: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0568/_com_com\(2011\)0568_pt.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0568/_com_com(2011)0568_pt.pdf)
- Constituição da República Portuguesa. (2005). Setores de propriedade dos meios de produção-artigoº82. Obtido de: <https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>
- Costa, A. (s.d). O Poder Local e a Lei das Autarquias. Obtido de: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/2947/1/NeD05_VascoAlmeidaeCosta.pdf
- Costa, C. (1998). *Cadernos do III Setor- Terceiro Setor e Economia Social*. São Paulo: FGV, nº2.
- Costa, L. (2005). Amostragem. Faculdade de Santo António (FSA). Fisioterapia. Obtido de: <https://www.docsity.com/pt/amostragem-19/4742078/>

- Costa, M. (s.d.). A família com filhos com necessidades educativas especiais. Escola Superior de Enfermagem.
- Costa, R. (2003). *Persona- Manual Prático de Gestão de Pessoas*. Bertrand Editora.
- Coutinho, A. (2018). 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 Organizações Sociais. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego. Obtido de: file:///C:/Users/Acer/Desktop/ana_coutinho_tese_18.pdf
- Delicado, A. (2002). Caracterização do Voluntariado Social em Portugal. Universidades Lusíada- Intervenção Social n°25/26, p. 127 a 139. Obtido de: <http://hdl.handle.net/11067/4167>. DOI: <https://doi.org/10.34628/vdb0-d730>
- Despacho Normativo n°415/2013. Diário da República, 2ª série- n°5 (artigo 1º, 2º e 3º), de 8 de janeiro de 2013.
- Diagnóstico Social do Concelho de Lamego. (2015). Obtido de: <https://www.cm-lamego.pt/>
- Diagnóstico Social do Concelho de Moimenta da Beira. (2006). Obtido de: <https://sil0.tips/download/diagnostico-social-municipio-de-moimenta-da-beira>
- Domingues, A. e Domingues, A. (2001). A Família. Boletim do hospital de S. Marcos, 2007, volume 2: pág. 55-66.
- Drucker, F. (1993). *Gerindo para o Futuro*. Lisboa. Difusão Cultural.
- Duarte, F. (2019). Metodologias de Investigação em Ciências Sociais. Caderno de Diapositivos. Escola Superior de Tecnologia de Gestão de Lamego.
- Estrada, R. e Almeida, M. (2007). A eficiência e a eficácia da Gestão Estratégica: do Planeamento Estratégico à Mudança Organizacional. Revista de Ciências da Administração. Volume n°9, n°19. Páginas 147-178.
- Fazenda, I. (2005). Família, coesão e diferenciação. Integrar. Secretariado Nacional para a reabilitação e integração das pessoas. Ministério do trabalho e da solidariedade social.
- Fernandes, J. (2011). A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações sem Fins Lucrativos: o caso da APPACDM do Porto. Dissertação de Mestrado. Obtido em 20 de Dezembro de 2019, em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/57294/2/AGRHnasOSFLJliaGonalvesFernandes.pdf>
- Ferreira, M. (2000). O papel das organizações do Terceiro Setor na reforma das políticas públicas de proteção social. Uma abordagem teórico-histórico. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia de Universidade de Coimbra. Coimbra.
- Filho, C. (2002). Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. Bahia Análise & Dados, 12(1).
- Freire, A., Almeida, A., Lima, M., Delicado, A., et all. (2003). *Valores Sociais: mudanças e contrastes em Portugal e na Europa*. Instituto das Ciências Sociais da Universidade de Lisboa. Imprensa das Ciências Sociais. 1º Edição.

- Garnut, L. e Faquim, J. (2014). Conceito de família e a tipologia familiar: aspetos teóricos para o trabalho da equipa de saúde bucal na estratégia de saúde da família. *J-Manag Prim Health Care*, p. 63-70.
- Glat, R. (s.d). O papel integrador da família na educação. *Revista brasileira de educação especial*.
- Godinho J. (2014). Avaliação do Desempenho de pessoas numa IPSS: desenvolvimento de um modelo funcional. Dissertação de mestrado. Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria. Leiria. Obtido de: <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/6138/TESE%20FINAL%20DE%20MEST>
- Guedes, A. & Santos, P. (s.d). Ética como alicerce da Responsabilidade Social. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego.
- Guedes, A. & Santos P. (s.d). Práticas de Responsabilidade Social no Concelho de Lamego. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego.
- Instituto Nacional de Estatística. (2015). Lisboa. Portugal.
- Leal, S. (2008). Deficiência mental e Necessidades da família- a influência do contexto educativo. Universidade Técnica de Lisboa. Faculdade de Motricidade Humana.
- Lei de Bases da Economia Social, nº30/ 2013 de 8 de maio. Diário da República, 1ª série- nº88-8 de maio de 2013.
- Lei de Proteção de Crianças e Jovens em Perigo (LPCJP), número 147/99 de 1 de Setembro. Diário da República 1ª, Séria A.
- Lei nº71/98 de 3 de Novembro. Diário da República nº254- I Série-A. Lisboa. Obtido de: <https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/1998/11/254A00/56945696.pdf>
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Lopes, C. (2012). Prática de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. Tese de Mestrado em especialidade de Psicologia Social e das Organizações. ISPA. Lisboa. Obtido de: https://sigarra.up.pt/flup/pt/pub_geral.show_file?pi_gdoc_id=144267
- MacArthur, J. (2009). *A Família Funcional*. Universidade Brigham Young. Centro Vocacional e de Aconselhamento.
- Macedo, S. (2018). As Práticas de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos: Estudos de Caso. Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego. Disponível em: <https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/5619>
- Marques, P. (2021). *Gestão de organizações sociais- Diagnóstico, planeamento, acompanhamento e avaliação- Manual Prático*. Coleção Intervenção, número 5. Edições Esgotadas, Lda- 1ª Edição.
- Matias M., Fontaine A., Simão C., Oliveira E. & Mendonça M. (2010). A conciliação trabalho-família de duplo-emprego. Acta do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia.

- Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto. Obtido de: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/21494/2/85623.pdf>
- Matos, R., Matos, B., Almeida, J. (2007) *Análise do ambiente corporativo. Do caos organizado ao planeamento local*: E-papers Serviços Editoriais LTDA.
- Meneses, P. (2013). *A motivação dos recursos humanos da administração pública, em contexto de crise: um estudo de caso*. Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade de Lisboa. Obtido de: <http://hdl.handle.net/10400.5/11440>
- Mercê, C. (2018). *A importância da Gestão dos Recursos Humanos nas Organizações Sociais- Estudo de Caso da Santa Casa da Misericórdia de Resende*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego.
- Michaux, V. (2011). *Articular as Competências Individual, Coletiva, Organizacional e Estratégica: esclarecendo teoria dos recursos e do capital social*. In: Retour, D. et al. *Competências Coletivas: no limiar da estratégia*. Porto Alegre, Bookman.
- Moreira, C. (1994). *Planeamento e Estratégias de Investigação Social*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Nascimento, C. (2012). *Estilos de liderança no Terceiro Setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores*. Dissertação em Gestão das Organizações – Gestão de Empresas. Instituto Politécnico de Bragança. Obtido de: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8470/1/Tese%20mestrado%20Cristiana%20Nascimento.pdf>
- Nicolau, I., Simaens, A., Duarte, A., Lages, C. & Pernas, G. (2008). *Corporate Social Responsibility and the Third Setor: The Portuguese Case*. ISCTE-IUL.
- Onofre, F. (2014). *Análise das Práticas de Gestão de Recursos Humanos à luz da Norma Portuguesa 4427:2004- Estudo Multi-Caso*. Obtido de: <file:///C:/Users/Acer/Desktop/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20F%C3%A1tima%20Onofre.pdf>
- Pereira, S. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS*. Mestrado em Gestão das Organizações- Ramos de Gestão de Empresas, Porto. Obtido em 19 de Dezembro de 2019, em https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1976/1/DM_SusanaPereira_2013.pdf
- Pordata. (2020). *Base de Dados em Portugal Contemporâneo*. Obtido de: www.pordata.pt
- Portal da Educação. (2020). *Eficiência e Eficácia Organizacional*.
- População Residente, Média Anual: Total e por Sexo. (2020). Obtido de Pordata: <https://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- População Residente Total e por Grandes grupos etários. (2020). Obtido de Pordata: <https://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- População Residente, Média Anual: Total e por Sexo. (2020). Obtido de Pordata: <https://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>.

- População Residente Total e por Grandes grupos etários. (2020). Obtido de Pordata: <https://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- Portugal. (8 de maio de 2013). Lei de Bases de Economia Social. Diário da República. Diário da República Electrónico. Obtido em: <https://dre.pt/application/conteudo/260892>
- Quintão, C. (2004). Terceiro Setor- elementos para referenciação teórica e conceptual. V Congresso Português de Sociologia- Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Ação, Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho, Universidade do Minho, Braga.
- Quivy, R. (2016). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Ramos, F. (2016). A perceção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o impacto no Desempenho dos Colaboradores, Dissertação de Mestrado. Universidade Europeia. Obtido de: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/14361/1/Dissertação%20M-GRH%20-%20Fulvia%20Ramos%2050027923.pdf>
- REAPN, N. (2009). Caracterização das ONG e IPSS do distrito de Viseu. Viseu.
- Rebelo, A. (2013). O Papel da Certificação NP 4427:2004 no desenvolvimento das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Organizações Portuguesas. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão. Obtido de: <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/3830>
- Regulamento Interno do Centro de Acolhimento Temporário de Lamego. (2020). Obtido de: Centro de Acolhimento Temporário de Lamego.
- Regulamento Interno do Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever. (2020). Obtido de: Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever.
- Regulamento Interno de Funcionamento da Valência de Centro de Dia. (2020). Obtido de: Centro Comunitário de Alvite.
- Regulamento Interno de Funcionamento da Valência da Estrutura Residencial para Pessoas Idosas. (2020). Obtido de: Centro Comunitário de Alvite.
- Regulamento Interno de Funcionamento Valência Lar de Idosos. (1998). Obtido de: Centro Comunitário de Alvite.
- Regulamento Interno de Funcionamento da Valência de Serviço de Apoio Domiciliário. (2020). Obtido de: Centro Comunitário de Alvite.
- Relatório de Contas do Centro Comunitário de Alvite. (2019). Obtido de: <https://ccalvite.pt/wp-content/uploads/2020/10/Plano-de-contas-de-2019.pdf>
- Ribeiro, A. (2018). Gestão de Recursos Humanos: A necessidade de Autorregulação nas Organizações Sociais. Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais. Obtido de: https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/5471/1/andrea_ribeiro_tese_18.pdf
- Ribeiro, T. & Pimenta, S. (2014). A relação entre o trabalho e família. Lisboa: RH Editora.
- Sacilotto, T. (2015). A Gestão dos Recursos Humanos no Terceiro Setor- O Caso da APCC- Associação de Paralisia Cerebral de Coimbra. Dissertação de Mestrado para a obtenção do

grau de Mestre em Controlo de Gestão. Instituto Politécnico de Coimbra.

Salamon, L., & Anheier, K. (1997). *Defining the Nonprofit Sector- A Cross-national Analysis*. John Hopkins Nonprofit Sector Series Manchester University Press, 1997.

Santa Casa da Misericórdia de Lamego. (2021). Obtido de: <http://www.scmlamego.pt/home/index.php>

Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escola Editora.

Santos, A. (2011). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Organizações Sem Fins Lucrativos: Perspetivas da Direção Executiva*. Tese para obtenção do grau de Mestre em Comportamento Organizacional: ISCTE Business School. Departamento dos Recursos Humanos e Comportamento Organizacional. Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa. Obtido de: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/7161/1/Tese%20vers%c3%a3o%20final.pdf>

Segurança Social. (2021). *Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Obtido de: <http://www.seg-social.pt/ipss>

Silva, A. (2017). *O impacto das políticas e práticas conciliadoras na carreira e na compatibilização da vida familiar com trabalho*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Obtido de: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/108913>

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos* (10ª ed.). Lisboa: Lidel.

Sousa, S. (2011). *Perspetivas e Preocupações dos pais de crianças com Paralisia Cerebral: um estudo qualitativo*. Mestrado em Necessidades Educativas Especiais, Especialização em Cognição e Motricidade. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/10739>

Souza, T., Júnior. D., Magalhães, S. (2015). *A importância do clima organizacional*. Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações, v.13, nº 1, p.315-329. Dialnet. Obtido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5113191>

Strauss, A. & Corbin, J. (2008). *Métodos de Pesquisa- Pesquisa Qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada*. Tradução de Luciane de Oliveira da Rcha. 2ª Edição. Porto Alegre: Artmed.

Suspiro, A. (2016). *O que é que vale a economia social*. Consultado em 19 de Dezembro de 2019. Obtido de: <https://observador.pt/2016/05/19/o-que-e-e-o-que-vale-a-economia-social>

Taxa de atividade, Total e por sexo. (2019). Obtido de Pordata: <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>

Teixeira, S. (2017). *Gestão das Organizações. 3ª Edição*. Lisboa: CopyRight by: Escolar Editora.

Toia, P. (2009). *Relatório sobre a Economia Social- Proposta de resolução do parlamento europeu sobre a economia social*. Obtido de:

<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A6-2009-0015+0+DOC+XML+V0//PT>

Veloso, A. (2007). O impacto da gestão de recursos humanos na performance orrganizacional. Braga: Universidade do Minho.

APÊNDICES

Apêndice 1- Livro: Atitudes Sociais dos Portugueses- (Valores Sociais: mudanças e contraste em Portugal e na Europa) – Estudo Europeu de Valores

Valores abordados no EEV:

Os valores são propriedades que emergem em contextos. Tratam por ser configurações de fatores muito variados, sejam eles cognitivos, motivacionais a um nível individual ou económicos institucionais a um nível social. Estes organizam o significado atribuído aos contextos interpessoais e sociais, fazendo com que se faça destacar determinados aspetos nos mesmos. Deste modo, os valores expressam dinâmicas conflituais e vão-se actualizando na complexidade das interações e dos conflitos sociais (Freire et all., 2003).

Os valores organizam os principais espaços de vida das pessoas (a família, o trabalho, a política, a religião), tal como os valores transversais a estes mesmos espaços de vida (valores morais e valores de solidariedade) (Freire et all., 2003).

Ao longo dos tempos, os valores tidos como tradicionais na Europa, foram sendo um pouco postos de lado e “abandonados”.

No Estudo EEV (Estudo Europeu de Valores), abordou-se vários tipos de valores:

- 1- Valores do trabalho:** estes foram organizados em dois subpontos: os valores instrumentais ou extrínsecos ao trabalho (ex: o salário e a segurança no emprego) e os valores expressivos ou intrínsecos ao trabalho (ex: a realização profissional e o interesse na própria função laboral).
- 2- Valores políticos:** estes valores têm vindo a adquirir uma certa importância, sendo que cada vez mais, se têm atribuído valor à participação política do indivíduo, à responsabilidade individual e de compromisso com a liberdade e menos importância aos valores ligados com o bem-estar económico e de defesa de ordem social.
- 3- Valores religiosos:** a importância dada pelos indivíduos à relação com Deus e com a igreja, não decresceu ao longo dos anos, tal como a manutenção de rituais religiosos, festividades e peregrinações. Contudo, “a religiosidade pública” indicou um pequeno decréscimo.

- 4- Valores Morais:** estes valores podem subdividir-se em duas dimensões: a primeira é uma dimensão mais privada (aceitação da homossexualidade, aborto, divórcio e da eutanásia) e a segunda é mais cívica, inteiramente relacionada com os direitos e deveres que devemos ter para com o outro e a sociedade. Ao longo da última década, pode verificar-se uma certa mudança, verificando-se uma maior aceitação nestes campos por parte dos portugueses.
- 5- Valores da Solidariedade:** de acordo com o EEV, neste campo podemos destacar “a intolerância e o preconceito”, principalmente no que respeita a outras pessoas de raça diferente, imigrantes ou desfavorecidas. Num padrão muito generalizado, tem existido uma maior compreensão e tolerância relativamente a este agregado de pessoas, com as características mencionadas anteriormente (Freire et al., 2003).

Em forma de RESUMO:

Mediante o estudo elaborado, o EEV, fazendo uma comparação dos dados obtidos em 1990 e em 1999, é-nos mostrado uma orientação marcada para a mudança, abandonando o padrão tradicional de família e também dos seus valores. Existe assim, um abandonar do padrão tradicional de valores na vida privada, de par com a expressão de adesão relativamente elevada à “moral cívica”. Verifica-se ainda uma orientação para uma maior aceitação das pessoas percebidas como racialmente diferentes e dos imigrantes. Os valores religiosos também se mantêm, nomeadamente no que respeita à importância conferida a Deus, embora se verifique uma redução na importância conferida ao mesmo aos rituais religiosos públicos. No que toca, aos valores do trabalho e aos valores, políticos, não se regista nenhum incremento na tendência que tem vindo a emergir, para uma maior importância dos valores de expressividade pessoal associados ao trabalho e dos valores pós-materialistas no campo político (Freire et al., 2003).

Parece assim, emergir duas lógicas no campo da mudança dos valores. Nos domínios em que pesam mais as opções pessoais e a responsabilidade individual (a moral, a família e a solidariedade) verificam-se mudanças que apontam para a importância da autonomia e expressividade pessoal, uma das dimensões da individualização da vida social (Freire et al., 2003).

No campo do trabalho e no campo político, domínios da vida que são mais determinados por fatores externos aos indivíduos, como fatores institucionais e

económicos, em que as pessoas se sentem mais heterodeterminadas, verifica-se uma orientação para a retracção da expressividade na tendência para a reemergência dos valores instrumentais associados ao auto-interesse material e aos valores da segurança, o que pode indicar uma posição defensiva face à percepção de que as instituições políticas não protegem os cidadãos (Freire et all., 2003).

CAPÍTULO I

1. Valores Sociais e Relações Interpessoais:

1.1- Família, conjugalidade e procriação: valores e papéis

Nas últimas décadas em Portugal, as práticas e as representações familiares têm sofrido algumas alterações. Estas são vividas a grandes ritmos e muita intensidade, de acordo com as dimensões da vida familiar, os grupos sociais ou regiões do país, acarretando traços de continuidade do passado para o presente, fazendo-se como uma “componente-chave” de percurso na sociedade portuguesa (Freire et all., 2003).

É de referir, que as mudanças de comportamentos verificadas se podem comprovar através da análise de alguns indicadores demográficos, sendo eles os seguintes:

- a) A quebra abrupta da fecundidade;
- b) A expressiva uniformização dos valores em todas as regiões do país;
- c) A generalização do recurso da população feminina à contracepção humana;
- d) O decréscimo moderado da nupcialidade;
- e) O recuo considerável da percentagem dos casamentos católicos;
- f) O avanço da idade média do homem e da mulher ao primeiro casamento;
- g) O aumento do divórcio e dos nascimentos fora do casamento;
- h) A subida ligeira da proporção de pessoas sós ou dos casais sem filhos;
- i) O avanço contínuo e vigoroso das taxas de atividade feminina (Freire et all., 2003).

O EEV, em que Portugal participou contribui para o enriquecimento do banco de dados, no que respeita a informações que permitem verificar a mudança de valores relacionados com algumas dimensões da vida das pessoas: a familiar, a pessoal, e a profissional, sem deixar de lado a socialização (Freire et all., 2003).

1.2- A família e os outros domínios da vida

Neste campo, mediante o estudo realizado, os europeus atribuem a família e o trabalho como os aspetos mais importantes da vida. Segundo os resultados que surgiram, o destacar da família cresce com a integração de um dos seus membros nas diferentes esferas de atividade, sendo ela pública ou privada e é a existência de vínculos sociais e familiares consistentes (e não a sua ausência ou precariedade) que gera ou coexiste com valores de reforço da importância da família (Freire et al., 2003).

1.3- Conjugalidade e casamento

A construção do ideal da família conjugal e relacional moderna tem vindo a ser descrita como um processo de sentimentalização, privatização e individualização (Freire et al., 2003).

A família tradicional, que sempre deu lugar a uma imagem de um aglomerado de instrumentos mobilizados para a sobrevivência e fortemente orientado pela lógica material de transmissão de bens, passou a ser vista como um lugar onde se troca afeto, relações de intimidade, circundado por olhares e interesses de fora (incluindo a vizinhança, a rede de parentesco e a igreja), sem colocar de lado o papel e a vontade que o indivíduo apresenta para uma visibilidade inédita (Freire et al., 2003).

1.4- O casamento: uma instituição antiquada?

Uma maior diversidade dos modos de entrada na conjugalidade é a desinstitucionalização da vida a dois, sendo esta uma das componentes de mudança que mais tem vindo a transformar os comportamentos e valores familiares, tal como os seguintes fatores: a queda das taxas de nupcialidade, o aumento crescente do número de uniões de facto. Portugal tem acompanhado esta tendência, sendo que na maioria dos países europeus, incluindo o nosso, o casamento não é tido como uma instituição fora de moda (Freire et al., 2003).

1.5- Os aspetos que garantem um casamento feliz

O casamento é visto como um dos grandes pilares da conjugalidade. Por isso, no que se refere ao mundo das representações, é o imprevisível sentimento e pulsão individual, e não a razão familiar ou outra regra explícita, que dita a escolha do cônjuge (Freire et al., 2003).

As investigações realizadas nas ciências sociais, têm vindo a mostrar que esta dicotomia é simplista e evidencia o papel da cumplicidade, tantos em sociedades passadas, como nas atuais, entre a emoção e o interesse, a esfera individual e a lógica de reprodução de posições e desigualdades na estrutura social, afirmando que o casamento, assim como o nascimento serve para reproduzir (Freire et all., 2003).

Aspetos	
Relacionais e Afetivos	Materiais e Instrumentais
Fidelidade	Rendimento Adequado
Estima e Respeito Mútuos	Boa habitação
Compreensão e tolerância	Viver separado dos sogros
Conversar quando há problemas	Partilha de tarefas domésticas
Conversar sobre interesses comuns	Mesmas origens sociais
Satisfação na relação sexual	Mesma etnia
Ter filhos	Mesma raça
Passar mais tempo juntos	
Partilha de crenças religiosas	
Mesmas opiniões políticas	

Tabela 21- Aspetos que garantem um casamento feliz

Fonte: Freire et all., 2003

Mediante o EEV, os itens que são considerados pelos Portugueses e também pelos indivíduos dos países europeus, para que haja a garantia de um casamento feliz, são a fidelidade, a estima e respeito mútuos e a compreensão e tolerância, no que toca aos aspetos relacionais e afetivos. Relativamente aos aspetos materiais e instrumentais, trata-se do rendimento adequado, de uma boa habitação e partilha de tarefas domésticas no seu lar de residência (Freire et all., 2003).

1.6- Papéis de Género

A entrada da mulher em universos tradicionalmente dirigidos pelo homem (como o mercado de trabalho e o sistema de ensino) é uma das componentes-chave que o processo de mudança acarreta na sociedade portuguesa, desde o 25 de Abril. Com isto, pode dizer-se que a modernização da sociedade portuguesa mobiliza, na sua linha da frente, o papel da mulher. Contudo, o movimento em sentido inverso não se fez com a mesma intensidade, pois os domínios femininos, ou seja, a criação e a educação dos filhos, continuam a vigorar numa ótica mista, de reciprocidade entre géneros (Freire et all., 2003).

1.7- Realização Feminina

A taxa de atividade feminina têm vindo a aumentar de década para década, mas muitos indivíduos, perante o EEV, considera muito importante para a realização feminina, a questão da maternidade. O emprego ou a sua profissão acabará por ser um acréscimo ou um complemento à mesma (Freire et all., 2003).

1.8- As mulheres e os universos tradicionalmente masculinos

Nos dias que correm, parece existir na sociedade portuguesa um consenso no que tange à aceitação do novo papel desempenhado pela mulher na esfera profissional. A atividade que a mulher pode vir a desempenhar, pode ser vista como um instrumento que levará à independência da mesma, e por outro lado, que irá fazer com que a mesma seja reconhecida pelo esforço de um ganha-pão, mas tal como os homens, as mulheres devem portanto contribuir para as despesas habitacionais. A visão defendida por Parsons, ou seja, em que às mulheres só devem ser atribuídas funções relacionadas com a casa e aos homens papéis instrumentais de sustento material na família, não tem qualquer relevância (Freire et all., 2003).

1.9- Independência da mulher

De acordo com o estudo EEV, 80% dos portugueses considera que o emprego, é por excelência uma ferramenta que irá conduzir à independência da mulher. Mas existe uma percentagem ainda maior (cerca de 90%), no que diz respeito a tanto o homem como a mulher, devem contribuir para as despesas, limpeza e cuidado da casa, tal como para a educação, alimentação e sustento dos seus filhos (Freire et all., 2003).

1.10- Compensação: dona de casa=emprego

Em 1999, na data deste estudo, cerca de metade da população portuguesa considerava que ser dona de casa era tão compensador como ter um emprego (Freire et all., 2003).

1.11- Os homens e os universos tradicionalmente femininos

Neste estudo também se pretendeu perceber, se o desempenho dos papéis masculinos em domínios associados mais ao género feminino, eram bem desempenhados, destacando-se a “educação dos filhos” e a “gestão de afetos”. Mas os dados que foram obtidos em 1990, ditaram que os pais não são capazes de educar tão em os seus filhos,

quanto as mães. Contudo, em 1999, de uma forma geral, os homens são capazes de educar os seus filhos tão bem como as mães (Freire et all., 2003).

1.12- Relação Sólida entre a mulher e os seus filhos

Em Portugal, a ideia de que uma mãe profissionalmente ativa pode ter uma relação muito forte, consistente e afectuosa com os seus filhos é aceite, uma vez que em 1999, a mulher exercia funções maioritariamente em tempo parcial. Mas os portugueses, afirmam que as crianças pequenas, podem sofrer um pouco com a ausência da sua mãe, uma vez que a mesma, possa ter dificuldades em gerir a sua vida familiar e profissional e pode ser alvo de sobrecarga de trabalho (pesados horários de trabalho ou outras funções pós-laborais) (Freire et all., 2003).

1.13- O papel desempenhado atualmente pelas crianças

Contrariamente às sociais rurais do passado, em que a criança era precocemente integrada no mercado de trabalho e nas atividades produtivas dos adultos, nos dias que correm estas ocupam um lugar de socialização em casa e na escola. É nestes espaços que lhes são iniciadas e trabalhadas as suas competências técnicas, sociais e morais, que lhes irão permitir mais tarde, a integração no mundo dos adultos. Assim, pode afirmar-se que a infância surge, como um tempo do não-trabalho (Freire et all., 2003).

1.14- Qualidades que podem ser ensinadas às crianças em casa

As qualidades que podem vir a ser ensinadas às crianças em casa, podem ser agrupadas em dois grupos. O primeiro grupo corresponde às qualidades que favorecem o respeito pelos valores que dominam e pela ordem, integração institucional e conformidade social; o segundo grupo destaca qualidades que encorajam o protagonismo, a autonomia e individualismo da criança, nos contos onde se insere (Freire et all., 2003).

Qualidades	
Conformidade Social	Autonomia
Boas maneiras	Ser independente
Ser trabalhador	Sentido de responsabilidade
Ser poupado	Ter imaginação
Ter fé religiosa	Ser tolerante e respeitar os outros
Ser obediente	Ser determinado e perseverante
	Não ser egoísta

Tabela 22- Qualidades Mencionadas

Fonte: Freire et al., 2003

Em Portugal, entre as cinco qualidades que devem ser inculcadas às crianças, destacam-se “as boas maneiras”, “ser trabalhador”, “ser tolerante e respeitar os outros”, “ter sentido de responsabilidade” e “não ser egoísta”. E, por assim ser, é defendido que a criança deve aprender em casa as qualidades e as regras que lhe irão permitir integrar e reproduzir o mundo e as competências instrumentais dos pais. É em casa que se dá os primeiros passos, para posteriormente se fazerem “longas caminhadas” na vida (Freire et al., 2003).

1.14.1- A importância que a escola tem

A importância atribuída à escola no desenho do perfil de valores das novas gerações, é indiscutível a dois níveis, sendo eles: ao seu curriculum e diploma escolar. No primeiro nível, o seu curriculum, seja ele formal ou informal, a socialização entre os pares que proporciona, torna-se um veículo de modernização de atitudes e de abertura à racionalização e pluralidade de valores sobre a vida e a família; no segundo nível, o diploma escolar possui uma função que irá decidir as trajetórias e a construção das mesmas, de mobilidade ascendente, na alteração do posicionamento do indivíduo na estrutura social, processos que o irão encorajar na identificação de valores modernos na vida privada (Freire et al., 2003).

Os valores sobre a família e o género são, portanto, construídos no quadro de estruturas macrossociais, isto é, encontram-se estreitamente associados à pertença geracional ou à posição do indivíduo (e do seu grupo doméstico) num espaço social de recursos e competências (escolares, sociais, económicos) desigualmente distribuídos (Freire et al., 2003).

As representações serão conjunturalmente moldadas, reajustadas, pelas interações significativas (conjugais, parentais) que o indivíduo vai experimentando ao longo do tempo, pela trajetória familiar através da qual vai criando, desfazendo e recriando laços, cenários, papéis e personagens de família (Freire et al., 2003).

CAPÍTULO IV

1. A solidariedade como valor social no Portugal Contemporâneo

1.1.- Introdução:

A solidariedade pode ser inserida em duas dimensões: a primeira corresponde à expressão de uma preocupação com o outro e a segunda associada à disponibilidade para fornecer ajuda (Freire et all., 2003).

A solidariedade pode apresentar uma certa variabilidade consoante a quem se quer fornecer ajuda, ou seja, “ao outro”, seja esse “outro” da família, um vizinho ou alguém que seja considerado membro de um grupo desfavorecido. A solidariedade em Portugal é na maioria das vezes associada ao voluntariado, sendo ele praticado em associações e entidades sociais (Freire et all., 2003).

A noção de solidariedade tem sido alvo de uma investigação no campo das ciências sociais, associado poucas vezes a temáticas “micro”, como é o caso da entreajuda familiar na sociologia da família, as redes de vizinhança na sociologia urbana (Freire et all., 2003).

Na sociologia de Durkheim, a relação estabelecida entre o indivíduo e a colectividade pode ser agrupada em dois grupos solidários, que correspondem a duas fases evolutivas: a solidariedade mecânica que é associada às sociedades primitivas, onde os indivíduos pouco se diferenciam uns dos outros; e a solidariedade orgânica das sociedades modernas e diferenciadas, onde a coerência social é assegurada pelas diferentes funções dos indivíduos (Freire et all., 2003).

Para Durkheim, nestes dois tipos de solidariedade consta o altruísmo, que segundo o mesmo:

Não está destinado a tornar-se, como quer Spencer, uma espécie de ornamento agradável da nossa vida social; será sempre dela a base fundamental. Com efeito, como poderíamos dispensá-lo? Os homens não podem viver juntos sem se entenderem e, por consequência, sem fazerem sacrifícios mútuos, sem se ligarem uns aos outros de maneira forte e durável (Durkheim, 1997, p.261 cit. por Delicado, 2002).

Na esfera individual, a solidariedade é considerada parte do processo de construção de identidade, sendo redescoberta e ganhando mais valor como um estilo de vida e de uma forma de desenvolvimento e expressão de si, ou seja:

Os indivíduos empenham-se em grupos com objetivos circunscritos e personalizados relacionados com o seu íntimo, a assistência é simultaneamente auto-assistência, descoberta de si próprio, afirmação de uma identidade particular. Em tempo do pós-dever, ela combina-se com as paixões narcísicas de expressão, de autoformação, de reivindicação particularista. A ação beneficente já não se apoia num imperativo individualista rigorista, é terapêutica e identitária; o novo individualismo não erradica a compaixão e o desejo de ajudar os semelhantes, apenas o junta à busca de si próprios (Lipovetski, 1994, p.166 cit. por Delicado, 2002).

1.2.- A preocupação com os outros

Mediante o EEV, os indivíduos têm várias preocupações no seu dia-a-dia, nomeadamente com as suas condições de vida ou de quem os rodeia, como podemos verificar na tabela a seguir apresentada:

Preocupações com as condições de vida
Família
Vizinhos
Pessoas da região
Portugueses
Europeus
Humanidade
Idosos
Desempregados
Imigrantes
Doentes
Deficientes

Tabela 23- Preocupações com as condições de vida de outro

Fonte: Freire et al., 2003

Pode verificar-se que os Portugueses têm uma preocupação redobrada, principalmente com a sua família (cerca de 95%- em 1999), bem como com os idosos, deficientes e grupos desfavorecidos (Freire et al., 2003).

Deste modo, a centralidade da família é revelada aos poucos, por alguns indicadores, no EEV, sendo que o aspeto de vida a que os portugueses e os europeus atribuem bastante importância é ter filhos e um casamento “são, forte e estável”, que tragam aos pares condições de muita estabilidade, felicidade e realização (Freire et al., 2003).

Os indivíduos do nosso país, Portugal, têm uma tendência a ser mais solidários com os idosos, imigrantes, desempregados, doentes e deficientes, segundo o EEV. Estes também costumam agrupar as pessoas a quem se presta a solidariedade em dois grupos: “os merecedores” e os “não merecedores” (Freire et al., 2003).

Os idosos, os doentes e os deficientes são apontados como os grupos “merecedores” de atenção prioritária das políticas sociais, em detrimento dos desempregados e dos toxicod dependentes, reformistas intitulados de “não merecedores” (Freire et all., 2003).

A solidariedade pode ainda ser dividida em mais dois tipos: o universalista e o comunista, sendo que o indivíduo que pertença a um ou a outro, vai gerar em si um sentimento de pertença, que é dirigido à comunidade nacional que se associa a um grau de indiferença face às condições de vida dos outros que não pertencem (Freire et all., 2003).

Portugal apresenta níveis de preocupação com os outros muito elevados, comparativamente a alguns países europeus, sobretudo no que tange aos compatriotas, à humanidade em geral e com os grupos mais desfavorecidos (idosos, doentes e deficientes). Os jovens são tidos como os seres mais individualistas e menos solidários (Freire et all., 2003).

É de realçar, que tanto nesta investigação como em estudos anteriores, é confirmada a imagem negativa que a proteção social estatal passa, devido à sua ausência (Freire et all., 2003).

A variação dos valores solidários que se tem vindo a assistir, para com a família e os grupos mais desfavorecidos da sociedade, deve-se maioritariamente a um conjunto de fatores: à situação familiar vivida; o tipo de habitat; a exposição aos *media* e a uma série de valores-chave (Freire et all., 2003).

1.3.- Quem expressa mais Solidariedade

Quem expressa mais solidariedade são os habitantes das pequenas e de muito grandes localidades, para com a família e os desfavorecidos. É nas grandes cidades que a distância residencial entre os familiares tende a ser maior, que o tipo de ocupação laboral e as deslocações pendulares retiram tempo e disponibilidade para o contacto (ou menos cuidado) direto com os parentes necessitados, recorrendo-se preferencialmente a equipamentos sociais (lares, hospitais, creches e jardins infantis) (Freire et all., 2003).

São detetáveis assimetrias regionais de alguma acentuação: os valores da solidariedade são muito prevaletentes no Sul do País (onde as condições de vida são mais difíceis-envelhecimento da população, despovoamento, elevados índices de desemprego, baixo

rendimento médio das famílias) e na região de Lisboa (pelas variáveis anteriormente apresentadas) do que no Norte (onde existe uma forte implantação da indústria e da agricultura a tempo parcial permitirão, em geral, a manutenção de um nível de vida mais desafogado) (Freire et all., 2003).

É-nos revelado que os indivíduos que têm uma maior exposição aos *media*, tendem a demonstrar mais o seu caráter e iniciativa solidária (Freire et all., 2003).

1.4.- A Solidariedade e a Religião

No que se refere ao campo da solidariedade e da sua matriz tradicional, é impossível colocar de lado, a religião. De acordo com os índices de integração religiosa e de religiosidade, pode-se comprovar, através do EEV, que são os indivíduos que estão ligados à religião que se declaram como os “mais preocupados” com as condições de vida da família e dos desfavorecidos (Freire et all., 2003).

1.5.- As Taxas de Participação

As taxas de participação associativas (voluntariado) são muito baixas em Portugal, mas entre as associações onde este é praticado destacam-se as entidades de cariz religioso, enquanto que os sindicatos e os partidos políticos se encontram na posição oposta (Freire et all., 2003).

1.6- Justificações para a ajuda

Os indivíduos justificam o intuito da sua ajuda, de variadas formas. Eles tendem a ajudar e praticar o ato voluntariado com grupos de idosos e imigrantes, como já foi mencionado anteriormente. Algumas dessas razões são apresentadas na seguinte tabela, podendo destacar a justificação mais vezes dada como “faço-o por dever moral”, com cerca de 72%:

Razões para a ajuda a idosos e imigrantes
Dever Moral
Simpatia
Interesse da Sociedade
Interesse Pessoal
Retribuição do contributo

Tabela 24- Razões para a ajuda a idosos e imigrantes

Fonte: Freire et all., 2003

1.7- Participação associada e voluntariado

A pertença a associações é tomada geralmente como um indicador de grau de coesão de uma sociedade (uma forma organizada de promover a ligação e a cooperação entre os membros de uma sociedade) e da vitalidade de uma cultura cívica (mesmo tomando como referência as associações sem cariz político, atendendo a que a participação permite a entrada em redes de sociabilidade que facilitam não só a aquisição de informação como o desenvolvimento de competências de debate e influência sobre decisões coletivas (Freire et all., 2003).

Os tipos de associações cuja pertença é mais frequente tanto a nível europeu como em Portugal são as entidades religiosas e as organizações expressivas, ou seja, de cultura, lazer e desporto (Freire et all., 2003).

CAPÍTULO IX

1. Valores do trabalho em Portugal e na União Europeia

1.1.- Dimensões dos Valores do Trabalho

O trabalho enquanto elemento de estratificação social nas sociedades contemporâneas e de definição de *status* pelo acesso diferenciado aos recursos disponíveis que pode permitir, constitui-se como um aspeto fundamental na vida das pessoas e é a finalidade de múltiplas valorizações (Freire et all., 2003).

Os valores do trabalho revelam um grau de importância, a desejabilidade e as convicções pessoais acerca daquilo que acontece no trabalho, influenciam as atitudes face ao trabalho e o significado que os indivíduos lhe atribuem e determinam as respostas afetivas às atividades que desempenham e ao contexto organizacional em que as realizam (Freire et all., 2003).

A autora Rose (1986) citado por Delicado (2002), identificou cinco valores que constituem o padrão básico que se exprime na ética do trabalho:

1. o esforço individualista para o sucesso;
2. a capacidade de adiar o prazer imediato em favor da construção de sólidas vantagens futuras;
3. a aceitação da obrigação moral de desempenhar o trabalho de uma forma diligente, independentemente do interesse da tarefa;
4. a obrigação de obediência para com o empregador;

5. a importância do trabalho enquanto fonte de realização e valor pessoal. É importante referir, que o tipo de valores que os trabalhadores consideram importantes são traduzidos na forma como estes estão comprometidos com a ética do trabalho.

1.2.- Os Valores do Trabalho na União Europeia

O EEV revela que o valor do trabalho mais vezes referido, como o mais importante nos países da Europa, é o de “ser bem pago”, com uma percentagem de 73%, seguindo-se outros como: o ambiente organizacional agradável vivido nas entidades; um trabalho interessante; um emprego seguro e a realização no trabalho. Mas, os europeus detêm uma lista de valores do trabalho, ao qual valorizam muito a sua individualidade e assim o podemos ver na tabela abaixo (Freire et all., 2003).

Valores do Trabalho
Bem pago
Ambiente organizacional agradável
Não ser pressionado
Segurança
Oportunidade de Promoção
Respeito
Bom horário
Ter iniciativa
Sentir-se útil
Bons períodos de férias
Contacto com as pessoas
Relações estabelecidas
Realização profissional
Trabalho com responsabilidade
Uso das capacidades
Ascender na carreira

Tabela 25- Valores do Trabalho considerados importantes para os países Europeus

Fonte: Freire et all., 2003

Apêndice 2- Concelho de Lamego

De acordo com dados mais atuais que foram recolhidos, é possível verificar na tabela a seguir apresentada, que em 2019 a população residente correspondia a 24 927 habitantes, nomeadamente, a 11 785 homens e 13 142 mulheres (Pordata, 2020).

Anos	Sexo		
	Total	Masculino	Feminino
	2019	2019	2019
Lamego	24.927	11.785	13.142

Tabela 14- Média Anual de População Residente, total e por sexo (Concelho de Lamego)

Fonte: Pordata, 2020

Mediante a tabela anterior, é possível assistir a uma diminuição da população, tanto na população total, como no sexo masculino e no sexo feminino. Contudo, entende-se que o sexo feminino é predominante no município de Lamego (Pordata, 2020).

Seguidamente é importante realçar que, segundo o Pordata, o concelho de Lamego tem uma percentagem de indivíduos, dos 0 aos 14 anos de apenas 10,7%, revelando-se uma pequena percentagem. Em relação aos outros dois grupos etários, mostram uma percentagem, mais elevada. A mais elevada é de 66,5%, que diz respeito à faixa etária dos 15 aos 64 anos, seguindo pela segunda mais elevada, que é a dos 65 anos ou mais, que conta com 22,8% (Pordata, 2020).

Anos	Grandes grupos etários			
	Total	0-14	15-64	65 ou mais
	2019	2019	2019	2019
Lamego	100,0	10,7	66,5	22,8

Tabela 15- População Residente: total e por grandes grupos etários (%)

Fonte: Pordata, 2020

De acordo com o Diagnóstico Social do Concelho de Lamego (2015), no campo da empregabilidade, Lamego apresenta, a partir dos últimos censos realizados em 2011, uma taxa de atividade de 44,5%. É de facto fulcral referir, que ao longo dos anos a mulher tem vindo a assumir um papel cada vez mais ativo na sociedade, sendo que a

taxa de atividade do sexo feminino aumentou relativamente à do sexo masculino (Diagnóstico Social do Concelho de Lamego, 2015).

No ano de 2019, segundo o Pordata a taxa de atividade do concelho de Lamego é de 59,1%, sendo que essa percentagem no seu total se divide em 64,2% correspondente ao sexo masculino e 54,7% ao sexo feminino (Pordata, 2020).

Anos	Sexo		
	Total	Masculino	Feminino
2019	59,1	64,2	54,7

Tabela 16- Taxa de atividade: total e por sexo (%)

Fonte: Pordata, 2020

No que diz respeito, ao setor da economia em Lamego, as principais atividades deste concelho são os serviços, o comércio e a agricultura. Esta última atividade representa uma importante fonte de lucro e riqueza, principalmente como resultado do setor da vitivinícola, uma vez que este município se encontra integrado na Região Demarcada do Douro. O concelho de Lamego regista uma acentuada produção de vinho do Porto (com a Denominação de Origem Controlada- DOC) e também de espumantes, que assumem um grande papel a nível de promoção desta zona, tanto em campo nacional como internacional (Câmara Municipal de Lamego, 2021).

No setor empresarial, Lamego constitui-se maioritariamente por unidades com pequena dimensão e poucas de média dimensão, uma vez que o emprego é pouco qualificado e reduzido, o volume de negócio e a riqueza gerada têm uma relativa representatividade (Câmara Municipal de Lamego, 2021).

Quanto ao setor do turismo religioso e monumental têm vindo a ganhar relevância, estando a afirmar-se cada vez mais, sendo que é neste campo que o concelho pretende apostar mais, melhorando-o cada vez mais. Uma das situações que veio reforçar esta ideia foi a conclusão da estrada A24, assumindo-se como um elemento determinante na atração da procura regional (Câmara Municipal de Lamego, 2021).

Relativamente à área comercial, a de Lamego considera-se bastante grande, uma vez que é detentor de dois hipermercados e 30 lojas, duas superfícies comerciais de média

dimensão e algumas lojas de comércio ligadas ao tradicional. Na área industrial, possui uma zona industrial com pequena dimensão fixada numa das suas freguesias, em Várzea de Abrunhais (Câmara Municipal de Lamego, 2021).

O município de Lamego situa-se na margem sul do rio Douro e trata-se de uma Diocese Portuguesa, sendo considerada uma cidade monumental, histórica e propícia ao turismo, pois é detentora de muitos monumentos, igrejas, casas abrasonadas e o grande escadório do Santuário da Nossa Senhora dos Remédios (Câmara Municipal de Lamego, 2021).

Neste estudo, as Organizações Sem Fins Lucrativos do Concelho de Lamego que se vão analisar são: a Câmara Municipal de Lamego; a Santa Casa da Misericórdia de Lamego, duas das suas valências: o Centro de Acolhimento Temporário e a Casa de Acolhimento Residencial.

Apêndice 3- Concelho de Moimenta da Beira

Desta forma, Moimenta da Beira está inserido na região Norte, pela qual a Comissão de Coordenação Regional se encontra dependente no Ministério das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente, com sede na cidade do Porto (Câmara Municipal de Moimenta da Beira, 2021).

Segundo os dados mais atuais que foram recolhidos a partir do Pordata (2020), é possível retirar algumas conclusões à cerca da população residente, através da análise da tabela, em que 2019 correspondia a 9 733 habitantes, mais propriamente 5 094 mulheres e 4 639 homens (Pordata, 2020).

Anos	Sexo		
	Total	Masculino	Feminino
	2019	2019	2019
Moimenta da Beira	9.733	4.639	5.094

Tabela 17- Média Anual de População Residente, total e por sexo (Concelho de Moimenta da Beira)

Fonte: Pordata, 2020

Segundo o Diagnóstico Social do Concelho de Moimenta da Beira (2006), a população residente no mesmo tem vindo a diminuir de ano para ano, sendo que se entende que o sexo feminino acaba por ser o predominante neste município (Pordata, 2020).

De seguida, é-nos possível visualizar outra tabela, que diz respeito à população residente em Moimenta da Beira, numa perspetiva total e distribuída em faixas etárias.

Assim, segundo o Pordata, este concelho apresenta uma pequena percentagem de indivíduos, dos 0 aos 14 anos com cerca de 11,2%; 63,8% de pessoas com idade compreendida entre os 15 e os 64 anos e por fim, 25% com 65 ou mais anos (Pordata, 2020).

Grandes grupos etários				
	Total	0-14	15-64	65 ou mais
Anos	2019	2019	2019	2019
Moimenta da Beira	100,0	11,2	63,8	25,0

Tabela 18- População Residente: total e por grandes grupos etários (%)

Fonte: Pordata, 2020

De acordo com o Diagnóstico Social do Concelho de Moimenta da Beira (2006), este município apresentou em 2001, uma taxa de atividade de 35,1%, que tem vindo a diminuir de ano para ano, ainda que seja essa percentagem pouco significativa, uma vez que em 10 anos, a diferença visualizada foi de 0,4%. Comparativamente com concelhos vizinhos, algo de semelhante aconteceu, como é o caso de Sernancelhe, Tarouca e Tabuaço, sendo que os restantes deram conta de um aumento (Diagnóstico Social do Concelho de Moimenta da Beira, 2006).

Região Douro-Sul	Taxa de Actividade	
	1991	2001
Armamar	32.2	36.6
Lamego	38.6	42.2
Penedono	33.3	36.5
Moimenta da Beira	35.5	35.1
S. João da Pesqueira	35.3	39.3
Sernancelhe	41.1	34.5
Tabuaço	34.7	34.6
Tarouca	40.0	39.1
Resende	33.2	34.0
Cinfães	37.5	38.9
Sub-Região Douro Sul	36.3	39.4

Tabela 19- Taxa de Atividade: 1991 e 2001

Fonte: Diagnóstico Social do Concelho de Moimenta da Beira, 2006

Relativamente à taxa de desemprego, no município de Moimenta da Beira, em 2011, era de 10,0%, pelo qual se verificou uma diminuição de 2% comparando com a percentagem obtida em 2001, que era de 11,6%. É também possível perceber que no que toca à variação da taxa de desemprego, quer no ano de 2001 como em 2011, o sexo feminino é aquele que apresenta números mais elevados, porém o sexo masculino

manteve a sua taxa com uma igual percentagem, com cerca de 7,8% em ambos os anos (Diagnóstico Social do Concelho de Moimenta da Beira, 2006).

A taxa de empregabilidade sofreu um pequeno aumento de 2,3%, do ano de 2001 para 2011, notando-se o aumento mais pormenorizado de 7,6% no sexo feminino, passando de 25,1% em 2001, para 32,7% em 2011. Este aumento revela que, a presença do sexo feminino no mercado de trabalho tem sido cada vez mais difundida (Diagnóstico Social do Concelho de Moimenta da Beira, 2006).

Em contexto de retrato sociofamiliar, este apresenta 791 famílias clássicas, sendo o tipo de família predominante, constituindo-se uma média de elementos por família de 3,0. O índice de envelhecimento conta com 75,1% em 2001 (Diagnóstico Social do Concelho de Moimenta da Beira, 2006).

Em Parque Habitacional, o município conta com 1381 alojamentos, sendo que os predominantes são alojamentos familiares clássicos e torna-se importante referir, que a freguesia de Moimenta da Beira é a única que apresenta alojamentos de tipo colectivo (3 alojamentos). Neste concelho existem ainda, habitações sociais, neste caso 30 habitações (Diagnóstico Social do Concelho de Moimenta da Beira, 2006).

No campo da educação, o município conta com 1 Escola de Pré-Escolar; 1 Escola de 1ºCiclo; 1 Escola de 2ºCiclo; 1 Escola de 3ºCiclo/Secundário e Formação Profissional (Diagnóstico Social do Concelho de Moimenta da Beira, 2006).

Na saúde, o concelho de Moimenta da Beira, cobre e disponibiliza serviços através do Centro de Saúde de Moimenta da Beira, dando apoio a todo o concelho, assegurando serviços de clínica geral, planeamento familiar, saúde materna e juvenil, tal como o (SAP) Serviço de Atendimento Permanente (Diagnóstico Social do Concelho de Moimenta da Beira, 2006).

No setor financeiro e económico, as atividades económicas predominantes deste concelho são a agricultura, a fruticultura, a vinicultura, a indústria, os serviços e o comércio. Estas atividades possuem grande expressão na ocupação e fonte de rendimento da população, sendo que a que se destaca mais é a agricultura, uma vez que interfere na produção da maçã, de vinhos e espumantes, pelo qual o Município é detentor de reconhecimento (Diagnóstico Social do Concelho de Moimenta da Beira, 2006).

Quanto aos apontamentos históricos relevantes acerca do município de Moimenta da Beira, este anteriormente era um lugar “insignificante” da Honra e do antigo concelho de Caria, ao qual também pertencia a freguesia de Aldeia de Nacomba, Toitam e Arcozelos. Uma vez que nunca se conseguiu perceber como é que Moimenta da Beira se desagrega de Caria e juntamente com os povos de Cabaços, Baldos e Paradinha, transformou-se na freguesia de S. João Batista de Moimenta, estando apenas geograficamente demarcado o contorno do concelho no ano de 1896 (Diagnóstico Social do Concelho de Moimenta da Beira, 2006).

Quanto à análise estratégica deste concelho apresentada pelo Diagnóstico Social do Concelho de Moimenta da Beira (2006), as necessidades mais sentidas, dizem respeito às prioridades relacionadas com a organização paisagística e à necessidade de congregações entre as instituições de atuação e intervenção ao nível social. As potencialidades e recursos existentes do mesmo dizem ser: ser sede do concelho; ser sede de IPSS e associações com forte atuação social; ser sede de serviços centrais e administrativos; ser sede das Escolas do 1º, 2º, 3º Ciclo e Ensino Secundário/Formação Profissional; ser sede da Central de Camionagem e transporte rodoviário público; possuir alguma mobilidade cívica e existência de redes de apoio informais contendo locais com interesse ao nível do património religioso e etnográfico (Diagnóstico Social do Concelho de Moimenta da Beira, 2006).

Moimenta da Beira à semelhança de todo o país tem visto a sua população, maioritariamente, a exercer função laboral no setor terciário. Contudo, este município afirma conter no seu território vantagens comparativas com o potencial de desenvolvimento e ver-se capaz de melhorar o seu tecido económico, empresarial e local, como: a floresta, a vinha, a fruticultura, a pesca, a caça, a cunicultura, a avicultura, a pedreira e energia, sobretudo a eólica (Revisão de Plano Diretor Municipal de Moimenta da Beira cit. por Câmara Municipal de Moimenta da Beira, 2021).

Neste estudo, as Organizações Sem Fins Lucrativos do Concelho de Moimenta da Beira que se vão analisar são: a Câmara Municipal de Moimenta da Beira; o Centro Comunitário de Alvite e o Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever.

Apêndice 4- Santa Casa da Misericórdia de Lamego

A Santa Casa da Misericórdia de Lamego (SCML) fundou-se no dia 20 de abril de 1519, logo após a fundação da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, afirmando-se assim como uma das mais antigas do país. Esta instituição ultrapassou várias fases e momentos difíceis até ao dia de 17 de Dezembro de 1519, quando D. Filipa Rodrigues de Amaral, irmã do Cónego da Sé faleceu, sendo que doou os seus bens à Casa do Hospital de Lamego, sendo então a primeira doação feita ao Hospital da instituição (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

Quando a D. Filipa Amaral faleceu, deixou em testamento um dos seus maiores desejos, a criação do Lugar de “Revedor dos Pobres”, pelo que os seus irmãos deveriam eleger a cada ano uma pessoa com este título e este teria como função visitar todos os dias o hospital. Este Revedor seria eleito anualmente com o intuito de visitar o Hospital e verificar as necessidades de cada cliente (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

Até 1970 dedicou-se quase única e exclusivamente, à resposta de necessidades dos clientes através do hospital, fundado a 20 de Abril de 1519, por provisão d’El Rei D. Manuel I (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

A Sede da Santa Casa da Misericórdia de Lamego passou por vários lugares. No início funcionou na Igreja de S. Francisco até à construção do edifício (o actual Teatro Ribeiro Conceição), erguido em 1727 com função de servir de Hospital até 1892, no momento em que se construiu o actual Hospital D. Luiz I, sendo que em Janeiro de 1998 se instalou no actual edifício, este que é do século XVIII. Este situa-se no Largo Doutor João de Almeida (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

No dia 7 de Abril de 1970, surgiram novas valências: o Lar de idosos, o Lar de crianças e a Sopa dos Pobres. Actualmente, a Santa Casa da Misericórdia conta com um Lar de terceira Idade, o Lar de Arneirós; um Lar de Acolhimento Prolongado de Crianças e Jovens do sexo feminino (denominado recentemente por Centro de Acolhimento Residencial) que estão em situações de risco, denominado por Lar de Crianças Nossa Senhora dos Remédios, quem tem capacidade para acolher crianças dos 6 aos 18 anos; um CAT, Centro de Acolhimento Temporário, quem tem por fim acolher crianças em situação de risco e emergência, tendo capacidade para a institucionalização de 20 crianças, tanto do sexo feminino, como masculino, com idades compreendidas entre os

0 e 1 anos; por fim contém serviços pedagógicos de Creche, Jardim-de-infância e ATL (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

Segundo a Santa Casa da Misericórdia de Lamego, a sua missão passa por ser:

proporcionar aos utentes e à comunidade em geral, ações com qualidade e responsabilidade social, assegurando o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

A Santa Casa de Misericórdia de Lamego tem em vista o bem-estar dos clientes, criando formas ou acções de qualidade e responsabilidade. Procura, por isso, a melhor forma de proporcionar o bem-estar dos seus clientes.

No que diz respeito, às valências da Santa Casa da Misericórdia de Lamego, todas as instituições que fazem parte desta, têm como finalidade o bem-estar dos clientes, tal como satisfazer todas as necessidades de vida diária. Apesar destas instituições terem condições para acolherem vários clientes, é necessário que se dividam em valências. Uma valência diz-se como um conjunto de estruturas e de pessoas adaptadas a cada tipo de público. Por exemplo, para se trabalhar com crianças necessita-se de recursos materiais e humanos adequados à sua faixa etária. Conclui-se, portanto, que uma valência se trata de uma reunião de elementos fundamentais que leva ao bom funcionamento adequando-se ao público-alvo (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

A Santa Casa da Misericórdia de Lamego tem como natureza jurídica a União das Misericórdias, esta trabalha, mas não tem fins lucrativos, é uma IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social) e tem como principal objectivo: “atender e acolher pessoas, cuja situação não é possível dar outra resposta, desinseridos do meio familiar e social, não autónomas na satisfação das suas necessidades básicas e que expressam livremente a sua vontade em ser admitidas” (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

As IPSS'S são instituições de apoio particular, sem finalidades lucrativas, que têm por finalidade promover o dever moral de solidariedade e de justiça entre todos os indivíduos, não sendo administradas pelo estado ou por um corpo autárquico (Segurança Social, 2021).

Esta instituição, como foi mencionado anteriormente tem várias valências. No campo do acolhimento de crianças e jovens: o CAT (Centro de Acolhimento Temporário) e o CAR (Centro de Acolhimento Residencial); relativamente a crianças, existe a Creche, o Jardim de Infância e o ATL; no acolhimento de idosos: o Lar da Terceira Idade e por fim, tem também a RLIS (Rede Local de Intervenção Social) e o SAAS (Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social).

Assim, a SCML, pautou vários princípios, objetivos e padrões de desempenho para melhorar a qualidade. Os princípios são os seguintes:

- Conhecer e satisfazer as necessidades dos utentes, eliminando falhas e detectando em simultâneo novas oportunidades de melhoria nos serviços prestados;
- O rigor na qualidade e na selecção dos recursos humanos;
- A valorização dos recursos humanos, formação, realização, motivação e satisfação dos seus colaboradores;
- A clareza e fluidez da comunicação/informação com os seus colaboradores, clientes e fornecedores;
- Desenvolver esforços na optimização dos processos de prestação de serviços e atividades de suporte (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

Neste sentido, a Santa Casa da Misericórdia de Lamego, pretende com a sua intervenção ser reconhecida pela excelência dos serviços que presta no concelho. Para isso, a Mesa Administrativa, compromete-se a:

- promover serviços considerados de excelência que possibilitem aos seus clientes, um nível de satisfação superior;
- assegurar a capacitação e motivação dos seus colaboradores, com o objetivo de atingir a excelência do seu desempenho;
- proporcionar a toda a comunidade que integra, um bom clima, dinâmica e ambiente de trabalho;
- assegurar a melhoria contínua da gestão administrativa e da comunicação interna e externa;
- implementar um Sistema de Gestão da Qualidade, cumprindo-se com todos os requisitos;

- assegurar com conformidade, todos os seus dispositivos institucionais e legais;
- implementar, rever, comunicar a política, objetivos e qualidade a toda a instituição, para que todos, sem exceção, consigam compreender a dinâmica, os objetivos e compromissos que a mesma estabelece (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

Arrematando, tanto a Santa Casa da Misericórdia de Lamego como todas as suas valências, possuem valores traçados, sendo eles: valorizar o passado, construindo o futuro; manter uma atitude responsável, comprometida, disciplinada e colaborativa; praticar a humanização do atendimento e das relações com equidade; atuar com ética, honestidade, austeridade, sempre dentro dos princípios da legalidade; cultivar a transparência e o respeito nas relações com a comunidade e sociedade; oferecerem um ambiente que inspire confiança e dignidade aos seus colaboradores; investir numa melhora contínua de capacitação dos seus colaboradores, tal como na tecnologia que a entidade dispõe, otimizando desta forma, a gestão dos recursos na construção da sustentabilidade e por fim, o desenvolvimento económico com base na responsabilidade social (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

Apêndice 5- Santa Casa da Misericórdia de Lamego- Centro de Acolhimento Temporário

O Centro de Acolhimento Temporário de Lamego é a valência mais recente da Santa Casa da Misericórdia de Lamego, localizando-se na Rua Mártir S. Sebastião, com o código postal 5100-194 em Lamego, tendo a sua sede no Largo Dr. João de Almeida, 5100-095, também em Lamego (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

Esta valência é uma IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social), sem fins lucrativos e tem como principal finalidade, a de:

atender e acolher pessoas cuja a situação não é possível dar outra resposta, desinseridos do meio familiar e social, não autónomas na satisfação das suas necessidades básicas e que expressam livremente a sua vontade em ser admitidas (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

Sendo uma IPSS de apoio particular e solidário, não tendo em vista o lucro, a mesma tem o propósito de dar e promover o dever moral de solidariedade e de justiça entre todos os indivíduos, que não sejam administradas por um corpo autárquico ou pelo estado, assentando a tua intervenção nos seguintes pontos:

- apoio a crianças e jovens;
- apoio à família;
- proteção dos cidadãos na invalidez e velhice e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou então, de capacidade para o trabalho;
- promoção e proteção da saúde, principalmente através da prestação de cuidados de medicina preventiva curativa e de reabilitação;
- educação e formação profissional dos indivíduos;
- resolução dos problemas relacionados com a habitação da população (Segurança Social, 2021).

Relativamente à sua natureza e ao seu funcionamento, o CAT, é um equipamento autónomo e funcional que visa o acolhimento de crianças a curta duração, lutando pela garantia e promoção dos seus direitos. Esta entidade destina-se a crianças e jovens com idade compreendida entre os 0 e os 12 anos de idade, do sexo masculino e do sexo feminino, a quem foi aplicada uma medida de promoção e proteção, no âmbito da legislação em vigor, que nesta matéria se trata da Lei nº147/99 de 1 de Setembro, tendo sido aprovada perante uma segunda revisão da Lei 142/2015. Este encontra-se a funcionar desde Setembro de 2006, apesar de ter sido inaugurado a Fevereiro de 2007, pela Secretária de Estado Adjunta e da Reabilitação, Doutora Idália Moniz (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

O CAT funciona mediante um regime aberto, possibilitando assim a livre entrada e saída de crianças, de acordo com as normas gerais de funcionamento, constantes no presente regulamento, expondo apenas como limites os resultados das suas necessidades educativas e da proteção dos seus interesses e direitos, como se encontra descrito no artigo nº53 da Lei nº 147/99 de Promoção e Proteção de crianças e jovens em situação de perigo (Regulamento Interno do Centro de Acolhimento Temporário de Lamego, 2020).

A admissão das crianças que são acolhidas neste espaço é da competência do Núcleo de Apoio a Menores em Risco do Centro Distrital da Segurança Social de Viseu, sendo que é prioritária a entrada de crianças maltratadas, negligenciadas ou abandonadas. No

entanto, podem também ser admitidas crianças cuja saúde, educação e formação moral se encontrem ameaçadas (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

No que diz respeito, aos objetivos gerais desta entidade, que estão descritos na Norma III, do Regulamento Interno do Centro de Acolhimento Temporário de Lamego, são os seguintes: acolher crianças em situações de perigo (artigo 3º da Lei nº147/99 de 1 de Setembro, Lei de Proteção de Crianças e Jovens em perigo- LPCJP); garantir os cuidados necessários e adequados às suas necessidades, proporcionando-lhes condições dignas que promovam os seus direitos, consagrados nos direitos das crianças, nomeadamente o direito à educação, bem-estar e desenvolvimento integral (Regulamento Interno do Centro de Acolhimento Temporário de Lamego, 2020).

A capacidade de institucionalização que esta valência dispõe é de 20 crianças, sendo que os quartos que existem na instituição não devem integrar mais de 4 crianças (Regulamento Interno do Centro de Acolhimento Temporário de Lamego, 2020).

A missão do Centro de Acolhimento Temporário de Lamego diz ser a de proporcionar aos seus utentes e à comunidade em geral, ações com qualidade e responsabilidade social, fazendo com que se assegure o desenvolvimento profissional daqueles que o integram (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

Segundo o Regulamento Interno desta entidade (Norma VI), o CAT é composto por dois quartos individuais (um dos quais com cama articulada), cinco quartos duplos, dois berçários, dez casas de banho (duas equipadas para portadores de eficiência e uma para as funcionárias), uma sala de refeições, uma copa, uma cozinha, uma sala de visitas/de lazer, uma sala de estudo, uma sala de atividades, quatro despensas, uma sala de vigilância, três salas de arrumos, um vestiário com casa de banho, um gabinete técnico com casa de banho, um arquivo morto e um pátio (Regulamento Interno do Centro de Acolhimento Temporário de Lamego, 2020).

Quando se trata de objetivos mais específicos, os do Centro de Acolhimento Temporário, são os que se encontram a seguir apontados:

- a) Promover a reintegração da criança na família, sempre possível;
- b) Proporcionar às crianças a satisfação de todas as suas necessidades específicas, decorrentes do acolhimento em meio institucional;

- c) Proporcionar os meios que promovam a sua valorização e capacitação pessoal, social, escolar e profissional;
- d) Avaliar a situação da criança, estruturar o seu projeto de vida e elaborar o plano de intervenção individualizado que melhor irá responder ao superior interesse da mesma (Regulamento Interno do Centro de Acolhimento Temporário de Lamego, 2020).

Apêndice 6- Santa Casa da Misericórdia de Lamego- Casa de Acolhimento Residencial

Durante a Idade Média, foi criado um acolhimento destinado a crianças abandonadas e órfãs, denominado de Asilo da Infância Desvalida, que pretendia dar resposta às necessidades do concelho de Lamego e às aldeias/vilas vizinhas (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

A Santa Casa da Misericórdia de Lamego tinha variadas funções, sendo que a que mais se realçava era a educação e o acolhimento de crianças carenciadas, construindo-lhes um projeto de vida, fazendo que as mesmas desenvolvessem as suas capacidades e dotes, para quando a saída da instituição se encontrassem aptos para construir a sua vida e a sua família. Com o passar do tempo, esta função foi passando de direção, acabando por ter sido orientada por religiosos e leigos que cumpriam o objetivo proposto (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

Este encargo passou novamente para a Santa Casa da Misericórdia de Lamego, no século XX, passando a instituição a ser denominada de Casa de Acolhimento Residencial de Nossa Senhora dos Remédios (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

A Casa de Acolhimento Residencial de Lamego teve várias localizações, até que no dia 8 de Dezembro de 1988, foi inaugurada a Casa de Acolhimento Residencial de Nossa Senhora dos Remédios, que a Santa Casa da Misericórdia abrigou na Quinta do Poço em Medelo, numa propriedade que foi alvo de doação pelo Comendador António Osório Capela da Mota, para esse mesmo efeito (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

A Casa de Acolhimento Residencial faz parte de uma das valências da SCML, que tem como principal objetivo o acolhimento prolongado de crianças e jovens em risco, do

sexo feminino, da faixa etária compreendida entre os 6 e os 10 anos (com exceção de casos especiais tecnicamente justificados), sendo que no passado deu pelo nome de Lar das Crianças Nossa Senhora dos Remédios (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

Essas crianças e jovens do sexo feminino em situação de risco são oriundas de meios culturais desfavorecidos e socioeconómicos baixos, encontrando-se despidas de uma estrutura familiar estável ou situações de orfandade, sendo que a maioria das mesmas foram retiradas do seio familiar por situações jurídicas (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

Este equipamento Social, ou seja o CAR, é subsidiado pelo Centro Distrital de Solidariedade e Segurança Social de Viseu, que deste modo apoia em parte a sua sustentação, ficando o restante apoio à responsabilidade da Santa Casa da Misericórdia de Lamego (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

Atualmente a Casa de Acolhimento Residencial é localizada numa antiga casa senhorial, sendo que sofreu de variadas alterações, adaptações e restaurações ao longo de todos estes anos, acabando por vir a ser um dos maiores investimentos da SCML (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

Pode constatar-se que esta entidade é circundada por outras valências da Santa Casa da Misericórdia de Lamego, tal como o CAT (Centro de Acolhimento Temporário), a Creche, o Pré-Escolar e o CAE (Centro de Acompanhamento Escolar) (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

O edifício é constituído por várias zonas e espaços distintos, como se pode verificar na tabela a seguir:

Zona Técnica	Zona de Serviços	Zona Pedagógica	Zona de Lazer	Zona Residencial
-Gabinete de Apoio Psicológico; -Gabinete de Administração com arquivo; -Espaço para reuniões.	-Copa; -Despensa; -Rouparia; -Enfermaria.	-Sala de Estudo, organizadas por níveis académicos com biblioteca e computadores.	-Salas de convívio; -Ginásio (de utilização comum às outras valências), com atividades desportivas como Educação Física e Dança; -Espaços abertos como: mata circundante, quinta, jardim; -Salas de espera e visitas.	-Vários quartos partilhados; -Instalações sanitárias; -Instalações para o pessoal técnico e auxiliar; -Refeitório.

Tabela 20- Espaços e Zonas do Centro de Acolhimento Residencial

Fonte: Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021

Quanto aos objetivos desta valência, são: proporcionar às crianças e jovens a satisfação das suas necessidades básicas, em condições de vida, o mais aproximada possível, às proporcionadas por uma boa estrutura familiar; a promoção da reintegração das mesmas na sua base familiar e na comunidade; agilizar meios que contribuam para o desenvolvimento e valorização pessoal, social e profissional (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

Relativamente à base legislativa do acolhimento nesta entidade, as crianças e jovens que se encontram institucionalizadas no CAR, carecem de um meio familiar que tenha possibilidade de resposta às suas necessidades, devido às menores se encontrarem em situações identificadas como perigosas. A aplicação legal deste acolhimento tem como base a Lei nº147/99 de 1 de Setembro, que orienta todas as entidades desta natureza (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

Assim sendo, de acordo com a Lei nº147/99, as linhas essenciais que o sistema deve seguir são:

-o objetivo deve ser centrado na promoção dos direitos e proteção das crianças/jovens em perigo, de maneira a garantir o seu bem-estar e desenvolvimento geral;

-a limitação da legitimidade de intervenção às situações consideradas de perigo, quando o mesmo é resultado de atos ou omissões dos pais, representantes legais ou quem tenha a sua guarda parental, ou resultado de ações e omissões da própria criança/jovem, aqueles que não se oponham de forma a combater esse perigo (Lei nº147/99 de 1 de Setembro).

Com isto, a intervenção deve ser orientada por princípios, obedecendo: à privacidade; à intervenção precoce; à intervenção mínima; à proporcionalidade e atualidade; à responsabilidade parental; à prevalência na família; à obrigatoriedade de informação; à audição obrigatória, participação e subsidiariedade (Lei nº147/99 de 1 de Setembro, artigo 4º).

Deste modo, os princípios e valores que tem como intuito cuidar do outro em acolhimento residencial, têm a sua origem nos direitos fundamentais que devem ser promovidos e garantidos a todos os que são acolhidos (crianças e jovens), às suas famílias, colaboradores, dirigentes, técnicos, especialistas e a todos com quem a valência se relaciona (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

As atividades desenvolvidas por esta valência são várias como: atividades de Artesanato e Trabalhos Manuais; temas de Formação Pessoal e Social; realização de Jogos Psicológicos/Temáticos; visitas de estudo Temáticas/Passeios; permanência em Colónias de Férias; projetos de Dança/Música (criação de um espectáculo para apresentação pública que insere aprendizagem de danças de vários estilos, bem com a aprendizagem de música, de canto e instrumental); integração das crianças/jovens nas atividades realizadas no âmbito da Catequese e Grupo de Jovens de Almacave (onde os mesmo realizam atividades, passeios, encontros de juventude, festivais, participação em grupos corais e animação de eucaristias); integração de Estagiários do Cursos leccionados nas Escolas Profissionais e Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego (ESTGL), que acompanham as crianças/jovens nas suas atividades (durante

semanas/meses) e por fim, a integração das jovens como voluntários no mercado de trabalho em instituições pré-seleccionadas (Santa Casa da Misericórdia de Lamego, 2021).

Apêndice 7- Câmara Municipal de Lamego

A Câmara Municipal de Lamego situa-se na Avenida Padre Alfredo Pinto Teixeira. Tem como código postal 5100-150. Os seus principais contactos são o número de telefone, o e-mail e o website, sendo eles os seguintes: 254 609 600, geral@cm-lamego.pt e www.cm-lamego.pt, respetivamente (Câmara Municipal de Lamego, 2021).

Neste sentido, as autarquias surgem, em Portugal, com o propósito de descentralizar o poder do Estado, para outras regiões. Servindo igualmente, para salvaguardar a unidade do Estado (Costa, s.d).

As funções exercidas pela Câmara Municipal são o assumir-se como o órgão executivo do município, é ser responsável pela gestão quotidiana e pela planificação do rumo do município. Trata-se de um órgão colegial, constituído por um/a presidente e por um número variável de vereadores/as, aos quais são, ou não, concedidos pelouros. O presidente da Câmara Municipal é normalmente, o primeiro nome da lista, que obteve mais votos nas eleições autárquicas. A equipa, é portanto, formada pelo/a presidente da Câmara e pelos/as vereadores/as, também é mencionada como executivo municipal ou como vereação. O número de constituintes que compõem o executivo municipal é adequado ao número de habitantes do concelho, sendo o mínimo de 5 e o máximo de 17 eleitos, por sufrágio direto e universal em listas, partidárias ou não (Câmara Municipal de Lamego, 2021).

No que diz respeito à visão desta organização, o Município de Lamego, orienta a sua prática, com o propósito de ser reconhecido pela modernização e eficiência da autarquia, pela qualidade dos serviços que pode prestar e pelo ressaltado grau de satisfação das necessidades dos cidadãos (Despacho nº415/2013, artigo 1º).

A sua missão é a promoção do desenvolvimento local, transformando Lamego, num sítio atrativo, competitivo a nível de mercado e não só, como também melhorar as condições e qualidade de vida dos habitantes (Despacho nº415/2013, artigo 2º).

Para se agir em conformidade com as situações, com as quais a Câmara Municipal se depara, atendendo à sua visão e missão, a mesma tem que se orientar por determinados valores e objetivos estruturantes. Na relação com os cidadãos e com as entidades da sociedade civil e com outros órgãos, o município pauta a sua conduta pela independência, isenção, exigência, rigor, transparência e igualdade de tratamento dos cidadãos.

Os serviços municipais desenrolam ainda, a sua atividade em prol da prossecução e obtenção dos seguintes destinos: contribuir para o desenvolvimento local; contribuir para a melhoria da qualidade da educação dos munícipes; contribuir para a promoção do turismo no concelho; assegurar a preservação do ambiente; adequar o ordenamento do território à estratégia de desenvolvimento do concelho; contribuir para o aproveitamento das potencialidades dos recursos endógenos locais; promover elevados padrões de qualidade dos serviços prestados; maximizar os recursos humanos e financeiros disponíveis no quadro de uma gestão racionalizada e moderna; colaborar para a qualidade e relevância do Serviço Público Autárquico e por fim, cooperar para o melhoramento da qualidade de vida no concelho (Despacho nº415/2013, artigo 3º).

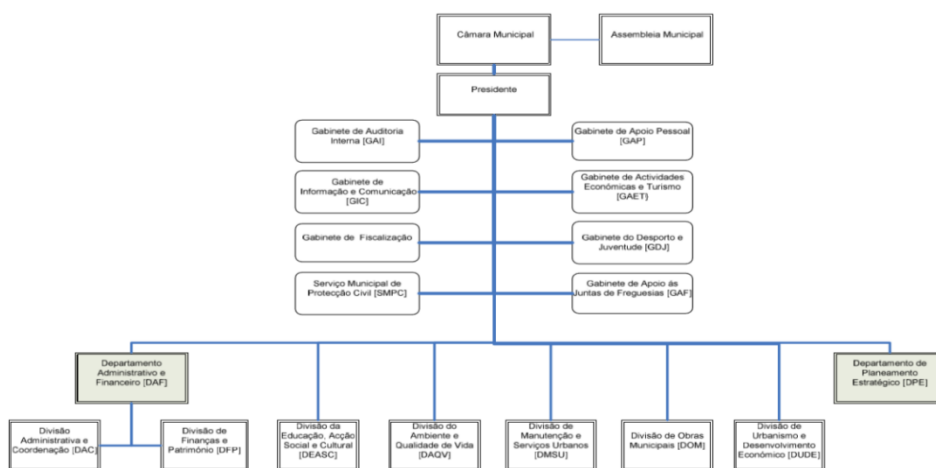


Ilustração 14- Organograma da Câmara Municipal de Lamego

Fonte: Câmara Municipal de Lamego, 2021

Como se pode comprovar, a Câmara Municipal de Lamego dispõe de um organograma (em apêndice 6) que descreve quais os gabinetes, departamentos e também de um organograma de serviços (este último, está no anexo 1, deste mesmo projeto).

As áreas de intervenção da Câmara são: a acção social, o ambiente, as atividades económicas, a cultura, a educação, a juventude e o desporto (Câmara Municipal de Lamego, 2021).

Apêndice 8- Centro Comunitário de Alvite

O Centro Comunitário de Alvite está situado na freguesia de Alvite que pertence ao concelho de Moimenta da Beira, ficando localizado na Rua da Eira Marinheira, com o código postal 3620-032. A entidade dispõe do seu e-mail institucional: geral@ccalvite.pt, tal como do seu telefone: 254588172 (Centro Comunitário de Alvite, 2021).

Foi fundado a 28 de Janeiro de 2011 e teve como visita especial, a Ministra do trabalho e da solidariedade social, Maria Helena André, com a bênção do Bispo da Diocese de Lamego, D. Jacinto Tomás Botelho. Esta entidade tem como natureza jurídica, um Centro Social Paroquial (Centro Comunitário de Alvite, 2021).

É de referir que a instituição existe desde o ano de 1996, como Centro de Dia (CD) e Serviço de Apoio Domiciliário (SAD). Mais tarde e até aos dias de hoje, veio a dispôr de mais uma resposta social: a Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), contando esta última com 9 anos de existência, afirmando-se como um Lar e Residência para idosos (Regulamento Interno de Funcionamento da Valência Lar de Idosos, 1998).

A entidade segue as nomas da Igreja Católica e tem como principal finalidade a promoção da caridade cristã, da cultura, da integração comunitária, social e da educação, respeitando sempre o ser humano na sua dignidade e individualidade (Centro Comunitário de Alvite, 2021).

O Centro Comunitário de Alvite tem como objeto da ação social as pessoas idosas, bem como pessoas que se encontram em situações consideradas de risco, como por exemplo, falta de alojamento ou ausência de retaguarda familiar. Deste modo, acolhe pessoas que estejam nestas situações ou outras idênticas, tanto do sexo masculino como do sexo feminino, que se encontrem desintegradas do seu meio social e familiar, que não sejam totalmente autónomas na realização das suas necessidades básicas (alimentação, higiene), ou até que revelem vontade própria em serem admitidas na instituição e que não sejam forçadas para tal (Centro Comunitário de Alvite, 2021).

Caso um indivíduo se apresente em situação de incapacidade de manifestar a sua vontade, será da responsabilidade da família ou de um membro que a integre, ou então alguém com quem o idoso conserve uma relação, o seu internamento. Por ventura, na inexistência deste, fica ao encargo da Segurança Social, dirigir o processo (Centro Comunitário de Alvite, 2021).

Esta instituição foca a sua intervenção especialmente em atividades de apoio social a pessoas idosas e tem como principal objetivo contribuir para uma melhoria completa dos habitantes da freguesia onde se insere (Centro Comunitário de Alvite, 2021).

Desta forma, o Centro Comunitário de Alvite é um centro social da Igreja Católica e procura cumprir o mandamento do amor em cada serviço, imitando os traços de carácter e de ação tendo por base o “ Bom Samaritano”, estando inteiramente ligado à Igreja Matriz de Santo Amaro de Alvite. Esta entidade rege-se por alguns valores, tais como: a humanização, a dignidade, a integridade, a generosidade, o cuidado, a solidariedade, o sentido ético, a responsabilidade, a inovação e a excelência (Centro Comunitário de Alvite, 2021).

O Centro Comunitário de Alvite visa cuidar de todos os indivíduos idosos que lhes forem confiados, servindo-os na sua unicidade; potenciar cada cuidador para que se ofereça ao utente o melhor, num esforço contínuo para que se consiga alcançar o bem-estar bio-psico-social, garantindo o dignificar da vida na sua idade maior; apoiar todos os idosos para que os mesmos possam viver mais, cuidando de cada um na sua individualidade (Centro Comunitário de Alvite, 2021).

Como já foi mencionado anteriormente, esta entidade disponibiliza três respostas sociais. Relativamente ao Centro de Dia (CD), este é uma valência que consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados, a indivíduos e famílias, que por motivo de doença, deficiência ou outro impedimento não consigam assegurar temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas ou atividades de vida diária (AVD's). Podem usufruir desta valência, as pessoas idosas que necessitem de cuidados e serviços constantes (Regulamento Interno de Funcionamento da Valência de Centro de Dia, 2020).

O Serviço de Apoio Domiciliário é prestado no domicílio dos utentes, que por motivo de saúde ou outros não consigam assegurar a satisfação das suas atividades de vida

diária (AVD'S). Quanto aos objetivos desta valência, passam pela necessidade de colaborar para a melhoria da qualidade vida dos utentes e do seu meio familiar; assegurar a resposta às necessidades básicas, com o intuito de combater situações de solidão e isolamento; prestar cuidados de natureza física e psíquica que contribuam para o bem-estar dos idosos; cooperar no auxílio de cuidados de saúde; minimizar o desgaste físico e psicológico dos familiares, que por motivos profissionais não tenham possibilidade de intervir num melhor acompanhamento ou atendimento (Regulamento Interno de Funcionamento da Valência de Serviço de Apoio Domiciliário, 2020).

No que diz respeito aos serviços que a instituição presta, de acordo com esta valência são, os cuidados de higiene pessoal e bem-estar; limpeza e arrumação da habitação; confecção, transporte e distribuição de refeições; tratamento de roupas; acompanhamento a consultas médicas e outros serviços de saúde sempre que se justifique; apoio nas situações de isolamento (Regulamento Interno de Funcionamento da Valência de Serviço de Apoio Domiciliário, 2020).

Na resposta social Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, de acordo com o Regulamento Interno de Funcionamento de Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (2020), os objetivos desta valência passam por assegurar a satisfação das necessidades básicas do utente, ou seja, no que toca à saúde, alimentação, higiene, alojamento, conforto e ocupação; apoiar o fortalecimento das relações estabelecidas entre os utentes, a família e a sua vizinhança; honrar e conservar a autonomia, a privacidade, a individualidade, a cultura e a religião; facultar o acompanhamento psicossocial e o seu tratamento sempre que o mesmo seja necessário; colaborar em momentos de interação, segurança e autoestima com o fim de estabilizar e provocar um processo de envelhecimento, que se quer que seja ativo (Regulamento Interno de Funcionamento da Valência de Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, 2020).

Atualmente, a instituição presta serviços a 67 utentes, nomeadamente a 40 utentes de Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), a 15 em Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) e a 12 em Centro de Dia (CD). O Centro Comunitário de Alvite é considerado um dos maiores empregadores da freguesia de Moimenta da Beira (Relatório de Contas do Centro Comunitário de Alvite, 2019).

O Centro Comunitário de Alvite dispõe do seguinte organograma:

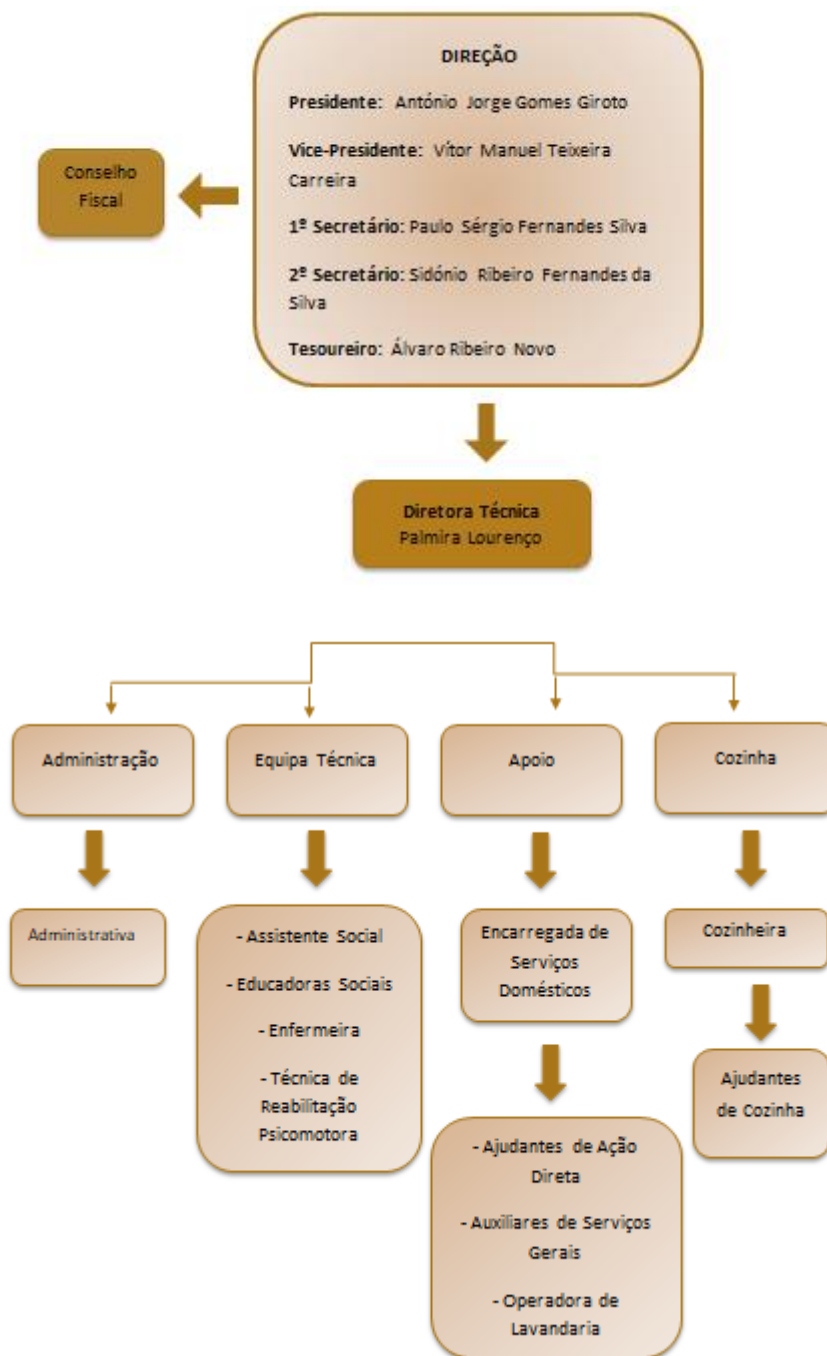


Ilustração 16- Organograma do Centro Comunitário de Alvite

Fonte: Centro Comunitário de Alvite, 2021

Apêndice 9- Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever

O Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever (CBERPS) terá sido fundado a 1 de Abril de 2010, contando a entidade com aproximadamente 10 anos de existência. Esta entidade é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), sem fins lucrativos, que se localiza na freguesia de Sever, no concelho de Moimenta da Beira,

mais precisamente no Bairro da Ponte, Lugar do Barracão, nº4, 3620-502. A entidade dispõe do seu e-mail institucional: geral@berpsever.pt, tal como do seu telefone: 254 588 272 (Centro de Bem- Estar e Repouso da Paróquia de Sever, 2021).

Trata-se de uma entidade que teve origem através da iniciativa da comunidade paroquial e propriedade do concelho económico paroquial, elevada canonicamente por decreto do Bispo da Diocese de Lamego (Centro de Bem- Estar e Repouso da Paróquia de Sever, 2021).

As iniciativas e intervenções realizadas por esta instituição eram inicialmente direccionadas para crianças e jovens, constituindo a valência do Centro de Atividades de Tempos Livres (CATL), sendo que esta foi considerada como o “primeiro passo” da caminhada percorrida por um grupo de indivíduos que, prevendo o futuro ligado à solidão da população rural, sem retaguarda familiar ou uma rede de apoio, e cada vez mais envelhecida, decidiu mudar o rumo e o propósito desta entidade (Centro de Bem- Estar e Repouso da Paróquia de Sever, 2021).

Desta forma, um dos objetivos primordiais desta entidade passou a ser o de proporcionar aos indivíduos, um acompanhamento personalizado e um processo de envelhecimento mais ativo, sempre de acordo com as suas necessidades e limitações. Assim, mais tarde entrou em funcionamento a valência do Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), difundindo posteriormente os serviços da entidade a outras valências como a Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI) e o Centro de Dia (CD) (Centro de Bem- Estar e Repouso da Paróquia de Sever, 2021).

Atualmente, o Centro de Atividades de Tempo Livres (CATL), é uma valência que já não integra os serviços disponibilizados por esta instituição. Por isto, o Centro de Bem- Estar e Repouso da Paróquia de Sever, conta vir a responder às necessidades de 46 utentes, distribuídos pelas 3 respostas sociais que disponibiliza (Centro de Bem- Estar e Repouso da Paróquia de Sever, 2021).

A Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, é uma resposta social ligada à ala sénior, ou seja, consiste no alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, onde são desenvolvidas atividades de apoio social e prestados cuidados de saúde essenciais (Regulamento Interno do Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever, 2020).

O Serviço de Apoio Domiciliário é outra valência de que a entidade dispõe que pretende prestar cuidados individualizados e personalizados no domicílio, a indivíduos ou famílias, que por questões de dependência psíquica ou física, não possam garantir permanente ou temporariamente, a satisfação das suas necessidades básicas ou atividades de vida diária (AVD's) (Regulamento Interno do Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever, 2020).

A terceira valência do Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever é o Centro de Dia, que realiza a sua ação em função da prestação de cuidados, a indivíduos e famílias, que por qualquer motivo não conseguem responder às suas necessidades básicas (Regulamento Interno do Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever, 2020).

Neste seguimento, esta entidade tem como principal finalidade ser uma instituição de referência, nas áreas onde a mesma intervém, tal como ser reconhecida pelos serviços que disponibiliza e pela relação estabelecida com os seus utentes/clientes, familiares e comunidade (Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever, 2021).

A missão desta instituição passa por promover ao máximo o bem-estar físico e emocional, promovendo a interação afetiva, intergeracional e conforto dos seus clientes, integrando as pessoas idosas e/ou socialmente excluídas que por variados motivos não tem possibilidade de permanecer em ambiente natural, através das respostas sociais: Estrutura Residencial para Pessoas Idosas e Centro de Dia, sem nunca colocar de parte a sua segurança (Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever, 2021).

Pretende prestar apoio e auxílio aos idosos no seu domicílio através da valência do Serviço de Apoio Domiciliário, onde já foi referido anteriormente que são prestados cuidados relativos à higiene, saúde e alimentação; proporcionar aos utentes atividades de estimulação e de cariz lúdico, para que os mesmos se ocupem, distraiam e se motivem, tal como possam elevar a sua autoestima, promovendo a qualidade das instalações e do resto dos serviços, sem esquecer o proporcionar de um bom clima organizacional, onde o valor “respeito” esteja sempre presente entre os utentes, colaboradores e direção (Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever, 2021).

Desta forma, para que a missão do CBERPS, seja desempenhada da melhor forma possível, esta deve ter por base um conjunto de valores, pelos quais se deve reger, tais

como a humanização, ética, respeito, dedicação, cooperação, responsabilidade, eficiência, qualidade do serviço e o trabalho em equipa (Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever, 2021).

Com isto poderá entender-se que o Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever, se trata de uma entidade que valoriza acima de tudo um clima afectuoso, onde a sua melhor ferramenta de trabalho recai sobre os sentimentos, cuidando de cada um dos seus clientes com o máximo de respeito e dignidade, privilegiando relações individualizadas e personalizadas, indo em busca do conhecimento profundo das situações vividas por cada um deles, tal como as suas limitações e necessidades, com o devido respeito e humanização (Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever, 2021).

Por fim, no que tange à organização da entidade, esta encontra-se organizada de forma hierárquica, como se pode perceber no seguinte organograma:

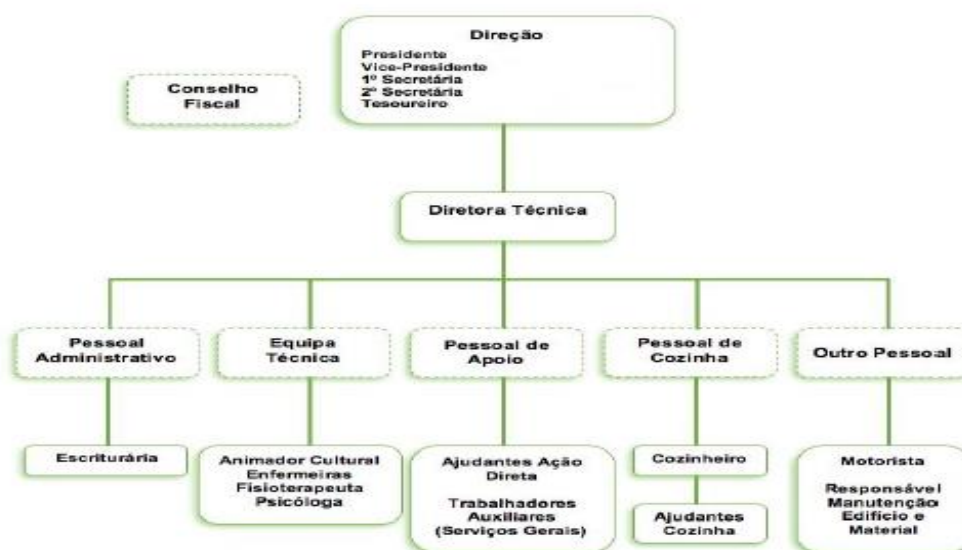


Ilustração 17- Organograma do Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever

Fonte: Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever, 2021

Apêndice 10- Câmara Municipal de Moimenta da Beira

A Câmara Municipal de Moimenta da Beira situa-se no Largo do Tabolado. Tem como código postal 3620-324. Os seus principais contactos são o número de telefone, o e-mail e o website, sendo eles os seguintes: 245 520 070, geral@cm-moimenta.pt e www.cm-moimenta.pt, respetivamente (Câmara Municipal de Moimenta da Beira, 2021).

A Câmara Municipal de Moimenta da Beira é um órgão executivo, que assume a responsabilidade pela gestão quotidiana e planificação do caminho a percorrer do município. Esta é composta por um presidente e um vasto número de vereadores, aos quais são atribuídos ou não pelouros (Câmara Municipal de Moimenta da Beira, 2021).

Neste caso, o órgão executivo do município de Moimenta da Beira é constituído por sete lugares, sendo que o partido PS ocupa quatro deles (Presidente, Vice-Presidente e dois Vereadores), o PPD/PSD dois e uma coligação CDS-PP/PPM, sendo que os três últimos não têm pelouros atribuídos (Câmara Municipal de Moimenta da Beira, 2021).

Diz respeito à Câmara Municipal elaborar e aprovar seu Regimento, pôr em prática e zelar pelo cumprir das deliberações da sua Assembleia Municipal, bem como apoiar e compartilhar no apoio à Ação Social Escolar e às ações que complementam os projetos educativos (Câmara Municipal de Moimenta da Beira, 2021).

A Câmara Municipal de Moimenta da Beira é também o órgão autárquico deste concelho e tem como missão definir e executar políticas, que tenham por finalidade a defesa dos interesses e satisfação das necessidades da população local (Câmara Municipal de Moimenta da Beira, 2021).

Neste sentido, esta entidade visa a promoção do desenvolvimento do município, em todas as suas áreas de intervenção, como a saúde, a educação, a habitação, a ação social, o ambiente, o saneamento básico, o ordenamento do território e urbanismo, as comunicações e o transporte, a cultura, o desporto, a defesa do consumidor e a proteção civil de toda população que abrange (Câmara Municipal de Moimenta da Beira, 2021).

Esta entidade do setor não lucrativo tem competências materiais, segundo o artigo nº32 da Lei nº75/2013 de 12 de setembro, que se tornam essenciais para que a mesma funcione. Compete então, desta forma à Câmara Municipal:

- a) Elaborar e submeter à aprovação da assembleia municipal os planos à realização das atribuições municipais;
- b) Fixar os preços de prestação de serviços ao público pelos serviços municipais ou municipalizados, sem prejuízo, quando for caso disso, das competências legais das entidades reguladoras;
- c) Aceitar doações, legados e heranças a benefício de inventário;

- d) Assegurar, incluindo a possibilidade de constituição de parcerias, o levantamento, classificação, administração, manutenção, recuperação e divulgação do património natural, cultural, paisagístico e urbanístico do município, incluindo a construção de monumentos de interesse municipal;
- e) Criar, construir e gerir instalações, equipamentos, serviços, redes de circulação, de transportes, de energia, de distribuição de bens e recursos físicos integrados no património do município ou colocados, por lei, sob administração municipal;
- f) Assegurar, organizar e gerir os transportes escolares;
- g) Promover e apoiar o desenvolvimento de atividades, bem como a realização de eventos relacionados com a atividade económica de interesse municipal;
- h) Entre outras (Lei nº75/2013 de 12 de setembro, artigo nº32 cit. Câmara Municipal de Moimenta da Beira, 2021).

De seguida é apresentado o organograma de funcionamento da Câmara Municipal de Moimenta da Beira (em apêndice 9), sendo que o mesmo é dividido em vários departamentos, para que a entidade seja gerida e funcione da maneira mais adequada (Câmara Municipal de Moimenta da Beira, 2021).

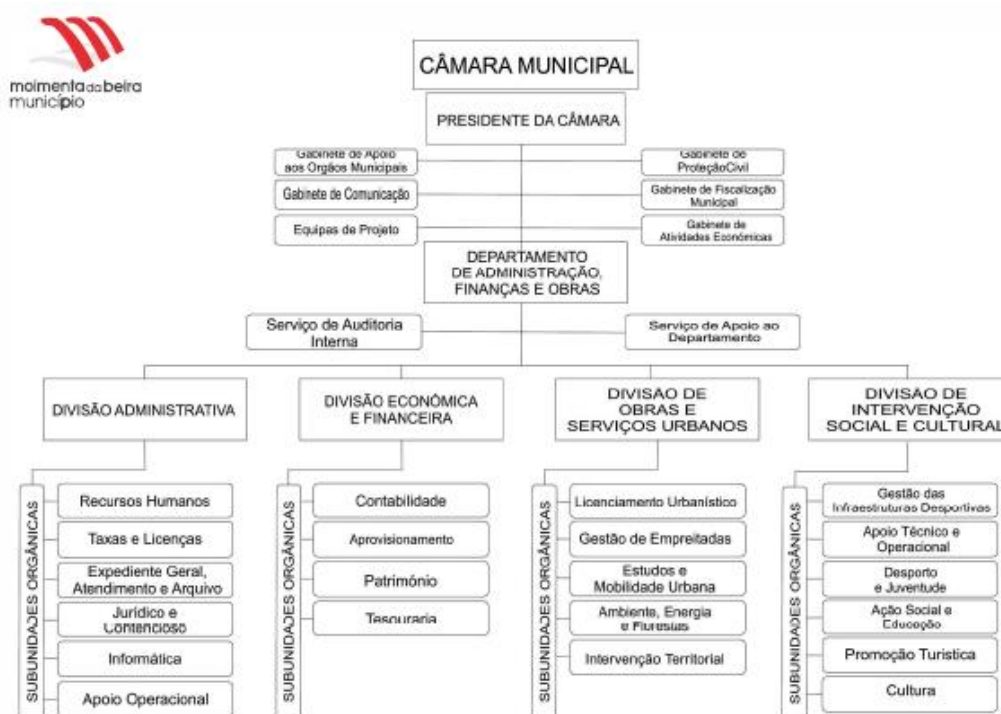


Ilustração 18- Organograma da Câmara Municipal de Moimenta da Beira

Fonte: Câmara Municipal de Moimenta da Beira, 2021

ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	SUGESTÕES DE MELHORIA
Câmara Municipal de Moimenta da Beira (CMM)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>FORMAÇÕES:</u> 1. Noções básicas de Informática; 2. Cuidados humanos básicos- alimentação e mobilidade; 3. Deontologia e Ética Profissional; 4. Primeiros Socorros; 5. Saúde Mental; 6. Liderança e Motivação de Equipas; 7. Comunicação na interação com o utente, cuidador e/ou família; 8. Trabalho em equipa no contexto de prestação de cuidados pessoais e à comunidade; 9. Educação/formação, profissão e trabalho/emprego; 10. Ambiente e Saúde; 11. Internet e a sua evolução e navegação; 12. Gestão e organização de informação; 13. Planeta Informático; 14. Direitos Humanos; 15. Direitos e Deveres dos Seres Humanos; 16. Formação de Organização Pessoal e Gestão de Tempo; 17. Ambiente, Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho; 18. Gestão do Stress; 19. Gestão Emocional.
Centro Comunitário de Alvite (CCA)	
Centro de Bem- Estar e Repouso da Paróquia de Sever (CBERPS)	
Câmara Municipal de Lamego (CML)	
Santa Casa da Misericórdia de Lamego- Centro de Acolhimento Temporário (CAT)	
Santa Casa da Misericórdia de Lamego- Centro de Acolhimento Residencial (CAR)	

Tabela 31- Sugestão de Plano de Formação para as Organizações Sem Fins Lucrativos estudadas

Fonte: Elaboração Própria, 2021

ORGANIZAÇÕES	SUGESTÕES DE MELHORIA
<i>Câmara Municipal de Moimenta da Beira (CMMBR)</i>	1. Definição de metas e objetivos claros; - CCA
<i>Centro Comunitário de Alvite (CCA)</i>	2. Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho; -CCA
<i>Centro de Bem- Estar e Repouso da Paróquia de Sever (CBERPS)</i>	3. Implementação de Políticas de Conciliação entre as dimensões: familiar e laboral; -CML
<i>Câmara Municipal de Lamego (CML)</i>	4. Melhoramento do clima organizacional e das relações interpessoais; - CML
<i>Santa Casa da Misericórdia de Lamego-Centro de Acolhimento Temporário (SCML-CAT)</i>	5. Disponibilização de formações para o adquirir de novos conhecimentos e competências; -CML
<i>Santa Casa da Misericórdia de Lamego-Centro de Acolhimento Residencial (SCML-CAR)</i>	6. Uma melhor organização da informação da entidade; SCML-CAR;
	7. Capacitação ao nível da gestão emocional e do stress profissional; - SCML-CAR
	8. Capacitação acerca dos temas: liderança e motivação de equipas; SCML-CAR
	9. Formações, nas dimensões da organização pessoal e gestão de tempo; SCML-CAR
	10. Existência de uma comunicação mais clara e cuidada, tal como interação entre a entidade, o utente e a sua família; - SCML-CAT
	11. Valorização do Espaço/Entidade; - CMMBR
	12. Direcionamneto adequado e correto de funções laborais/competências; -CMMBR
	13. Potenciar a interação dentro e fora da entidade, dos colaboradores, criando momentos de diversão e lazer; -CBERPS

Tabela 32- Sugestões retiradas dos Inquéritos por Questionário e Entrevistas Semiestruturadas

Fonte: Elaboração Própria, 2021

Anexo 4- Tabelas de Sugestões de Melhorias para as OSFL estudadas nos Concelhos de Lamego e Moimenta da Beira

5.1.- Concelho de Lamego

5.1.1.- Santa Casa da Misericórdia de Lamego- CAT

SUGESTÕES	
Sugestão 1	Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho;
Sugestão 2	Implementação de um Sistema de Recompensas;
Sugestão 3	Disponibilização de formações para o adquirir de novos conhecimentos e competências (algumas sugestões em anexo);
Sugestão 4	Criação e optimização de canais de comunicação entre os responsáveis pela entidade e os colaboradores;
Sugestão 5	Desenvolvimento de atividades e encontros na área do lazer, potenciando a interação dos membros das entidades, dentro e fora da mesma;
Sugestão 6	Organização de um passeio/viagem por ano para levar à “descontração” e “abrir horizontes” aos colaboradores;
Sugestão 7	Criação de um “Departamento de Recursos Humanos” na entidade;
Sugestão 8	Implementação de um Manual de Acolhimento e Integração Inicial.

Tabela 26-Sugestões de melhoria para a SCML-CAT

Fonte: Elaboração Própria, 2021

5.1.2.- Santa Casa da Misericórdia de Lamego- CAR

SUGESTÕES	
Sugestão 1	Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho;
Sugestão 2	Implementação de um Sistema de Recompensas;
Sugestão 3	Disponibilização de formações para o adquirir de novos conhecimentos e competências (algumas sugestões em anexo);
Sugestão 4	Criação e otimização de canais de comunicação entre os responsáveis pela entidade e os colaboradores;
Sugestão 5	Desenvolvimento de atividades e encontros na área do lazer, potenciando a interação dos membros das entidades, dentro e fora da mesma;
Sugestão 6	Organização de um passeio/viagem por ano, para levar à “descontração” e “abrir horizontes” aos colaboradores.
Sugestão 7	Criação de um “Departamento de Recursos Humanos” na entidade;
Sugestão 8	Implementação de um Manual de Acolhimento e Integração Inicial.

Tabela 67- Sugestões de melhoria para a SCML-CAR

Fonte: Elaboração Própria, 2021

5.1.3.- Câmara Municipal de Lamego

SUGESTÕES	
Sugestão 1	Disponibilização de formações para o adquirir de novos conhecimentos e competências (algumas sugestões em anexo);

Sugestão 2	Criação e otimização de canais de comunicação entre os responsáveis pela entidade e os colaboradores;
Sugestão 3	Desenvolvimento de atividades e encontros na área do lazer, potenciando a interação dos membros das entidades, dentro e fora da mesma;
Sugestão 4	Organização de um passeio/viagem por ano para levar à “descontração” e “abrir horizontes” aos colaboradores.
Sugestão 5	Criação de um “Departamento de Recursos Humanos” na entidade;
Sugestão 6	Implementação de um Manual de Acolhimento e Integração Inicial.

Tabela 28- Sugestões de melhoria para a CML

Fonte: Elaboração Própria, 2021

5.2.- Concelho de Moimenta da Beira

5.2.1.- Centro Comunitário de Alvite

SUGESTÕES	
Sugestão 1	Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho;
Sugestão 2	Implementação de um Sistema de Recompensas;
Sugestão 3	Disponibilização de formações para o adquirir de novos conhecimentos e competências (algumas sugestões em anexo);
Sugestão 4	Criação e otimização de canais de comunicação entre os responsáveis pela entidade e os colaboradores;
Sugestão 5	Desenvolvimento de atividades e

	encontros na área do lazer, potenciando a interação dos membros das entidades, dentro e fora da mesma;
Sugestão 6	Organização de um passeio/viagem por ano para levar à “descontração” e “abrir horizontes” aos colaboradores.
Sugestão 7	Criação de um “Departamento de Recursos Humanos” na entidade;
Sugestão 8	Implementação de um Manual de Acolhimento e Integração Inicial.

Tabela 29- Sugestão de melhoria para o CCA

Fonte: Elaboração Própria, 2021

5.2.2.- Centro de Bem-Estar e Repouso da Paróquia de Sever

SUGESTÕES	
Sugestão 1	Disponibilização de formações para o adquirir de novos conhecimentos e competências (algumas sugestões em anexo);
Sugestão 2	Criação e otimização de canais de comunicação entre os responsáveis pela entidade e os colaboradores;
Sugestão 3	Desenvolvimento de atividades e encontros na área do lazer, potenciando a interação dos membros das entidades, dentro e fora da mesma;
Sugestão 4	Organização de um passeio/viagem por ano para levar à “descontração” e “abrir horizontes” aos colaboradores.
Sugestão 5	Criação de um “Departamento de Recursos Humanos” na entidade;
Sugestão 6	Implementação de um Manual de Acolhimento e Integração Inicial.

Tabela 30- Sugestão de melhoria para o CBERPS

Fonte: Elaboração Própria, 2021

5.2.3.- Câmara Municipal de Moimenta da Beira

SUGESTÕES	
Sugestão 1	Disponibilização de formações para o adquirir de novos conhecimentos e competências (algumas sugestões em anexo);
Sugestão 2	Criação e optimização de canais de comunicação entre os responsáveis pela entidade e os colaboradores;
Sugestão 3	Desenvolvimento de atividades e encontros na área do lazer, potenciando a interação dos membros das entidades, dentro e fora da mesma;
Sugestão 4	Organização de um passeio/viagem por ano para levar à “descontração” e “abrir horizontes” aos colaboradores.
Sugestão 5	Criação de um “Departamento de Recursos Humanos” na entidade;
Sugestão 6	Implementação de um Manual de Acolhimento e Integração Inicial.

Tabela 31- Sugestões de melhoria para a CMMBR

Fonte: Elaboração Própria, 2021

Anexo 5- Inquérito por Questionário: Nível de Satisfação e Motivação dos Colaboradores quanto às práticas de gestão de Recursos Humanos utilizadas



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO
MESTRADO EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS



Este inquérito por questionário é inserido num estudo qualitativo, no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, realizada na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego. É de salientar, que não existirão respostas certas ou erradas relativamente a qualquer questão apresentada, pretendendo assim uma obtenção de respostas de opiniões pessoais e sinceras. Este é de natureza confidencial, pelo que todos os dados obtidos neste inquérito por questionário, serão exclusivamente utilizados para esta investigação e nada mais, pelo que se verificará uma íntegra e verdadeira proteção de dados. O tratamento deste, por sua vez, será efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, significando o respeito pelo anonimato.

Inquérito por Questionário- Nível de Satisfação e Motivação dos Colaboradores quanto às práticas de gestão de Recursos Humanos utilizadas

Identificação da organização:

Nº:

Data de realização:

Objetivo: Analisar a atual satisfação e motivação dos colaboradores, quanto às práticas de gestão de Recursos Humanos utilizadas na entidade onde desempenham funções laborais, tal como perceber, de que modo é percebido, a conciliação trabalho-família, pelos mesmos.

PARTE I- CARACTERIZAÇÃO GERAL DOS COLABORADORES

Trabalho: "Escolhe um trabalho de que gostes, e não terás que trabalhar nem um dia na tua vida (Confúcio, s.d)."

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Idade:

3. Habilitações Académicas:

Ensino Primário

Ensino Básico

Ensino Secundário



- Licenciatura
Pós-Graduação
Mestrado
Doutoramento

4. Caracterize a sua experiência profissional: (quanto aos seus anos de experiência)

- Sem experiência
 Experiência inferior a 1 ano
 Experiência entre 1 a 2 anos
 Experiência entre 2 a 3 anos
 Experiência superior a 3 anos

5. Tipo de Contrato de Trabalho:

- Contrato Sem Termo
Contrato a Termo
Trabalho Independente
Outro

6. Categoria Profissional:

7. Resposta Social/setor onde trabalha:

8. Indique há quanto tempo exerce funções nesta organização (nº de anos): _____

9. Aponete os cargos ou funções que desempenha/desempenhou na organização:

10. Se já exerceu mais que um cargo/ função na organização, mencione aquele em que se sentiu mais satisfeito(a) e motivado(a):



PARTE II- CARACTERIZAÇÃO DO NÍVEL DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Comprometimento: "O comprometimento individual a um esforço conjunto- íntero é o que faz uma equipa funcionar, uma entidade funcionar, uma sociedade funcionar e uma civilização funcionar (Lombardi, 1973)."

11. Avalie o seu nível de comprometimento com a entidade, de acordo com a escala seguinte, assinalando com uma (X):

1-Discordo Paramente/ 2- Discordo/ 3-Não concordo, nem discordo/ 4-Concordo/5- Concordo Completamente



	Devido Frustração	Devido Dever	Devido aos Conceitos	Conceito	Conceito Compromisso
Considero que "voto a cantoneira" da entidade a 100%.	1	2	3	4	5
Sento-me "emocionalmente ligado" à esta organização.	1	2	3	4	5
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
Sento-me como "fazendo parte desta família" nesta organização.	1	2	3	4	5
Na realidade sinto os problemas desta entidade como se fossem meus.	1	2	3	4	5
Acredito que existem muitas opções alternativas para eu pensar em parar neste esta organização.	1	2	3	4	5
Seria materialmente muito penalizado para mim, neste momento, deixar de fazer parte desta organização, mesmo que o pudesse fazer.	1	2	3	4	5
Neste momento manter-me nesta entidade é tanto uma questão de necessidade material, quanto a vontade pessoal.	1	2	3	4	5
Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização, é que a saída me iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade dos benefícios que tenho aqui.	1	2	3	4	5
Uma das consequências negativas para mim se tivesse esta organização era o resultado da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	1	2	3	4	5
Eu não iria deixar esta organização, neste momento, porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	1	2	3	4	5
Como já dei tanto a esta organização, não considero a possibilidade de ir a trabalhar numa outra.	1	2	3	4	5
Sento-me-a culpado se deixo-se a organização agora.	1	2	3	4	5
Esta organização merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5
Sento que tenho um grande dever para com esta organização.	1	2	3	4	5
Sento que passo mais tempo nesta organização, do que fora dela.	1	2	3	4	5
Comprometo-me tanto com esta organização, que mal tenho tempo para mim e para a minha família.	1	2	3	4	5



PARTE III- CARACTERIZAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Satisfação e Motivação: "A verdadeira motivação vem da realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e do reconhecimento (Herzberg, 1957)."

12. Avalie o seu nível de satisfação, de acordo com a escala seguinte:

NE: Não existe na organização/ 1-Insatisfeito/ 2-Satisfeito/ 3-Muito Satisfeito

Qual o seu nível de satisfação com...	Grau de Satisfação			NE
	1	2	3	
O seu contributo para o desempenho global da organização.				
A imagem da entidade no ambiente externo (clientes, utentes, fornecedores, concorrentes, etc).				
O seu envolvimento e participação em atividades de melhoria e desenvolvimento.				
O tipo de comunicação usado entre todos os colaboradores.				
O tipo de comunicação usado com a direcção técnica.				
O tipo de comunicação usado pela parte de topo.				
A forma como é dado a conhecer os objetivos individuais e comuns dentro da organização.				
A forma como se avalia o desempenho da entidade, face aos objetivos fixados.				
O sistema de recompensa de esforços individuais e colectivos.				
A remuneração e outros benefícios suplementares.				
O ambiente experimentado dentro da organização.				
As relações interpessoais entre colegas, funcionários e chefia/direcção técnica.				



A maneira de como o horário laboral é aplicado na organização.				
A flexibilidade do horário de trabalho.				
A possibilidade de conciliar a atividade laboral com a família e assuntos de caráter pessoal.				
As oportunidades oferecidas pela organização, direccionadas para a capacitação profissional (ex: formações).				
As possibilidades que a entidade oferece, no âmbito da promoção de bem-estar.				
A igualdade de tratamento no interior da organização.				
As funções que desempenha na entidade.				
A valorização e reconhecimento da sua função laboral, por parte de cargos superiores.				

13. Ordene os seguintes elementos de satisfação profissional, em concordância com a sua importância motivacional (ou seja, aquela que contribui de uma forma maioritária para a sua satisfação, em termos ideais).

Utiliza a seguinte classificação: de 1 (menos importante) a 9 (mais importante), não podendo repetir a pontuação, em nenhum campo.

Elementos de Satisfação Profissional	Ordem
Realização profissional e pessoal.	
Autonomia e poder (marçam de liberdade e poder no exercício das tarefas que desempenha, tal como a responsabilidade e independência).	
Statu e prestígio socioprofissional (incluindo a auto-estima e auto-imagem).	
Valorização e reconhecimento do desempenho.	
Estabilidade e segurança no emprego.	
Condições físicas do trabalho (avulsar conciliar a atividade laboral com a família).	
Saúde (bem-estar físico e psicológico).	
Remunerações e outras regalias (horas)	



estruturadas, primária	
Conjunto de relações de trabalho hierárquicas, funcionais e corporativas, que cria com os restantes funcionários e suporte social.	

PARTE IV- CONSIDERAÇÕES FINAIS

14. Qual o seu grau de satisfação, com a organização onde desempenha função laboral, em termos globais?

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

15. Entende que os seus superiores hierárquicos (de topo e intermédios) usam de meios disponíveis para motivar o seu desempenho?

- Sim
- Não

16. Considera que os seus superiores hierárquicos, na gestão da organização têm em conta, a conciliação trabalho-família por parte dos colaboradores?

- Sim
- Não

17. Consegue conciliar toda a dimensão laboral, com a dimensão familiar?
(Caso a resposta seja não, porquê?)

- Sim
- Não



Não, porque _____

18. Em casa, as tarefas domésticas são repartidas entre todos os membros, fazendo-se uma correta gestão de tempo?

19. Os recursos humanos são tidos como um factor imprescindível numa organização. Acha que as práticas de gestão de Recursos Humanos na entidade, são implementadas da maneira mais correta?

Sim

Não

20. A motivação e a dinâmica/clima organizacional experimentados são, na sua opinião, um factor indispensável, para o bom desempenho?

Sim

Não

21. A dinâmica e o clima organizacional experimentados na organização, são positivos?

Sim

Não

22. Devido à situação pandémica que experimentamos, viu a gestão da organização a ser alterada e adaptada?

Sim

Não



23. O vírus da COVID-19 fez com que a entidade onde exerce função laboral crescesse?

- Sim
 Não

24. O vírus da COVID-19 fez com que ficasse difícil gerir a dimensão pessoal com a dimensão laboral?

- Sim
 Não

25. Qualifique o seu nível de conciliação entre a dimensão familiar e laboral, de acordo com a escala seguinte, assinalando com uma (X):

1-Nunca / 2-Raramente / 3-Az vezes / 4-Muitas vezes/5-Sempre

Conceção: "O ambiente familiar é um local onde deve existir harmonia, afeto, pertença e todo o tipo de apoio necessário (Aristóteles, 2013)."

	Nunca	Raramente	Az vezes	Muitas vezes	Sempre
O vírus afetou todos os meus compromissos, as responsabilidades e equilibro entre a minha vida pessoal e os objetivos da organização.	1	2	3	4	5
O vírus afetou a dimensão laboral, com a dimensão familiar.	1	2	3	4	5
O meu trabalho influencia e condiciona o modo como vivo em casa.	1	2	3	4	5
Quando estou "em família", consigo abstrair-me dos problemas de trabalho.	1	2	3	4	5
O ambiente familiar é condicionado pela falta de tempo.	1	2	3	4	5
A minha família tornou-se uma "segunda opção" devido à minha profissão.	1	2	3	4	5
Tenho tempo de sobra, para dar atenção à minha família, após a resolução de assuntos de âmbito laboral.	1	2	3	4	5



17. Eu sinto que os meus colegas trabalham com a família, e eu não sou capaz de fazer isso, nem ao nível pessoal e social.	1	2	3	4	5
18. Eu sinto a família ser uma questão de rotina no trabalho, mas não consigo fazer isso sozinho.	1	2	3	4	5
19. Eu sinto a família ser uma questão de rotina no trabalho, mas não consigo fazer isso sozinho.	1	2	3	4	5
20. Eu sinto a família ser uma questão de rotina no trabalho, mas não consigo fazer isso sozinho.	1	2	3	4	5
21. Eu sinto a família ser uma questão de rotina no trabalho, mas não consigo fazer isso sozinho.	1	2	3	4	5
22. Eu sinto a família ser uma questão de rotina no trabalho, mas não consigo fazer isso sozinho.	1	2	3	4	5
23. Eu sinto a família ser uma questão de rotina no trabalho, mas não consigo fazer isso sozinho.	1	2	3	4	5
24. Eu sinto a família ser uma questão de rotina no trabalho, mas não consigo fazer isso sozinho.	1	2	3	4	5
25. Eu sinto a família ser uma questão de rotina no trabalho, mas não consigo fazer isso sozinho.	1	2	3	4	5
26. Eu sinto a família ser uma questão de rotina no trabalho, mas não consigo fazer isso sozinho.	1	2	3	4	5
27. Eu sinto a família ser uma questão de rotina no trabalho, mas não consigo fazer isso sozinho.	1	2	3	4	5
28. Eu sinto a família ser uma questão de rotina no trabalho, mas não consigo fazer isso sozinho.	1	2	3	4	5
29. Eu sinto a família ser uma questão de rotina no trabalho, mas não consigo fazer isso sozinho.	1	2	3	4	5
30. Eu sinto a família ser uma questão de rotina no trabalho, mas não consigo fazer isso sozinho.	1	2	3	4	5

26. Cada pessoa é um caso singular, tendo as suas necessidades. Ninguém melhor do que nós próprios, para saber o que mais nos motiva e nos irá deixar satisfeitos. Deste modo, preencha o campo abaixo, com sugestões, que no seu entender, possa de certa forma, contribuir para a sua maior satisfação e motivação.

(Tente enunciar ideias claras e simples, a fim de facilitar o processo de tratamento de dados.)

Muito Obrigado!

Anexo 6- Entrevista Semiestruturada: Nível de Satisfação e Motivação dos Gestores/Membros da Direção quanto às práticas de gestão de Recursos Humanos utilizadas



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO
MESTRADO EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS



Esta entrevista é inserida num estudo qualitativo, no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, realizada na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego. É de salientar, que não existirá respostas certas ou erradas relativamente a qualquer questão apresentada, pretendendo assim uma obtenção de respostas de opiniões pessoais e sinceras. Este é de natureza confidencial, pelo que todos os dados obtidos nesta entrevista, serão exclusivamente utilizados para esta investigação e nada mais, pelo que se verificará uma íntima e cuidadosa proteção de dados. O tratamento deste, por sua vez, será efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, significando o respeito pelo anonimato.

Entrevista- Nível de Satisfação e Motivação dos Gestores/Membros da Direção quanto às práticas de gestão de Recursos Humanos utilizadas:

Identificação da organização:

Nº:

Data de realização:

Objetivo: Analisar a atual satisfação e motivação dos gestores/membros da direção, quanto às práticas de gestão de Recursos Humanos utilizadas na entidade onde desempenham funções laborais, tal como perceber, de que modo é percecionado, a conciliação trabalho-família, pelos mesmos.

PARTE I- CARACTERIZAÇÃO GERAL DOS GESTORES/ MEMBROS DA DIREÇÃO TÉCNICA

Trabalho: "Escolhe um trabalho de que gostes, e não tens que trabalhar nem um dia na tua vida" (Conflicto, s.d).

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Idade

3. Número de anos que trabalha na organização: _____

4. Categoria Profissional:

5. Resposta Social/Setor onde desempenha função:



6. É responsável pela direção de alguma resposta social/ética? (Se sim, qual?)

Sim

Não

PARTE II- PRÁTICA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

7. Avalie as práticas de Gestão de Recursos Humanos na entidade, de acordo com a escala seguinte, assinalando com uma (X):

1-Discordo Totalmente/ 2-Discordo/ 3-Não concordo nem discordo/ 4-Concordo/5-Concordo Completamente

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Completamente
1) Quando os colaboradores são avaliados para a realização de tarefas necessárias de acordo com as suas competências e da sua formação.	1	2	3	4	5
2) Quando os recursos humanos afetados são avaliados em relação ao seu desempenho antes de serem empregados em qualquer situação para a realização de tarefas.	1	2	3	4	5
3) Quando os recursos humanos afetados são avaliados para a realização de tarefas antes de serem empregados para a realização de tarefas em qualquer situação.	1	2	3	4	5
4) Quando os recursos humanos afetados são avaliados para a realização de tarefas antes de serem empregados para a realização de tarefas em qualquer situação.	1	2	3	4	5
5) Quando os recursos humanos afetados são avaliados para a realização de tarefas antes de serem empregados para a realização de tarefas em qualquer situação.	1	2	3	4	5
6) Quando os recursos humanos afetados são avaliados para a realização de tarefas antes de serem empregados para a realização de tarefas em qualquer situação.	1	2	3	4	5
7) Quando os recursos humanos afetados são avaliados para a realização de tarefas antes de serem empregados para a realização de tarefas em qualquer situação.	1	2	3	4	5
8) Quando os recursos humanos afetados são avaliados para a realização de tarefas antes de serem empregados para a realização de tarefas em qualquer situação.	1	2	3	4	5
9) Quando os recursos humanos afetados são avaliados para a realização de tarefas antes de serem empregados para a realização de tarefas em qualquer situação.	1	2	3	4	5
10) Quando os recursos humanos afetados são avaliados para a realização de tarefas antes de serem empregados para a realização de tarefas em qualquer situação.	1	2	3	4	5
11) Quando os recursos humanos afetados são avaliados para a realização de tarefas antes de serem empregados para a realização de tarefas em qualquer situação.	1	2	3	4	5
12) Quando os recursos humanos afetados são avaliados para a realização de tarefas antes de serem empregados para a realização de tarefas em qualquer situação.	1	2	3	4	5
13) Quando os recursos humanos afetados são avaliados para a realização de tarefas antes de serem empregados para a realização de tarefas em qualquer situação.	1	2	3	4	5
14) Quando os recursos humanos afetados são avaliados para a realização de tarefas antes de serem empregados para a realização de tarefas em qualquer situação.	1	2	3	4	5
15) Quando os recursos humanos afetados são avaliados para a realização de tarefas antes de serem empregados para a realização de tarefas em qualquer situação.	1	2	3	4	5
16) Quando os recursos humanos afetados são avaliados para a realização de tarefas antes de serem empregados para a realização de tarefas em qualquer situação.	1	2	3	4	5
17) Quando os recursos humanos afetados são avaliados para a realização de tarefas antes de serem empregados para a realização de tarefas em qualquer situação.	1	2	3	4	5
18) Quando os recursos humanos afetados são avaliados para a realização de tarefas antes de serem empregados para a realização de tarefas em qualquer situação.	1	2	3	4	5
19) Quando os recursos humanos afetados são avaliados para a realização de tarefas antes de serem empregados para a realização de tarefas em qualquer situação.	1	2	3	4	5
20) Quando os recursos humanos afetados são avaliados para a realização de tarefas antes de serem empregados para a realização de tarefas em qualquer situação.	1	2	3	4	5



4. Realiza reuniões e discussões para a obtenção de informações sobre o desempenho da unidade/função.	1	2	3	4	5
5. Realiza reuniões e discussões para a obtenção de informações sobre os níveis de desempenho da função em todos os pontos programados no currículo.	1	2	3	4	5
6. Os colaboradores participam nos momentos de equipa para discutir questões relacionadas com o desempenho da organização.	1	2	3	4	5
7. Os colaboradores participam nos momentos de equipa para discutir questões relacionadas com o desempenho da sua equipa.	1	2	3	4	5
8. Os colaboradores participam na discussão dos seus objetivos de trabalho.	1	2	3	4	5
9. Existem discussões com os colaboradores sobre o seu estado regular sobre o estado de desempenho da organização.	1	2	3	4	5
10. Realiza reuniões regulares a todos os colaboradores sobre a situação da empresa.	1	2	3	4	5
11. Não prefere discutir o desempenho individual em vez de organizacional.	1	2	3	4	5
12. A organização é flexível e quando alguma necessidade pessoal ou familiar precisa de atenção.	1	2	3	4	5
13. Na discussão da sua performance, o líder não aborda a situação dos colaboradores.	1	2	3	4	5

PARTE III- CARACTERIZAÇÃO DO NÍVEL DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Comprometimento: "O comprometimento individual a um esforço conjunto é o que faz uma equipa funcionar; uma entidade funcionar; uma sociedade funcionar e uma civilização funcionar" (Lombardi, 1973).

8. Avalie o seu nível de comprometimento com a entidade, de acordo com a escala seguinte, assinalando com uma (X):

1-Concordo Plenamente 2- Discordo 3-Não concordo, nem discordo 4-Concordo 5- Concordo Completamente

	1- Discordo Plenamente	2- Discordo	3- Não concordo, nem discordo	4- Concordo	5- Concordo Completamente
Considero que "vale a pena" trabalhar nesta organização.	1	2	3	4	5
Trabalho com "comprometimento" global com esta organização.	1	2	3	4	5
Esta organização tem um grande impacto positivo para a vida.	1	2	3	4	5
Trabalho com "comprometimento" global com esta organização.	1	2	3	4	5
Verificabilidade sobre os problemas da organização através de reuniões com:	1	2	3	4	5
Alcancei que os líderes estão preparados para se preocupar com os problemas desta organização.	1	2	3	4	5
Se eu trabalhasse em outra organização para a qual não tivesse sido contratado, deixaria de trabalhar para esta organização, embora que os problemas fossem:	1	2	3	4	5



Como estudante, qual o seu nível de satisfação quanto ao relacionamento com os colegas e com o pessoal?	1	2	3	4	5
Como das principais razões para me inscrever a trabalhar para esta organização, a que se salta com a rapidez nos resultados obtidos é tão pessoal por que esta esta organização produziu este nível a satisfação dos beneficiários que todos aqui?	1	2	3	4	5
Como das principais razões para me inscrever para esta organização, a que se salta é a maneira de administrar de modo que se a disposição?	1	2	3	4	5
Como das principais razões para me inscrever para esta organização, a que se salta é a qualidade pessoal para com os pessoas que trabalham aqui?	1	2	3	4	5
Como as razões para me inscrever para esta organização, qual o nível de produtividade de cada colaborador nesta empresa?	1	2	3	4	5
Como as razões para me inscrever para esta organização, qual o nível de produtividade de cada colaborador nesta empresa?	1	2	3	4	5
Como as razões para me inscrever para esta organização, qual o nível de produtividade de cada colaborador nesta empresa?	1	2	3	4	5
Como as razões para me inscrever para esta organização, qual o nível de produtividade de cada colaborador nesta empresa?	1	2	3	4	5
Como as razões para me inscrever para esta organização, qual o nível de produtividade de cada colaborador nesta empresa?	1	2	3	4	5

PARTE IV- CARACTERIZAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Satisfação e Motivação: "A verdadeira motivação vem da realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e do reconhecimento" (Herzberg, 1957).

9. Avalie o seu nível de satisfação, de acordo com a seguinte escala:

NE: Não existe na organização/ 1-Insatisfeito/ 2-Satisfeito/ 3-Muito Satisfeito

Qual o seu nível de satisfação com...	Grau de Satisfação			NE
	1	2	3	
Com o seu contributo para o desempenho global da organização				
A imagem da entidade no ambiente externo (clientes, utentes, fornecedores, concorrentes, etc).				
Com o seu envolvimento e participação em atividades de melhoria e desenvolvimento.				



O tipo de remuneração usado entre todos os colaboradores.				
O tipo de remuneração usado em a direcção técnica.				
O tipo de remuneração usado pela parte de topo.				
A forma como é dado a atingir objetivos individuais e comuns dentro da organização.				
A forma como se avalia o desempenho da entidade, face aos objetivos fixados.				
O sistema de recompensa de esforços individuais e colectivos.				
A remuneração e outros benefícios suplementares.				
O ambiente experimentado dentro da organização.				
As relações interpessoais entre colegas, funcionários e chefia/direcção técnica.				
A maneira de como, o horário laboral é aplicado na organização.				
A flexibilidade do horário de trabalho.				
A possibilidade de conciliar a vida laboral com a família e assuntos de caráter pessoal.				
As oportunidades oferecidas pela organização, direccionadas para a capacitação profissional (ex: formações).				
As possibilidades que a entidade oferece, no âmbito da promoção de bem-estar.				
A qualidade de tratamento no interior da organização.				
As funções que desempenha na entidade.				
A valorização e reconhecimento da qualificação laboral, por parte de cargos superiores.				
A possibilidade de executar políticas de conciliação trabalho-família.				



10. Ordene os seguintes elementos de satisfação profissional, em concordância com a sua importância motivacional (ou seja, aquela que contribui de uma forma mais crítica para a sua satisfação, em termos ideais).

Utilize a seguinte classificação de 1 (menos importante) a 9 (mais importante), não podendo repetir a pontuação, em nenhum campo.

Elementos de Satisfação Profissional	Ordem
Realização profissional e pessoal.	
Autonomia e poder (margem de liberdade e poder no exercício das tarefas que desempenha, tal como a responsabilidade e independência).	
Status e posição socio-profissional (incluindo a auto-estima e auto-imagem).	
Valorização e reconhecimento do desempenho.	
Estabilidade e segurança no emprego.	
Condições fiscais do trabalho (assegurar conciliação atividade laboral com a família).	
Saúde (bem-estar físico e psicológico).	
Benefícios e outras regalias (horas extraordinárias, prémios).	
Concurso de relações de trabalho (interligações, funcionais e corporativas, que cria com os restantes funcionários e suporte social).	

PARTE V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

11. Qual o seu grau de satisfação, com a organização onde desempenha função laboral, em termos globais?

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito



12. Entende que como superior hierárquico (de topo e intermédios), usa de meios disponíveis para motivar o seu desempenho e dos restantes colaboradores?

- Sim
 Não

13. Considera que como superior hierárquico, na gestão da organização tem em conta, a conciliação trabalho-família para com os colaboradores?

- Sim
 Não

14. Consegue conciliar toda a dimensão laboral, com a dimensão familiar?
(Caso a resposta seja não, porque?)

- Sim
 Não

Não, porque _____

15. Em casa, as tarefas domésticas são repartidas entre todos os membros, fazendo-se uma correta gestão de tempo?

16. Os recursos humanos são tidos como um factor imprescindível numa organização. Adia que as práticas de gestão de Recursos Humanos na entidade, são implementadas da maneira mais correta?

- Sim
 Não



17. A motivação e a dinâmica/clima organizacional experimentados são, na sua opinião, um factor indispensável, para o bom desempenho?

Sim

Não

18. A dinâmica e o clima organizacional experimentados na organização são positivos?

Sim

Não

19. Devido à situação pandémica que experimentamos, viu a gestão da organização a ser alterada e adaptada?

Sim

Não

20. O vírus do COVID-19 fez com que a entidade onde exerce função laboral crescesse?

Sim

Não

21. O vírus do COVID-19 fez com que fosse difícil gerir a dimensão pessoal com a dimensão laboral?

Sim

Não



23. Cada pessoa é um caso singular, tendo as suas necessidades. Ninguém melhor do que nós próprios, para saber o que mais nos motiva e nos irá deitar satisfação. Deste modo, preencha o campo abaixo, com sugestões, que no seu entender, possa de certa forma, contribuir para a sua maior satisfação e motivação.

(Ter atenção sobre como o simples, a fim de facilitar o processo de monitorização de dados.)

Muito Obrigada!